

## Psychische Belastungen von Betriebsinhabern: Implikationen für das Modell der Arbeitsfähigkeit am Beispiel von Handwerksunternehmern

Regina OSRANEK<sup>1</sup>, Albert RITTER<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA),  
Trippstadter Straße 110, D-67663 Kaiserslautern*

<sup>2</sup> *Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training (FBT),  
Geißberggring 75, D-67697 Otterberg*

**Kurzfassung:** Bisherige Forschungsansätze der Gesundheitsprävention und der Förderung der Arbeitsfähigkeit im Bereich KMU fokussieren eher auf die Belegschaft. Der Unternehmer ist jedoch ebenso in hohem Maße Belastungen ausgesetzt. Im vorliegenden Beitrag werden ausgewählte Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Handwerksunternehmern vorgestellt, die Schlussfolgerungen auf ein mögliches Modell der Arbeitsfähigkeit von Kleinbetriebsunternehmern zulassen und damit bisherige Modelle der Arbeitsfähigkeit ergänzen. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmer auf eine breite Basis an Ressourcen zurückgreifen können, die zum Teil außerhalb der Organisation verortet sind. Darüber hinaus scheint kooperatives Verhalten des Unternehmers mit Personen in- und außerhalb der Organisation förderlich zu sein.

**Schlüsselwörter:** Handwerk, Kleinbetriebe, Unternehmer, Arbeitsfähigkeit, psychische Belastungen, Beanspruchung

### 1. Einleitung

Vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen der Zukunftssicherung kleiner und mittelständischer Betriebe, stehen häufig präventive Ansätze physischer und psychischer Belastungen der Mitarbeiter im Mittelpunkt wissenschaftlicher und praxisbezogener Ausführungen. Damit steht die These in Zusammenhang, dass Beschäftigte wesentlich für die Zukunftsfähigkeit der Organisation sind. Die Person des Unternehmers wurde hinsichtlich physischer und psychischer Belastungen bisher eher vernachlässigt. Wenngleich sich einige Beiträge mit den Anforderungen an und Belastung von Führungskräften beschäftigen, so muss doch die Rolle und Funktion eines Unternehmers (Inhabers eines Unternehmens, der diesen auch führt) gesondert betrachtet werden. Denn charakteristisch für diese Personen ist die fehlende übergeordnete Hierarchieebene, die beispielsweise die Fürsorge für die Gesundheit dieser Person oder die Verantwortung für das Unternehmen mitträgt. Dies trifft auf fast alle Unternehmer der Betriebe des Handwerks zu. Diese Unternehmen mit durchschnittlich 5,3 Beschäftigten (ZDH 2014) verkörpern einen wesentlichen Teil der KMUs in Deutschland (ca. 45 % der 2,2 Mio. KMU's zählten 2012 zum Handwerk, Statistischen Bundesamt 2014). Zu vermuten ist, dass ein großer Teil der Handwerksunternehmer aufgrund ihrer Inhaber-/Geschäftsführerposition und gleichzeitigen Einbindung in das Tagesgeschäft mehrfach belastet sind.

Ausgehend von der These, dass der Umgang mit Belastungen und die Nutzung von Ressourcen (persönlicher, sozialer und finanzieller Art) entscheidend für die Arbeitsfähigkeit eines Menschen sind, wird im Folgenden das Konzept der Arbeitsfähigkeit für die Zielgruppe „Unternehmer im Handwerk“ näher betrachtet. Anschließend wird auf Grundlage einer qualitativen Feldstudie bewertet, inwiefern das Konzept der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen und Tempel (2010) auf diese Zielgruppe zutrifft und welche Hinweise auf Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Förderung der Arbeitsfähigkeit abgeleitet werden können.

## **2. Die Situation von Unternehmern im Handwerk vor dem Hintergrund der Arbeitsfähigkeit**

Auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten, wie länger andauernde Belastungssituationen bewältigt werden können, ist in den meisten Fällen die Beseitigung der Belastung keine Option. Stattdessen können arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Hinweise auf Lösungsansätze zur Belastungsreduzierung und Stärkung der Bewältigungskompetenzen geben: Sowohl das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept (vgl. insbesondere Schlick et al. 2010, S. 38, Rohmert 1984), als auch das psychologisch orientierte Konzept „Stress“ nach Lazarus und Folkman (1986, S. 63) sehen Bewältigungsmöglichkeiten bzw. Ressourcen als entscheidende Komponente.

Individuelle Bewältigungsressourcen verweisen wiederum auf das Konzept der Arbeitsfähigkeit, indem es beschreibt, inwieweit eine Person in der Lage ist, ihre Arbeit vor dem Hintergrund der Anforderungen, ihrer Gesundheit und individuellen Ressourcen zu erfüllen (vgl. insbesondere Ilmarinen & Tempel 2010, S. 166 sowie Emmermacher 2008, S. 131). Die Arbeitsfähigkeit wird durch zwei Komponenten bestimmt, wobei sich deren Maß durch die Passung zwischen den beiden Komponenten Arbeit (Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld und Führung) und individuelle Ressourcen (körperliche, mentale, soziale Fähigkeiten, Gesundheit, Kompetenz und Werte) ergibt.

Die Arbeit der meisten Unternehmer im Handwerk steht im Wesentlichen zwischen den beiden Spannungspolen strategisch ausgerichtete Betriebsführung und Planung sowie Beteiligung am operativen Tagesgeschäft, wobei die Unternehmer die durchschnittliche, subjektiv empfundene Inanspruchnahme durch die beiden Aufgaben im Verhältnis von ca. eins zu vier zueinander einschätzen (vgl. Baumann, Mangold & Ritter 2014, S.47f.). Als Entscheider und Führungsverantwortlicher obliegt einem Handwerksunternehmer ein breites Spektrum an Aufgaben: die grundlegende Aufstellung des Betriebes, die Organisation des Betriebes und der Betriebsabläufe, die operative Betriebsführung, die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, die Unternehmens- und Personalentwicklung sowie das Repräsentieren des Betriebes. Im Gegensatz zu Arbeitnehmern (Tempel & Ilmarinen 2013, S. 80 f.) stehen Unternehmern die erwiesene Ressource „Führung“ (siehe Modell der Arbeitsfähigkeit, ebenda) nicht zur Verfügung. Stattdessen müssen andere Ressourcen genutzt werden, um arbeitsfähig zu sein und zu bleiben. Die Fähigkeit eines Unternehmers, den eigenen Betrieb wettbewerbsfähig zu halten und erforderliche Weiterentwicklungen zu realisieren, ist an verschiedene Voraussetzungen geknüpft. Brandenburg et al. (2011) zeigen beispielsweise, dass ein guter körperlicher und psychischer Gesundheitszustand eine wichtige Bedingung für die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft eines Betriebes ist. Dies gilt nicht nur für Beschäftigte, sondern vor allem auch für Unternehmer.

Neben dem übergeordneten Ziel der Sicherstellung einer ausreichenden Wirtschaftlichkeit, werden weitere, sehr unterschiedliche Anforderungen in Form von Belastungen gestellt. Dies wird durch die Ergebnisse einer qualitativen Studie deutlich.

### **3. Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung und ihre Bedeutung für ein Modell der Arbeitsfähigkeit**

Im Rahmen des Forschungsprojektes „*inno.de.al*“ (siehe [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de)), das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfond gefördert und durch das Deutsche Zentrum für Luft und Raumfahrt fachlich begleitet wird, konnte eine qualitative Studie Anforderungen, Belastungen (im umgangssprachlichen Sinn) bzw. Beanspruchungen (im arbeitswissenschaftlichen Sinne) und Bewältigungsressourcen von Handwerksunternehmern thematisieren. Die Erhebung hatte zum Ziel, Ansatzpunkte zur Stärkung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben durch eine Sicherstellung bzw. Stärkung der Arbeitsfähigkeit der Unternehmer zu finden.

Das Forschungsprojekt „*inno.de.al*“ („Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels“, Laufzeit: Januar 2012 bis April 2015) unterstützt 15 Handwerksbetriebe beim Ausbau ihrer Innovationsfähigkeit und -bereitschaft durch ein neues Beratungsformat, die regionalen Innovationsallianzen.

#### *3.1 Beschreibung der qualitativen Studie*

Im Frühjahr 2014 nahmen sieben Unternehmer aus dem Bau-, Ausbau-, Nahrungsmittel- und Gesundheitsgewerbe an einer qualitativen Befragung teil. Entsprechend des Ansatzes „*Typical-case sampling*“ aus der qualitativen Sozialforschung (vgl. Flick 207, S. 165f.) wurden bei der Auswahl der Teilnehmer die Kriterien unterschiedliche Branche, unterschiedliche Betriebsgröße und „*typischer Repräsentant für die Zielgruppe Handwerksunternehmer*“ herangezogen, um ein möglichst realitätsnahes und differenziertes Bild zu erhalten. „*Typisch*“ sind inhabergeführte Betriebe mit 5 bis 50 Beschäftigten, einer starken Fokussierung auf den Unternehmer, einer sehr flachen Hierarchie, flexiblen, wenig dokumentierten Prozesse und Standards, einer ausgeprägten Nähe zu den Kunden sowie persönliche Beziehungen zu den Beschäftigten (vgl. Glasl, Maiwald & Wolf 2008; zu weiteren Merkmalen siehe ZDH-Beirat 2009).

In einer standardisierten face-to-face-Befragung wurden die Unternehmer durch zwei Interviewer (Projektmitarbeiter) zu bestehenden Anforderungen, ihren aktuell wahrgenommenen Belastungen und ihren Bewältigungsressourcen befragt. Die befragten Unternehmer waren zwischen 41 und 50 Jahre alt, Inhaber, führen ihren Betrieb in Vollzeit, beschäftigen zwischen zehn und 79 Mitarbeiter und bringen sich neben ihrer Führungsfunktion zum großen Teil aktiv in das Tagesgeschäft ein. Damit repräsentieren sie die charakteristische Rolle und Aufgabenwahrnehmung eines Handwerksunternehmers traditioneller Handwerksberufe. Auf die arbeitswissenschaftliche Unterscheidung zwischen Belastung und Beanspruchung wurde im Rahmen des Interviews der Einfachheit wegen verzichtet und stattdessen das umgangssprachliche Verständnis von Belastung verwendet, was im arbeitswissenschaftlichen Sinn Beanspruchung meint.

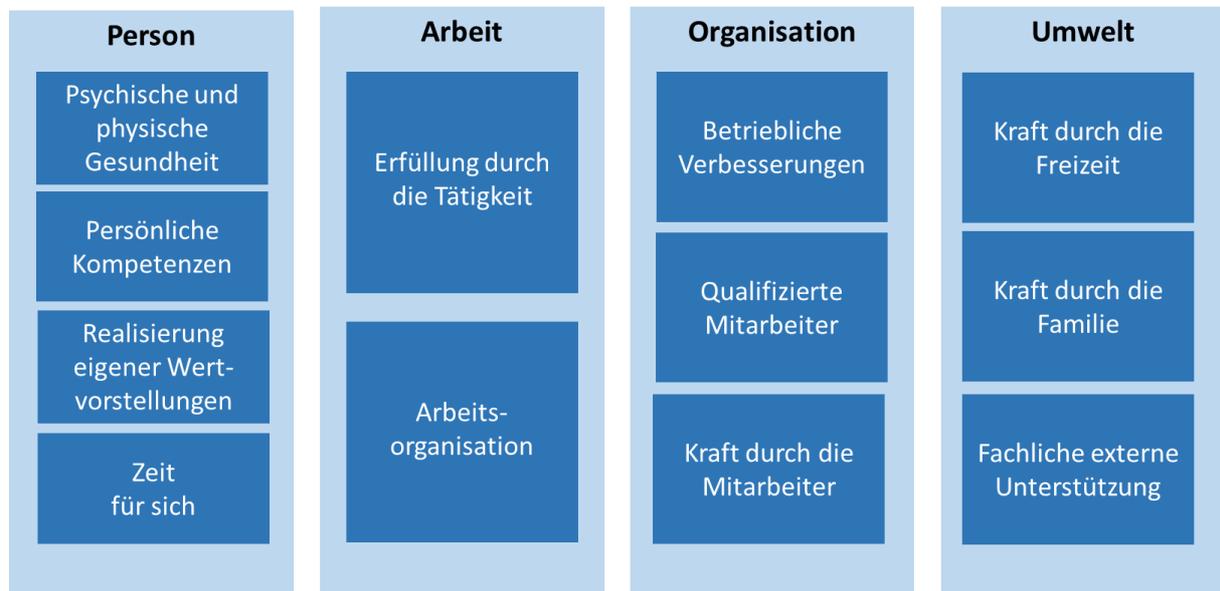
### 3.2 Ausgewählte Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Unternehmer im Handwerk unterschiedlichen Anforderungen ausgesetzt sind, die als Belastung (im arbeitswissenschaftlichen Sinn) einwirken, zum Teil als Beanspruchung erlebt werden und aus verschiedenen Bereichen stammen: Anforderungen aus dem *Geschehen im Betrieb*, aus dem *betrieblichen Umfeld*, aus dem *privaten Bereich* und aus der *gesellschaftlichen Verantwortung*. Die inhaltsanalytische Auswertung der einzelnen Antworten zu diesen vier Bereichen zeigt ein differenzierteres Bild und ist in Tabelle 1 wiedergegeben (vgl. auch Baumann et al. in Druck).

**Tabelle 1:** Anforderungen an Handwerksunternehmer.

Anforderungen	Operationalisierung durch die Unternehmer
<b>resultierend aus dem <i>Geschehen im Betrieb</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ empfundene Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für alle Aufgabenbereiche und Entscheidungsprozesse, auch bei delegierten Aufgaben die Umsetzung und das Ergebnis verfolgen zu müssen</li> <li>▸ Controlling selbst durchzuführen, sich mehr um strategische Fragestellungen zu kümmern, aber nicht ausreichend Zeit hierfür zu haben</li> <li>▸ Kompensation fehlender oder nicht ausreichend qualifizierter Mitarbeiter</li> <li>▸ Personalmanagement (sich um die Mitarbeiter kümmern – auch um deren private Belange, Konflikte klären und Mitarbeiter entwickeln), für ausreichend und qualifiziertes Personal sorgen</li> <li>▸ sich um Kunden kümmern</li> <li>▸ empfundene Zuständigkeit für Verbesserungen und Neuerungen sowie die Vielzahl der Verwaltungstätigkeiten</li> </ul>
<b>resultierend aus dem <i>betrieblichen Umfeld</i></b>	Anforderungen durch <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ die Kunden (Einstellen müssen auf die Kunden und deren Erwartungen)</li> <li>▸ den Markt (Nachweise, wie z. B. Zertifikate und Siegel)</li> <li>▸ die Lieferanten (faire Bedingungen aushandeln)</li> <li>▸ die Partner (sich um faire Bedingungen für die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben kümmern)</li> </ul>
<b>resultierend aus dem <i>privaten Bereich</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ansprüche an die eigene Person (z. B. „allen gerecht werden“, private Interessen nicht immer hinten anzustellen und lernen abzuschalten)</li> <li>▸ die Rollen in der Familie ausfüllen und den damit verbundenen Erwartungen (z. B. Zeit gemeinsam verbringen, unterstützen und sich um die Beziehungen kümmern) gerecht werden</li> <li>▸ private Freundschaften pflegen und sich mehr den Hobbys widmen</li> </ul>
<b>resultierend aus der <i>gesellschaftlichen Verantwortung</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Inanspruchnahme durch das Engagement außerhalb des Betriebes (z. B. Wahrnehmung von Ehrenämtern, Förderung des Handwerks, caritative Aktionen und Förderung regionaler Vereine)</li> <li>▸ „gesellschaftliches“ Engagement im Betrieb (z. B. Förderung schwieriger Auszubildender, Förderung überfachlicher Kompetenzen der Mitarbeiter und Sicherung der Arbeitsplätze)</li> </ul>

Um zu verhindern, dass diese Belastungen als Beanspruchung erlebt werden, scheinen Handwerksunternehmern verschiedene Ressourcen zur Verfügung zu stehen, die sie arbeitsfähig halten und nach denen im Rahmen der Studie ebenfalls gefragt wurde. In Abbildung 1 sind die verschiedenen Ressourcen und deren jeweiligen Komponenten wiedergegeben, die sich durch Kategorienbildung der Befragungsergebnisse ableiten lassen.



**Abbildung 1:** Komponenten der Arbeitsfähigkeit für Unternehmer im Handwerk.

Vergleicht man Abbildung 1 mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit nach Tempel und Ilmarinen (2013, S. 41), wird deutlich, dass Komponenten des letztgenannten Modells (Arbeit, Werte, Kompetenz und Gesundheit) auch in diesem zu finden sind. Es zeigen sich aber auch Unterschiede: Eine unterstützende Führung kann im Falle von Unternehmern nicht als Ressource wahrgenommen werden. Externe Ressourcen (außerhalb der Organisation), wie die eigene Familie, Freunde oder Unternehmerkollegen und Fachberater von Handwerksorganisationen werden stattdessen benannt. Diese spielen im Modell nach Ilmarinen und Tempel eine untergeordnete Rolle. Das soziale Arbeitsumfeld hat hier eine hohe Bedeutung, dies sind Beschäftigte, die nicht nur als qualifizierte Fachkräfte einen Beitrag leisten, sondern auch durch ihre soziale Unterstützung und Verlässlichkeit eine Ressource für den Unternehmer sind.

#### 4. Diskussion

Aufgrund der begrenzten Stichprobengröße sind weitere Forschungsaktivitäten erforderlich, um ein abgesichertes Modell der Arbeitsfähigkeit von Handwerksunternehmern zu erhalten. Einschränkend muss weiterhin erwähnt werden, dass durch die freiwillige Teilnahme an der Befragung höchstwahrscheinlich eine Selektion der Stichprobe stattgefunden hat, die die Ergebnisse beeinflussen. Neben der Absicherung der einzelnen Komponenten des Modells wird es notwendig sein, die Gewichtungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Komponenten näher zu untersuchen. Nachdem ein valides Modell generiert wurde, können sich weitere Bemühungen der Messung von Arbeitsfähigkeit für Unternehmer widmen. Im Vergleich zu bisherigen Messansätzen, wie beispielsweise der Workability Index, müsste sich ein entsprechender Ansatz eher auf psychische, als auf physische

Gesundheit fokussieren, die im Falle von Unternehmern im Handwerk hauptsächlich beeinflusst wird. Der Aspekt der individuellen psychischen und physischen Gesundheit wurde von den Befragungsteilnehmern nicht in den Vordergrund gestellt, es bleibt jedoch zu vermuten, dass diese Ressource ebenfalls Teil eines Modells der Arbeitsfähigkeit sein muss, was allerdings in Folgestudien geprüft werden sollte.

Das Konzept der Resilienz wird in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle spielen, denn deren Stärkung kann als persönliche Ressource dienen, um die Arbeitsfähigkeit einer Person zu stärken. Weiterhin scheint es notwendig zu sein, dass zeitliche Freiräume für den Unternehmer geschaffen werden, um Ressourcen außerhalb der Organisation nutzen zu können. Möglicherweise durch stärkere Delegationskompetenzen (Abgeben von einzelnen Aufgaben, die aktuell noch der Unternehmer erledigt) oder das „Heranziehen“ eines vertrauenswürdigen Facharbeiters mit langjähriger Erfahrung als „Stellvertreter“. Offenheit gegenüber externer Unterstützung und partizipative Offenheit gegenüber den eigenen Mitarbeitern scheinen eine Schlüsselkompetenz zu sein, um als Unternehmer arbeitsfähig zu sein und zu bleiben.

Wenngleich die vorliegenden Ergebnisse nur ein vorläufiges Modell liefern, kann davon ausgegangen werden, dass Gestaltungsmaßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit sehr viel stärker auf ein Selbstmanagement und Formen sozialer Unterstützung abzielen müssen. Soziale Unterstützung bezieht sich sowohl auf Akteure innerhalb, als auch außerhalb der Organisation, wie z. B. in Form von Netzwerken und themenbezogener Fachberatung im Handwerk.

## 5. Literatur

- Baumann A, Mangold K & Ritter A (2014) Ausgewählte Ergebnisse der Befragung der betrieblichen Experten. In: Mangold K, Baumann A, Ritter A, Bauerfeld B, Blaga S (Hrsg.) Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben - Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, S. 31-68.
- Brandenburg U, Braun M (Hrsg.) (2011) Gesundheit als Treiber von Innovation. Publikation der strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Emmermacher A (2008) Gesundheitsmanagement und Weiterbildung. Berlin: Gabler.
- Flick U (2007) Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. 6. Auflage. Berlin: Rowohlt.
- Ilmarinen J, Tempel J (2010) Was können wir tun, damit sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.
- Lazarus RS, Folkman S (1986) Cognitive theories and the issue of circularity. In: Appley MH, Trumbull R (Ed.) Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives. The Plenum series on stress and coping. New York: Springer, S. 63-80.
- Baumann A, Osraneck R, Ritter A, Ihm A, Weber H (in Druck) Handwerksunternehmer zwischen allen Stühlen – Psychische Belastungen und Arbeitsfähigkeit von Betriebsinhabern vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. In: Jeschke S (Hrsg.) Exploring Demographics. Heidelberg: Springer.
- Glasl M, Maiwald B, Wolf M (2008) Handwerk – Bedeutung, Definition, Abgrenzung. München: LFI.
- Rohmert, W (1984) Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 38 (10 NF), S. 196-200.
- Schlick CM, Bruder R, Luczak H (2010) Arbeitswissenschaft. 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Statistischen Bundesamt (2014) Zahlen & Fakten. Siehe: [www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell.html;jsessionid=51E2A0FE3BA977D61D9CF4EEE0B8FDE0.cae1](http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell.html;jsessionid=51E2A0FE3BA977D61D9CF4EEE0B8FDE0.cae1) [letzter Zugriff: 12.12.2014].
- Tempel J, Ilmarinen J (2013) Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA.
- ZDH-Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (Hrsg.) (2009) Handwerk ist mehr! ZDH-Eigenverlag, Berlin.
- ZDH: Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014) Daten und Fakten. Siehe: [www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html](http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html) [letzter Zugriff: 12.12.2014].