



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Bedingungen für Stress und Bewältigung bei Unternehmern und Unternehmerinnen

Verfasserin

Martina Schneider

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.^a Phil.)

Wien, im Februar 2011

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

I THEORETISCHER HINTERGRUND	5
1 Einleitung.....	5
2 Begriffsbestimmungen.....	6
3 Entstehung und Bewältigung von Stress.....	11
3.1 Was ist Stress?	11
3.1.1 Risikofaktoren und Vulnerabilität	16
3.1.2 Schutzfaktoren	17
3.1.3 Stresssymptome	19
3.2 Stressbewältigung.....	20
4 Stress in Organisationen	22
4.1 Organisationale Stressmodelle	23
4.1.1 Transaktionale Stressmodelle	23
4.1.2 Interaktionale Stressmodelle	24
4.2 Ursachen von organisationalem Stress - Stressoren.....	26
4.3 Ressourcen bei der Stressbewältigung	29
4.3.1 Ressourcen in der Person	30
4.3.2 Ressourcen am Arbeitsplatz.....	31
4.3.3 Arbeitszufriedenheit.....	33
5 Erkenntnisse aus vergangenen Studien	34
5.1 Unternehmertum	34

5.1.1	Der/die Unternehmer/in	34
5.1.2	Ursachen für die Gründung eines Unternehmens	35
5.1.3	Faktoren für Unternehmenserfolg.....	35
5.2	Stress bei Unternehmer/innen	37
5.2.1	Ursachen für Stress	37
5.2.2	Bewältigung von Stress.....	38
6	Stressprävention und Stressmanagement.....	39
6.1	Stressprävention	39
6.2	Stressmanagementinterventionen.....	41
6.2.1	Entspannungstrainings	41
6.2.2	Problembezogene Interventionen.....	42
6.2.3	Bedingungsbezogene Interventionen	42
II EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....		43
7	Methodik.....	43
7.1	Fragestellung und Forschungsfragen.....	43
7.2	Forschungsdesign	44
7.3	Auswahlstrategie	44
7.3.1	Beschreibung der Stichprobe	46
7.4	Erhebungsverfahren	47
7.5	Aufbereitungsverfahren.....	48

7.6	Auswertungsverfahren	48
7.6.1	Qualitative Inhaltsanalyse	49
8	Darstellung der Ergebnisse	52
8.1	Stressoren	53
8.1.1	Arbeitsausmaß	53
8.1.2	Arbeitsorganisation	55
8.1.3	Familie	61
8.1.4	Finanzielle Sicherheit	62
8.1.5	Qualität.....	63
8.1.6	Soziale Stressoren	65
8.1.7	Unternehmensentwicklung	67
8.1.8	Verantwortung	68
8.2	Bewältigung	70
8.2.1	Emotionsfokussierte Bewältigung	70
8.2.2	Problemzentrierte Bewältigung	73
8.2.3	Stressmanagement.....	77
8.3	Ressourcen	83
8.3.1	Arbeit im Team.....	84
8.3.2	Arbeitsmotivation	85
8.3.3	Arbeitszufriedenheit.....	87

8.3.4	Auftreten gegenüber anderen	89
8.3.5	Berufserfahrung	89
8.3.6	Finanzielle Sicherheit	90
8.3.7	Flexible Zeiteinteilung	90
8.3.8	Selbstbestimmung	91
8.3.9	Soziale Unterstützung	92
8.3.10	Trennung von Arbeits- und Privatbereich.....	93
8.4	Geschlechtsunterschiede	93
9	Diskussion der Ergebnisse	94
9.1	Fazit.....	102
10	Literaturverzeichnis	104
11	Anhang.....	108
11.1	Beschreibung der Stichprobe.....	108
11.2	Interviewleitfaden	111
11.3	Kodierleitfaden	112
11.4	Beispiel eines Interviews	122
11.5	Zusammenfassung	133
11.6	Abstract.....	134
11.7	Eidesstaatliche Erklärung	135
11.8	Lebenslauf	136

I THEORETISCHER HINTERGRUND

1 Einleitung

Gerade zu Zeiten großer wirtschaftlicher Unsicherheit und Instabilität stellt die Untersuchung von Stress und Stressbewältigung am Arbeitsplatz ein wesentliches Forschungsthema dar. Während Stress bei den Betroffenen selbst zahlreiche gesundheitliche Folgen nach sich zieht (z.B. Cox, Griffiths & Rial-González, 2000), zeigen sich für das Unternehmen auch aus wirtschaftlicher Sicht negative Auswirkungen. Das National Institute for Occupational Safety and Health (2006) schreibt dazu folgendes:

“Some employers assume that stressful working conditions are a necessary evil-that companies must turn up the pressure on workers and set aside health concerns to remain productive and profitable in today's economy. But research findings challenge this belief. Studies show that stressful working conditions are actually associated with increased absenteeism, tardiness, and intentions by workers to quit their jobs-all of which have a negative effect on the bottom line.” (S. 8)

Daraus wird ersichtlich, dass Mitarbeiter, welche unter Stress leiden, höhere Abwesenheitsraten aufweisen, häufiger zu spät kommen sowie verstärkt an Kündigung denken. In anderen Studien wurde außerdem ein Zusammenhang von Stress mit Unternehmensbindung, Produktivität und Leistung nachgewiesen (Sonntag & Frese, 2003).

Während die Auswirkungen von und der Umgang mit berufsbedingtem Stress in der Vergangenheit häufig bei Managern, Krankenschwestern, Lehrern und anderen Berufsgruppen untersucht wurden (z.B. Kieschke & Schaarschmidt, 2008; Kirkcaldy, Trimpop & Williams, 2002; Sheu, Lin & Hwang, 2001; Welbourne, Eggerth, Hartley, Andrew & Sanchez, 2006), wurden Unternehmer/innen von Ein-Personen-Unternehmen (EPU) sowie Klein- und Mittelbetrieben (KMU) in der wissenschaftlichen Forschung

vernachlässigt. Dies jedoch zu Unrecht, da Unternehmer/innen durch die vielfältigen wirtschaftlichen Anforderungen ein hohes Ausmaß von Stress erleben. Ein wesentlicher Punkt ist dabei das hohe Arbeitsausmaß, da oftmals qualitativ hochwertige Arbeit in einem engen zeitlichen Rahmen bewältigt werden muss, was wiederum überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten zur Folge hat. Weitere Anforderungen stellen zudem Rollenkonflikte, der Umgang mit vergangenen Misserfolgen, die Anpassung an sich ständig verändernde Marktbedingungen und der stetig wachsende Konkurrenzdruck dar. (Rauch, Unger & Rosenbusch, 2007) Im Gegensatz zu Angestellten eines Unternehmens ist es jedoch den Inhabern von EPU bzw. KMU aufgrund fehlender Ressourcen kaum möglich, von Krankenständen zur Erholung Gebrauch zu machen, aber auch eine niedrigere Leistungserbringung durch kürzere Arbeitszeiten oder verlangsamtes Arbeiten scheint aufgrund der dadurch entstehenden unternehmensbedrohlichen Auswirkungen (z.B. Kundenverlust an Konkurrenzunternehmen) kein möglicher Ausweg. Interessant ist daher die Frage, auf welche Art Unternehmer/innen Stress bewältigen um die zahlreichen Anforderungen, welche mit der Führung eines Unternehmens einhergehen, erfüllen zu können.

Im Rahmen dieser Studie soll jedoch nicht nur der Umgang mit Stress bei Unternehmer/innen explorativ untersucht, sondern auch festgestellt werden, welche spezifischen Faktoren und Bedingungen Unternehmer/innen bei der Erfüllung der Anforderungen unterstützen und dadurch Gesundheit und Wohlbefinden der Person fördern. Zudem soll der Frage nach den Stressoren, also jenen Faktoren und Bedingungen, welche berufsbedingten Stress verursachen, nachgegangen werden.

2 Begriffsbestimmungen

Zum besseren Verständnis werden in diesem Kapitel einige Begriffe genauer beschrieben, welche im Laufe dieser Arbeit des Öfteren vorkommen.

Arbeitszeit:

„Arbeitszeit ist die Zeit, die der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber zur Verfügung stehen muss. Dabei sind gewisse Höchstgrenzen einzuhalten, welche durch das ArbZG [Arbeitszeitgesetz] und andere arbeitsrechtliche Schutzgesetze vorgegeben werden.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2010)

Coping:

Lazarus und Folkman (1984) definieren Coping „as constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person.“ (S. 178) Die Autoren verstehen unter dem Begriff Coping also alle Anstrengungen, die eine Person unternimmt, um äußere oder innere Anforderungen zu bewältigen, die als die eigenen Fähigkeiten übersteigend oder beanspruchend bewertet werden.

Ein-Personen-Unternehmen (EPU):

„Inhaber des Unternehmens ist eine einzige natürliche Person, die das Unternehmen auf eigenen Namen und eigene Rechnung betreibt. Der Einzelunternehmer kann Eigentümer oder Pächter des Unternehmens sein. Das Einzelunternehmen ist die in Österreich meist verwendete Rechtsform.“ (Wirtschaftskammer Österreich, 2010) Zur Erfüllung der übernommenen Aufträge kann der/die Einzelunternehmer/in laut Wirtschaftskammer Österreich (2010) trotzdem Arbeitnehmer/innen beschäftigen oder Unterstützung durch eine/n selbstständige/n Subunternehmer/in hinzuziehen.

Klein- und Mittelunternehmen (KMU):

Obwohl entsprechend der Wirtschaftskammer Österreich (2010) keine einheitliche Definition betreffend Klein- und Mittelunternehmen möglich ist, werden nach einer Empfehlung der EU-Kommission vier Kriterien unterschieden, anhand deren eine Einteilung getroffen werden kann. Die Zuordnung erfolgt demnach aufgrund von Mitarbeiterzahl, Umsatz oder Bilanzsumme, sowie Unabhängigkeit. „Idealerweise sollten alle Kriterien zugleich erfüllt sein, was aber in der **statistischen Praxis** aufgrund der mangelnden Datenkombinationen kaum der Fall ist. Viel mehr spielt die **Anzahl der Mitarbeiter** die vorherrschende Rolle für die Abgrenzung der Unternehmen nach

Größengruppen.“ (Wirtschaftskammer Österreich, 2010) Daher werden nachfolgend lediglich die Kriterien Mitarbeiterzahl und Umsatz kurz dargestellt um einen Überblick zu verschaffen. *Kleinstunternehmen* beschäftigen dementsprechend maximal neun Mitarbeiter/innen und haben einen Jahresumsatz von nicht mehr als zwei Millionen Euro. Die Mitarbeiterzahl der *Kleinunternehmen* beträgt zehn bis 49, der Umsatz beläuft sich auf maximal zehn Millionen Euro. *Mittlere Unternehmen* beschäftigen 50 bis 249 Mitarbeiter/innen wobei der Umsatz 50 Millionen Euro nicht übersteigt. Alle weiteren Unternehmen werden als *Großunternehmen* klassifiziert. (Wirtschaftskammer Österreich, 2010)

Kunden:

Der/die Kunde/Kundin ist „tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager auf Märkten. Kunden können Einzelpersonen oder Institutionen (organisationales Kaufverhalten) mit mehreren Entscheidungsträgern sein.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2010)

Organisation:

Die Organisation ist nach Kirchler (2005) „Ein System von Menschen, das dazu dient, Ziele zu erreichen, die für eine Einzelperson allein nicht zu erreichen wären.“ (S. 602) Hungenberg und Wolf (2006) beschreiben die Organisation eines Unternehmens als „nichts anderes als eine Untergliederung des Unternehmens in Teilbereiche, innerhalb derer Mitarbeiter mit ähnlichen Teilaufgaben zusammengefasst werden.“ (S. 14)

Manager:

Töpfer (2005) beschreibt den/die Manager/in als Führungskraft, welche vom Eigentümer oder den Eigenkapitalgebern eines Unternehmens angestellt wird um diese in ihrer Leitungsfunktion professionell zu unterstützen. Notwendigkeit dazu besteht vor allem in größeren Unternehmen, welche sich oftmals aus komplexen Organisationseinheiten zusammensetzen. Die Leitung des Unternehmens selbst, aber auch seiner einzelnen Bereiche (Logistik, Produktion etc.) erfordern sowohl enorme fachliche Kompetenz, als auch umfassende praktische Erfahrung. Dies geht aber nach Töpfer (2005) nicht unbedingt mit dem Eigentumsanspruch einher.

Motivation:

„Im weitesten Sinne dient das M.-Konstrukt [Motivations-Konstrukt] der Erklärung, warum und wie Verhalten in spezifischen Situationen an bestimmten Zielen orientiert und in Richtung auf die Zielerreichung gesteuert wird.“ (Fröhlich, 2005, S. 326) Kirchler (2005) definiert Motivation im wirtschaftlichen Kontext „als die Bereitschaft eines Individuums große Anstrengungen zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten, unter der Bedingung, dass diese Anstrengungen zur Befriedigung der Bedürfnisse des Individuums beitragen.“ (S. 601)

Psychische Belastung:

„Unter psychischer Belastung versteht man die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen einwirken. Eine große Menge verschiedener Belastungsfaktoren können Stress auslösen.“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 20)

Stressor:

„Stressoren sind Objekte, Reize, Ereignisse und Situationen, die bedrohlich sind und zu Schädigungen führen können. Stressoren führen abhängig von ihrer Stärke und unseren Bewältigungsfähigkeiten zu einer Stressreaktion.“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 20)

Stressreaktion:

„Stress-Reaktionen nennt man alle Prozesse, die bei betroffenen Personen als Antwort auf einen Stressor ausgelöst werden.“ (Eppel, 2007, S. 19)

Symptom:

„äußeres Zeichen eines Zustandes oder Vorganges, besonders auch einer körperlichen oder seelischen Störung. Ein einzelnes Symptom gestattet noch keinen Einblick in die Zusammenhänge, aus denen es stammt.“ (Das Psychologie-Lexikon, 2009)

Überforderung:

Nach Allenspach und Brechbühler (2005) ist Überforderung ein Ungleichgewicht das entsteht, wenn die an eine Person gestellten Anforderungen ihre Kompetenzen oder Ressourcen übersteigen und entsteht z.B. „durch Zeitdruck, übermäßige Arbeitsmenge oder

durch einen zu hohen Schwierigkeitsgrad [...]“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 21). Durch andauernde Überforderung kann es zu chronischer Übermüdung und Erschöpfung kommen, aber auch psychische und körperliche Beeinträchtigungen und Krankheiten sind häufig Folgen fehlender Erholung. (Allenspach & Brechbühler, 2005)

Umsatz:

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Umsatz als „Summe der in einer Periode verkauften, mit ihren jeweiligen Verkaufspreisen bewerteten Leistungen; auch als Erlös (v.a. im Rechnungswesen) [...]“. (Gabler Wirtschaftslexikon, 2010) definiert.

Unternehmen:

„Aus der realwirtschaftlichen Perspektive ist ein Unternehmen eine wirtschaftliche Einheit, in der Produkte und Dienstleistungen erstellt und vermarktet werden, um damit bestimmte Ziele zu erreichen.“ (Hungenberg & Wulf, 2006, S. 12) Die Entscheidung, welche Leistungen erbracht werden, man spricht hierbei auch von materiellen und immateriellen Gütern, ist nach Hungenberg und Wolf (2006) abhängig von den Zielen des Unternehmens. Im Vordergrund steht dabei der ökonomische Erfolg, der durch das Leistungsangebot (Güter und Dienstleistungen) erzielt werden kann. Die Autoren grenzen somit das Unternehmen von anderen Einrichtungen ab, welche eher gesellschaftliche oder soziale Ziele verfolgen.

Unternehmer/in:

Die Person der/s Unternehmers/Unternehmerin wird in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet, daher soll hier lediglich eine kurze Definition vorgenommen werden. Der Begriff selbstständiger Unternehmer wird im Wirtschaftslexikon24.net (2010) definiert: „Ein selbstständiger Unternehmer ist Inhaber seines Unternehmens. Ihm steht der Gewinn zu, für den er das unternehmerische Wagnis zu tragen hat, d.h. sein gesamtes Vermögen haftet den Gläubigern bzw., je nach Wahl der - Rechtsform, ein entsprechender Teil.“

Vulnerabilität:

„genetisch oder/und biographisch erworbene Verletzlichkeit, kann zusammen mit Vulnerabilitätsfaktoren zu Vulnerabilitätssymptomen führen: psychosomatische

Symptome, Depressionen, Selbstschädigungstendenzen, Süchte, aber auch Bravheit und Selbstmitleid.“ (Das Psychologie-Lexikon, 2009) Nach Eppel (2007) versteht man unter Vulnerabilität oder Risikofaktoren im Zusammenhang mit Stress „Merkmale des Umfelds oder der Person, die Stress verschärfen oder erfolgreiche Bewältigung erschweren.“ (S. 35)

3 Entstehung und Bewältigung von Stress

Das Stress-Konzept ist ein sehr komplexes Thema, welches in fast allen biologischen und sozialen Wissenschaften behandelt wird (Lazarus & Folkman, 1984). Aufgrund der Fülle an unterschiedlichen Definitionen, welche im Laufe der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Stress entstanden sind, soll hier eine kurze Einführung gegeben werden. Anschließend sollen die verschiedenen Arten der Bewältigung dargestellt und erklärt werden.

3.1 Was ist Stress?

Die Wissenschaft beschäftigte sich mit dem Begriff „Stress“ erstmals Mitte des 20. Jahrhunderts. Es wurden die verschiedenen psychischen und physiologischen Merkmale von Stress untersucht, die Zusammenhänge mit Gesundheit und Krankheit erforscht und die Folgen von Stress für das Zusammenleben in Organisationen betrachtet. (Eppel, 2007) Einen wesentlichen Beitrag in der anfänglichen Stressforschung leistete Hans Selye, welcher Stress als eine unspezifische Reaktion eines Individuums auf jegliche Anforderung an den Körper definierte (1956, zitiert nach Schuler, 1982). Es besteht nach Selye (1977, zitiert nach Cooper & Dewe, 2004) im Fall von Stress ein Bedarf nach Anpassung an Ereignisse. Dieser Anpassungsbedarf ist unspezifisch, da er unabhängig von den konkreten Anforderungen der Situation besteht. Stress wird also durch Bedingungen und Ereignisse, sogenannte Stressoren, hervorgerufen (Lazarus & Folkman, 1984), wobei Lazarus und Cohen (1977, zitiert nach Lazarus & Folkman, 1984) drei Arten solcher Stress-Stimuli unterschieden. Stressoren können demnach Veränderungen, die viele Menschen betreffen (z.B. Naturkatastrophen), Veränderungen, die nur eine oder einige wenige Personen

betreffen (z.B. der Tod einer nahestehenden Person) und tagtägliche Auseinandersetzungen oder sogenannte *daily hassles* (z.B. ein Konflikt mit dem Partner, die Erkrankung eines Haustieres oder die Erledigung von zu vielen Pflichten) sein. Obwohl Lazarus und Folkman (1984) die Bedeutung dieser umweltbedingten Stressoren anerkennen, geben sie dennoch zu bedenken, dass individuelle Unterschiede in der Reaktion darauf bestehen.

„Although it is sensible to search for a sound taxonomy of environmental stressors, whether defined in terms of content or of formal characteristics, such as duration or chronicity, one must be wary, because there are individual differences in vulnerability to such stressors. External events are considered normatively stressful on the basis of the most common response, which is always far from universal. In other words, the creation of a taxonomy of stressful situations is dependent on an examination of patterns of stress response.“ (Lazarus & Folkman, 1984, S. 14)

Nach Lazarus und Folkman (1984) wird in den biologischen und medizinischen Ansätzen Stress üblicherweise als Reaktion des Individuums betrachtet. Auch die Arbeit Selyes ist hier einzureihen. Man spricht davon, dass der Organismus mit Stress reagiert, unter Stress steht, gestresst ist etc. Diese Konzepte besitzen nach den Autoren jedoch wenig Brauchbarkeit, da die Beziehung zwischen dem Reiz, also dem Stressor, und der Reaktion des Individuums außer Acht gelassen wird. Getrennt betrachtet können weder Reiz noch Reaktion Stress ausreichend definieren. Hat eine Person z.B. gerade Sport betrieben, ist es nicht möglich, die Antwort des Körpers, nämlich einen hohen Herzschlag, alleine betrachtet, auf Stress zurückzuführen, da sich die Person möglicherweise gerade in einem sehr entspannten Zustand befindet. Allenspach und Brechbühler (2005) bringen an dem physiologischen Konzept nach Selye, welches an den Mechanismen der behavioristischen Psychologie (Stimulus-Response Psychologie) ausgerichtet ist, ebenfalls Kritik an.

„Im Prinzip sind die Annahmen von Seyle nicht falsch. Sein Stress-Modell wird jedoch dem Menschen als komplexes Wesen in einer Stresssituation nicht vollumfänglich gerecht und soll darum nur als grundsätzliches Orientierungsmodell dienen. Wir sind keine einfachen Automaten, die auf einen Auslöser mit einer vorbestimmten Reaktion reagieren. Nicht nur Eigenschaften des Reizes, sondern auch solche der Person und der gesamten Situation sind relevant. Das Erleben von Stress ist in hohem Masse subjektiv.“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 28)

Aus diesem Grund wird immer mehr das von Lazarus und Mitarbeitern entwickelte transaktionale Stress-Bewältigungs-Modell zum Ausgangspunkt für wissenschaftliche Forschung und Praxis. Darin steht vor allem die Beziehung zwischen Person und Umwelt im Vordergrund. (Eppel, 2007) „Es betont das Individuum als Akteur seiner Entwicklung und betrachtet Belastung und Coping als Prozesse in einem komplexen, kognitiv vermittelten Wechselspiel von Person- und Umfeldfaktoren.“ (Eppel, 2007, S. 11) Lazarus und Folkman (1984) schreiben, dass psychologischer Stress nur dann entstehen kann, wenn die Person auch dafür empfänglich ist. „Psychological stress, therefore, is a relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being.“ (Lazarus & Folkman, 1984, S. 21)

Für Lazarus und Folkman (1984) stand in erster Linie die Frage im Vordergrund, wodurch psychologischer Stress bei Personen verursacht wird. Dabei gibt es zwei Prozesse, welche für die Beantwortung dieser Frage von Bedeutung sind. Einerseits muss die kognitive Bewertung der Situation, *cognitive appraisal*, in Betracht gezogen werden. In diesem Prozess wird durch die Person evaluiert, warum und in welchem Ausmaß der Austausch zwischen Person und Umwelt als Gefahr für das eigene Wohlbefinden gilt.

„Bedeutsam für das Ausmaß an Stress, das eine Situation oder ein Reiz auslöst, sind also nicht in erster Linie objektive Situationsmerkmale, sondern vielmehr die subjektive Einschätzung der Person, ihre Gedanken und Gefühle. Entscheidend ist, wie die Situation bewertet wird. Ein bestimmter Reiz ist nicht an sich ein Stressor, sondern wird durch die subjektive Wahrnehmung und Verarbeitung dazu.“
(Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 29)

Das Konzept von appraisal oder Bewertung ist nach Lazarus und Folkman (1984) unerlässlich um die Unterschiede zwischen Individuen und Gruppen in ihrer Reaktion auf Umwelтанforderungen und Belastung zu erklären. Stress-Modelle, welche diesen kognitiven Prozess nicht beachten, sind nach Meinung der Autoren von geringer Brauchbarkeit. „For one thing, the evidence is overwhelming that appraisal-related processes shape the reaction of people to any encounter. Moreover, emotional response is in fact specific to appraised meanings and differentiated as to quality as well as intensity.“
(Lazarus & Folkman, 1984, S. 53)

Drei Arten von Bewertung werden nach Lazarus und Folkman (1984) unterschieden, nämlich die primäre Bewertung (primary appraisal), die sekundäre Bewertung (secondary appraisal), sowie die Neubewertung (reappraisal). Bei der primären Bewertung wird eine Begegnung entweder als irrelevant, harmlos oder stressend beurteilt. Als stressend wird ein Ereignis dann beurteilt, wenn dies im Sinne von Schaden bzw. Verlust (harm or loss), Bedrohung (threat) oder Herausforderung interpretiert wird. Schaden bzw. Verlust bezieht sich auf einen bereits erlittenen Schaden der Person (z.B. eine Verletzung oder der Verlust einer geliebten Person), Bedrohung hingegen meint einen Schaden oder Verlust, der noch nicht eingetreten ist, sich aber bereits abzeichnet und beinhaltet negative Gefühle wie Angst, Sorge oder Ärger. Als Herausforderung werden Ereignisse betrachtet, welche Möglichkeiten von Gewinn oder Bereicherung bieten und sind im Gegensatz zu Bedrohung mit positiven Emotionen wie Eifer, Aufregung und einem Hochgefühl verbunden.

Unter der sekundären Bewertung verstehen Lazarus und Folkman (1984) die Analyse, welche Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Bewältigung vorhanden sind. Es wird dabei durch die Person evaluiert, ob eine Bewältigungsstrategie den gewünschten Effekt erzielt,

sie effektiv eingesetzt werden kann und welche Konsequenzen durch ihren Einsatz zu erwarten sind.

Die dritte Art der Bewertung stellt nach Lazarus und Folkman (1984) die Neubewertung dar. Aufgrund der Verarbeitung und Analyse neuer Information aus der Umwelt und/oder der Person selbst kann sich die ursprüngliche Bewertung verändern. Eine solche Neubewertung ist nach den Autoren dann häufig der Fall, wenn bereits erste Anstrengungen zur Bewältigung unternommen wurden.

Der zweite Prozess hingegen, Coping, bezeichnet den individuellen Umgang mit belastenden Anforderungen (Lazarus & Folkman, 1984), wobei die Bewältigungskompetenzen einer Person nach Allenspach und Brechbühler (2005) entscheidend für das erlebte Ausmaß an Stress sind. Eine Situation wird dann als besonders stressend erlebt, wenn diese Kompetenzen gering sind, die Anforderungen an die Person aber hoch. Dies gilt nach den Autoren vor allem, wenn Erfolg oder Misserfolg für die Person von großer Bedeutung sind. Auf die unterschiedlichen Arten der Bewältigung wird in Kapitel 3.2 näher eingegangen.

Stress ist also eine individuelle Reaktion einer Person auf bestimmte Anforderungen einer Situation oder eines Ereignisses, wobei sowohl die Eigenschaften der Person, als auch des Umfeldes für das Zustandekommen dieser Reaktion verantwortlich sind. Im Transaktionsmodell nach Lazarus ist dabei besonders die Bewertung (appraisal) dieser Person-Umfeld-Beziehung für das Entstehen von psychologischem Stress ausschlaggebend (Lazarus und Folkman, 1984). Die Reaktion einer Person auf diese Anforderungen oder Stressoren ist daher sehr subjektiv. Obwohl Stress sowohl durch positive, als auch negative Ereignisse hervorgerufen werden kann, wird dieser jedoch allgemein als ein unangenehmer Spannungszustand erlebt (Caverley, 2005). Die Folgen von andauerndem Stress reichen von der Beeinträchtigung des Wohlbefindens über die Ausbildung von psychischen und körperlichen Krankheiten (Allenspach & Brechbühler, 2005; Scott, 2009).

Auch Bamberg, Busch und Ducki (2003) gehen von einem transaktionalen Ansatz aus und erklären Stress als wechselseitige Beeinflussung von Belastungen und Ressourcen,

Bewertungs- und Bewältigungsprozessen sowie Gesundheit. „Stressoren und Ressourcen beeinflussen Bewertungs- und Bewältigungsprozesse, diese haben Wirkungen auf die Gesundheit, es ergeben sich Rückwirkungen auf Belastungen und Ressourcen und damit auch Rückwirkungen auf die stressauslösende Situation und auf die individuellen Handlungsvoraussetzungen der Person.“ (Bamberg et al., 2003, S. 42)

3.1.1 Risikofaktoren und Vulnerabilität

Nach Lazarus und Folkman (1984) wird der Begriff Vulnerabilität häufig in Zusammenhang mit Stress und der Anpassungsfähigkeit der Person, welche durch die individuellen Ressourcen bestimmt wird, gesetzt. Eine Person gilt dann als vulnerabel (verletzlich), wenn bestimmte Ressourcen, die benötigt werden würden um Anforderungen entgegen zu wirken, nicht vorhanden sind. Um das Konzept von Vulnerabilität zu erklären, ist es nach Lazarus und Folkman (1984) jedoch nicht ausreichend, diese lediglich als das Fehlen von Ressourcen zu betrachten.

„Among ordinary, adequately functioning people, however, inadequacy of resources is a necessary but not sufficient condition for psychological vulnerability. A deficiency in resources makes a person psychologically vulnerable only when the deficit refers to something that matters. For example, the extent to which the *physical* vulnerabilities mentioned above have implications with respect to *psychological* vulnerability depends on the importance of the commitments that the physical disabilities threaten.“ (Lazarus & Folkman, 1984, S. 50f)

Diese Definition impliziert, dass psychologische Vulnerabilität nicht nur durch das Fehlen von Ressourcen bestimmt wird, sondern durch die Beziehung zwischen den individuell bedeutsamen Verbindlichkeiten der Person und den vorhandenen Ressourcen, die benötigt werden um eventuelle Bedrohungen dieser Verbindlichkeiten abzuwehren. (Lazarus & Folkman, 1984)

In Bezug auf Stress bestimmt die Vulnerabilität wie empfindlich eine Person auf stressvolle Ereignisse reagiert. Diese Empfindlichkeit wird durch persönliche Faktoren wie Verbindlichkeiten, Vorstellungen und Überzeugungen, sowie Ressourcen bestimmt

(Lazarus & Folkman, 1984). Ebenso definiert Eppel (2007) Vulnerabilität im Stresskontext als Merkmale einer Person die Stress verschärfen oder einen erfolgreichen Umgang damit erschweren können. Zusätzlich müssen auch Risikofaktoren des Umfeldes in Betracht gezogen werden.

„Eine Person begegnet Stress in einer ganz konkreten Lebenssituation, unter definierten materiellen und sozialen Bedingungen des Umfelds und zu einem spezifischen biographischen Zeitpunkt. Diese Ausgangssituation kann belastet sein, Kräfte binden, die Coping-Kapazität zusätzlich fordern oder in anderer Weise ungünstig beeinflussen. Bedingungen der Ausgangssituation können also im Hinblick auf eine bestimmte Belastungssituation Risiken beinhalten.“ (Eppel, 2007, S. 35)

Das Vorhandensein von Vulnerabilität und Risikofaktoren kann sich nach Eppel (2007) unterschiedlich auswirken. So wird dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass überhaupt eine belastende Situation eintritt oder eine Situation als belastend interpretiert wird. Stress wird in diesem Fall außerdem kaum als Herausforderung erlebt, sondern eher als Verlust oder Bedrohung. Vulnerabilität und Risikofaktoren beeinflussen ebenfalls, ob und welche Bewältigungsstrategien verfügbar sind. In einer stressvollen, belastenden Situation wird demnach die Wahrscheinlichkeit steigen, dass sich die Person zurückzieht oder unangemessen reagiert. Auch der Umgang mit Misserfolg wird durch stressverschärfende Faktoren derart beeinflusst, dass Personen in diesem Fall eher dazu tendieren aufzugeben.

Risikofaktoren und Vulnerabilität erschweren also Bewältigungsmaßnahmen und sorgen für stärkeres Stresserleben. Kontinuierlicher Stress bzw. andauernde Belastung durch Stress entsteht, wenn es der Person nicht möglich ist, wichtige Anforderungen zu bewältigen. Langfristig betrachtet wird dadurch das Wohlbefinden der Person beeinträchtigt und die Wahrscheinlichkeit, dass physische oder psychische Krankheiten ausgebildet werden steigt. (Eppel, 2007)

3.1.2 Schutzfaktoren

Ressourcen oder Schutzfaktoren stehen im Gegensatz zu Risikofaktoren und Vulnerabilität. Es sind dies „alle Faktoren, deren Verfügbarkeit eine konstruktive Bewältigung von Stress

erleichtert und die Auswirkungen von Risiken abpuffern.“ (Eppel, 2007, S. 80) Diese Faktoren unterstützen den Umgang mit stressenden Situationen, wobei ein Merkmal nur dann als Ressource betrachtet werden kann, wenn dieses in einer belastenden Situation Gefahren und Risiken abschwächt. Ressourcen können entweder in der Person, d.h. in ihren charakterlichen Eigenschaften sowie Fähigkeiten und Kenntnissen oder in den materiellen, sozialen oder gesellschaftlichen Bedingungen des Umfeldes verankert sein. Ob Bedingungen des Umfeldes allerdings als Ressource gelten, hängt von deren Wahrnehmung durch die Person und nicht von ihrem Vorhandensein im Allgemeinen ab. (Eppel, 2007)

Lazarus und Folkman (1984) unterscheiden Schutzfaktoren der Person und solche des Umfeldes. Beispiele für ersteres sind Gesundheit und Energie als Ressourcen des Körpers, positive Überzeugungen und Einstellungen als psychologische Ressourcen und soziale und Problemlösungsfähigkeiten als Kompetenzen. Im Gegensatz dazu sind soziale Unterstützung auf emotionaler sowie auf Sachebene durch Informationen und materielle Ressourcen, wie Geld oder Dienstleistungen, Schutzfaktoren des Umfeldes.

Ressourcen können sich nach Eppel (2007) auf unterschiedliche Weise auswirken. Deren Vorhandensein verringert z.B. die Wahrscheinlichkeit, dass ein belastendes Ereignis überhaupt eintritt (Vulnerabilität und Risikofaktoren vergrößern diese). Auch die Interpretation einer Situation wird durch Schutzfaktoren beeinflusst, da die Wahrscheinlichkeit, diese als Herausforderung, anstatt als Gefahr oder Verlust, zu betrachten steigt. Die weitere Wirkungsweise betrifft die Verfügbarkeit von Bewältigungsstrategien und den Umgang mit Misserfolgen. Die Person kann also in belastenden Situationen oder bei Misserfolgen eher zuversichtlich bleiben und sich passend verhalten. „Ressourcen sind die «Hilfsmittel» oder Möglichkeiten, mit Belastungen umzugehen. Durch Ressourcen können Belastungen reduziert und gesundheitliche Folgen von Belastungen kompensiert werden. Ressourcen sind eine wesentliche Voraussetzung für effektives Bewältigungsverhalten.“ (Bamberg et al., 2003, S. 42)

3.1.3 Stresssymptome

Stress kann sich nach Allenspach und Brechbühler (2005) auf verschiedenen Ebenen bemerkbar machen, wobei die Symptome entweder akut oder permanent sein können. Auf der körperlichen Ebene können nach den Autoren akute Symptome wie Zittern, Muskelkrämpfe, schnelles Atmen, Herzrasen, Magendruck, sowie permanente Symptome wie Appetit- oder Gewichtsveränderungen, Müdigkeit, Erschöpfung, Libidoverringung und Veränderungen im Hormonhaushalt auftreten. Auf der geistigen Ebene kommt es bei akutem Stress zu geringer Konzentrationsfähigkeit, Wortfindungsstörungen, Vergesslichkeit, längeren Reaktionszeiten, sowie Entscheidungsschwierigkeiten. Ist man längerfristig Stress ausgesetzt, zeigen sich auf dieser Ebene Symptome wie Grübeln, negatives Denken, Selbstvorwürfe, Versagensängste, geringes Selbstwertgefühl oder auch negative Gefühle wie Neid, Eifersucht, Angst oder Ärger. Auf psychischer Ebene kann die Person in einer akuten Situation Panikgefühle, Unsicherheit, Resignation, Wut aber auch Langeweile empfinden. Bei längerfristiger Belastung zeigen sich hier Symptome wie Minderwertigkeitsgefühle, Interessenlosigkeit, innere Antriebslosigkeit, Traurigkeit oder Mangel an sexuellem Interesse. Zuletzt erwähnen die Autoren mögliche Symptome auf der Verhaltensebene. Akut kann es zu Veränderung des Essverhaltens, Ruhelosigkeit, Nägelkauen, schnellem Sprechen, Kaufrasch oder übertrieben wirkenden Reaktionen kommen. Als permanente Symptome zählen sie unter anderen die Vernachlässigung gesundheitsrelevanter Diäten, gesteigerten Suchtmittelkonsum (Nikotin, Koffein, Alkohol etc.), Gebrauch von Schlaf-, Schmerz- oder Beruhigungsmitteln, verstärkten Redefluss, Unfähigkeit zur Entspannung sowie Unfähigkeit zu Genießen auf.

Stress beeinflusst den Körper also auf unterschiedliche Weise, wobei es interindividuell, also zwischen den Personen, zu großen Unterschieden in der Intensität und Art der Symptome kommt. Zudem fällt es manchmal schwer, die Symptome direkt auf Stress zurückzuführen, da sie teilweise mit Symptomen anderer Krankheiten übereinstimmen. Auftretende Symptome werden daher häufig statt auf Stress auf eine bestimmte Krankheit oder umgekehrt zurückgeführt. Ein weiterer Faktor, welcher die Erkennung von Stresssymptomen erschwert ist, dass Personen, welche bereits einem hohen Ausmaß von

Stress ausgesetzt sind, häufig Probleme haben, ihre körperlichen Reaktionen entsprechend wahrzunehmen und zu deuten. (Scott, 2009)

3.2 Stressbewältigung

Der Prozess des Coping wird nach Lazarus und Folkman (1984) als der Umgang mit belastenden Anforderungen definiert. Im transaktionalen Stressmodell nach Lazarus wird Coping als „constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person“ (Lazarus & Folkman, 1984, S. 141) erläutert. Ausschlaggebend für Gesundheit und Wohlbefinden einer Person ist dabei die Art und Weise wie Stress bewältigt wird, wobei verschiedene Strategien unterschieden werden können. „Coping strategies are typically the thoughts and actions which individuals demonstrate when they are responding to discomfort, tension or strain as a result of a stressful work or life event.“ (Caverley, 2005, S. 407)

Im Wesentlichen können problemzentrierte und emotionsfokussierte Bewältigungsstrategien unterschieden werden (Lazarus & Folkman, 1984), nach Latack und Havlovic (1992) müssen jedoch auch vermeidende Strategien als weitere Kategorie differenziert werden. Nachfolgend sollen diese drei Kategorien als übergeordnete Einteilung kurz dargestellt und erklärt werden.

Problemzentrierte Bewältigung:

Nach Lazarus und Folkman (1984) werden hier alle Strategien subsumiert, die darauf abzielen, das Problem aktiv zu bewältigen und eine Lösung herbeizuführen. Meist wird hierfür das Problem definiert, anschließend nach alternativen Möglichkeiten gesucht, diese werden rational mit ihren Vor- und Nachteilen betrachtet, die bestmögliche ausgewählt und durchgeführt. Problemzentrierte Bewältigung ist jedoch nicht ausschließlich auf das Umfeld gerichtet, sondern kann ebenso die Person selbst betreffen (Aufstellen neuer Verhaltensstandards, Lernen neuer Fertigkeiten und Abläufe, Finden von alternativen Anerkennungskanälen etc.). Carver, Scheier und Weintraub (1989) ergänzen die von

Lazarus und Folkman angeführten Strategien der problemzentrierten Bewältigung. Unter aktivem Coping verstehen die Autoren die direkte Handlung, also die schrittweise Entfernung oder Bewältigung des Stressors selbst. Planen hingegen involviert lediglich das Nachdenken über und das Finden von möglichen Strategien und Handlungsschritten. Weitere Strategien wären die bewusste Zurückstellung anderer Aktivitäten, damit das vorliegende Problem mit ganzer Aufmerksamkeit bearbeitet werden kann sowie das Zurückhalten der Handlung, bis eine bessere und vielversprechendere Möglichkeit vorhanden ist, das Problem zu lösen. Zuletzt nennen Carver et al. (1989) die Suche nach instrumenteller Unterstützung durch andere, im Sinne von Ratschlägen oder Information sowie Assistenz.

Emotionsfokussierte Bewältigung:

Diese Strategien zielen nach Lazarus und Folkman (1984) darauf ab, Emotionen, welche als Folge eines stressenden Ereignisses auftreten, zu regulieren und den Spannungszustand zu verringern. Hierzu gehören z.B. kurzfristige Distanz zum Stressor, selektive Aufmerksamkeit, positive Vergleiche, sowie der Versuch, in negativen Ereignissen den positiven Wert zu sehen. Andere Strategien hingegen sollen den emotionalen Spannungszustand sogar vergrößern, da manche Personen erst dann Erleichterung erfahren können, wenn sie die Spannung sehr intensiv spüren. Beispiele hierfür wären Selbstbestrafung und Selbstschuldzuweisungen. Die Autoren erwähnen als weitere kognitive Strategie der emotionsfokussierten Bewältigung die veränderte Anschauungsweise einer Situation, obwohl die Situation objektiv nicht verändert wird. Verhaltensbezogene Strategien, welche nicht direkt die Bedeutung der Situation verändern, aber dennoch darauf abzielen, Aspekte der Situation auszublenden oder das Nachdenken über die Situation für einige Zeit abzuschalten, sind nach Lazarus und Folkman (1984) z.B. sportliche Betätigung, Meditation, dem Ärger Ausdruck verleihen, Alkohol trinken oder das Suchen von emotionaler Unterstützung. Unter letzterem versteht man nach Carver et al. (1989) moralische Unterstützung durch andere sowie das Verlangen nach Mitgefühl oder Verständnis.

Vermeidende Bewältigung:

Strategien, wie z.B. Verleugnung oder Vermeidung, werden angewendet um Distanz zur stressenden Situation herzustellen und die Beschäftigung mit der Problemstellung zu vermeiden. Der Kontakt mit dem Stressor soll minimalisiert oder gänzlich vermieden werden. Eine derartige Flucht vor der stressenden Situation kann vor allem dann sinnvoll sein, wenn die Person noch nicht bereit oder fähig ist, damit entsprechend umzugehen. (Latack & Havlovic, 1992) Verleugnung oder verleugnungsähnliche Copingstrategien sind nach Lazarus und Folkman (1984) in jenen Fällen eine gute Möglichkeit, wenn nichts aktiv unternommen werden kann um die Bedrohung zu eliminieren. Die Situation kann dadurch entschärft werden, ohne zusätzlichen Schaden zu verursachen. Formen der Verleugnung sind Illusionen sowie positives oder hoffnungsvolles Denken (Lazarus & Folkman, 1984).

Wie oben dargestellt kann Stress also auf unterschiedlichste Art und Weise bewältigt werden, wobei dieser Prozess wesentlich von den Ressourcen der Person sowie der Vulnerabilität und den Risikofaktoren bedingt wird. Nach Caverley (2005) ist die Art der Stressbewältigung sehr individuell und kann dann als erfolgreich betrachtet werden, wenn das emotionale Gleichgewicht wieder hergestellt ist. „Because each individual is different, there is no one “correct“ way to cope with stress. Coping efforts are typically directed at reducing harmful environmental conditions, enhancing the adjustment process, and maintaining a positive self-image and emotional equilibrium.“ (Caverley, 2005, S. 408)

4 Stress in Organisationen

Stress und Stressbewältigung ist nicht nur im gesundheitlichen Kontext von Bedeutung, sondern findet auch im wirtschaftlichen Forschungsfeld aufgrund der Spannweite an kostspieligen Folgen für das Individuum, als auch für das Unternehmen (Ivancevich & Matteson, 1980; Matteson & Ivancevich, 1979) zunehmend Beachtung. Welche körperlichen und finanziellen Auswirkungen Stress in der Arbeit haben kann, wird durch Studien und Statistiken der Europäischen Union deutlich.

„The European Foundation’s 1996 Working Conditions in the European Union revealed that 29% of the workers questioned believed that their work affected their health. The work-related health problems mentioned most frequently are musculoskeletal complaints (30%) and stress (28%). 23% of respondents said they had been absent from work for work-related health reasons during the previous 12 months. The average number of days’ absence per worker was 4 days per year, which represents around 600 million working days lost per year across the EU.“ (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000, S. 10)

Um zu verdeutlichen, wie Stress am Arbeitsplatz überhaupt entsteht und es damit zu diesen, die Person und das Unternehmen schädigenden Auswirkungen kommt, wird im Rahmen dieses Kapitels auf mögliche Ursachen von Stress, aber auch auf Ressourcen, welche die Entstehung von Stress verhindern oder die Stressbewältigung erleichtern können, eingegangen. Zu Beginn soll jedoch ein kurzer Überblick über relevante Stressmodelle dazu dienen, einen theoretischen Rahmen zu schaffen.

4.1 Organisationale Stressmodelle

Im Wesentlichen werden transaktionale und interaktionale Stressmodelle unterschieden. Im Folgenden werden diese zusammenfassend erläutert und dargestellt.

4.1.1 Transaktionale Stressmodelle

Transaktionale Stressmodelle versuchen nach Cox et al. (2000) die kognitiven Prozesse und emotionalen Reaktionen, welche durch die Interaktion einer Person mit ihrer Umwelt entstehen, zu erklären. „According to transactional models, stress is a negative psychological state involving aspects of both cognition and emotion. They treat the stress state as the internal representation of particular and problematic transactions between the person and their environment.“ (Cox et al., 2000, S. 41) Wesentlich bei dieser transaktionalen Definition von Stress sind die bereits in Kapitel 3 erläuterten Prozesse der Bewertung und Bewältigung. Nachdem in einer ersten Bewertung der Situation (primary

appraisal) das Problem als solches erkannt wird, folgt eine weitere Bewertung der vorhandenen Lösungsmöglichkeiten und Bewältigungsstrategien (secondary appraisal). Stress entsteht, wenn die Möglichkeiten der Bewältigung nicht den Anforderungen der Situation entsprechen und eine erfolgreiche Bewältigung für die Person große Wichtigkeit besitzt. (Cox et al., 2000)

Ein wesentliches, dieser Gruppe zuzuordnendes Modell ist das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (z.B. Lazarus & Folkman, 1984) welches eingangs bereits erwähnt und erläutert wurde. Ein weiteres Beispiel ist das Modell des „Anstrengungs-Belohnungs-Ungleichgewichts“ von Siegrist, welches davon ausgeht, dass Stress am Arbeitsplatz die Folge einer geleisteten hohen Anstrengung, für die jedoch keine oder nur eine geringe Belohnung erhalten wird, ist. Als Formen der Belohnung werden finanzielle und sozial-emotionale Belohnung sowie Status (z.B. Aussicht auf Beförderung) unterschieden. Dieses Ungleichgewicht kann unter anderen schwere gesundheitliche Probleme wie z.B. erhöhtes Herzinfarktrisiko nach sich ziehen (Siegrist, 1990, zitiert nach Cox et al., 2000).

Das Erleben von beruflichem Stress erfordert also im Rahmen transaktionaler Stressmodelle das Vorhandensein von speziellen physischen und psychosozialen Arbeitsbedingungen sowie die Wahrnehmung der Person, dass eine für sie wichtige Situation nicht entsprechend bewältigt werden kann (Cox et al., 2000).

4.1.2 Interaktionale Stressmodelle

Im Gegensatz zu transaktionalen Stressmodellen, welche die Prozesse betrachten, die der Interaktion einer Person mit ihrer Umwelt zugrundeliegen, stellen interaktionale Stressmodelle und Theorien die Merkmale dieser Interaktion in den Vordergrund (Cox et al., 2000). Im Folgenden sollen zwei dieser Modelle näher beschrieben werden.

4.1.2.1 Person-Environment Fit Model

Entsprechend dieses Modells entsteht Stress, wenn eine Inkongruenz zwischen der Person und der Umwelt besteht, wobei zwei Formen unterschieden werden können. Inkongruenz

liegt vor, wenn die Fähigkeiten oder Kompetenzen der Person den Anforderungen ihrer Arbeit nicht entsprechen oder wenn das Angebot der Arbeitsumwelt den Bedürfnissen der Person nicht entspricht (Sonnentag & Frese, 2003). Letzteres bezieht sich nach Cox et al. (2000) vor allem auf das Ausmaß, in dem es der Person erlaubt ist, Wissen und Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen oder dazu aufgefordert wird.

Das Modell unterscheidet außerdem zwischen subjektiver und objektiver Person sowie zwischen subjektiver und objektiver Umwelt. Dadurch ergeben sich vier Möglichkeiten, wie mangelnde Passung von Person und Umwelt entstehen kann. Objektive Person und Umwelt beziehen sich auf die tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten und Bedürfnisse bzw. Anforderungen und Angebote, während subjektive Person und Umwelt die individuelle Wahrnehmung betreffen. (Sonnentag & Frese, 2003) Nach Cox et al. (2000) ist in Bezug auf Stress und Belastung vor allem die Frage interessant, wie die Person ihre Arbeitsumwelt beurteilt, also der Grad der Passung zwischen subjektiver Person und objektiver Arbeitsumwelt und umgekehrt. Aber auch Inkongruenz zwischen objektiver und subjektiver Umwelt bzw. objektiver und subjektiver Person ist von Bedeutung. Ersteres würde auf fehlenden Realitätsbezug hinweisen und letzteres auf mangelnde Selbsteinschätzungsfähigkeit.

Wie stark die erlebte Belastung durch Inkongruenz zwischen Person und Umwelt ist, wird nach French, Rogers und Cobb (1974, zitiert nach Sutherland, Fogarty & Pithers, 1995) einerseits durch den genetischen und sozialen Hintergrund des Individuums sowie die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten bestimmt, aber auch davon, welche Bedürfnisse der Person nicht von der Umwelt befriedigt werden. Gute Passung, also Kongruenz, führt zu einem gesteigerten Selbstwert und einem Gefühl kompetent zu sein (White, 1963, zitiert nach Sutherland, Fogarty & Pithers, 1995).

Trotz der weitreichenden Akzeptanz dieses Modells in der organisationalen Stressforschung wird es vor allem aufgrund der theoretischen und methodischen Probleme, welche den Studien, basierend auf diesem Modell, zugrunde liegen, kritisiert. Diese Probleme betreffen vor allem die Unterscheidung zwischen den Formen der Inkongruenz,

die Messung der einzelnen Komponenten sowie die Analyse der Effekte. (Edwards & Cooper, 1990)

4.1.2.2 Demand-Control Model

Für die Entstehung von Stress ist nach Karasek (1979, zitiert nach Sonnentag & Frese, 2003) die Interaktion der Arbeitsanforderungen (demands) mit der Kontrolle, welche die Person über ihre Arbeitstätigkeiten bzw. die Gestaltung ihres Arbeitstages (decision latitude) hat, von Bedeutung. Anhand von Sekundäranalysen fand er heraus, dass vor allem Jobs mit geringer Kontrolle aber hohen Arbeitsanforderungen negative gesundheitliche Auswirkungen und Unzufriedenheit nach sich ziehen (Cox et al., 2000). Hingegen geht Karasek (1979, zitiert nach Sonnentag & Frese, 2003) davon aus, dass sogenannte aktive Jobs, welche durch hohe Anforderungen aber auch hohe Kontrolle charakterisiert sind, die geringsten schädigenden Auswirkungen auf die Person haben, da die negativen Effekte der hohen Anforderungen durch die hohe Kontrolle ausgeglichen werden. Um Stress am Arbeitsplatz zu reduzieren, sollte also diesem Modell entsprechend versucht werden, die Autonomie und Kontrolle der Arbeitnehmer/innen bei gleichbleibenden Arbeitsanforderungen zu erhöhen (Dwyer & Ganster, 1991).

Aber auch Karaseks Modell wurde z.B. aufgrund seiner Einfachheit und der Vernachlässigung der sozialen Unterstützung als Moderatorvariable häufig kritisiert (Cox et al., 2000). In späteren Studien wurde das Modell daher um diese Dimension erweitert (Johnson, 1989, zitiert nach Cox et al., 2000), aber dennoch aufgrund der fehlenden Berücksichtigung von individuellen Unterschieden in der Empfänglichkeit und den Copingfähigkeiten kritisiert (de Rijk et al., 1998, zitiert nach Cox et al., 2000).

4.2 Ursachen von organisationalem Stress - Stressoren

Die Frage nach den Ursachen von organisationalem Stress ist zentral, denn entsprechend müssen auch die Strategien zur Prävention von oder zum Umgang mit Stress ausgerichtet sein. Das National Institute for Occupational Safety and Health (2006) geht von zwei unterschiedlichen Ansätzen aus. Zum einen werden individuelle Charakteristiken wie

Persönlichkeit oder Copingstil als Hauptursache von Stress angesehen. Diese bestimmen, ob Arbeitsbedingungen überhaupt von der Person als stressend erlebt werden. Der zweite Ansatz hingegen betrifft die Arbeitsbedingungen selbst, wie z.B. Arbeitsüberlastung.

„On the basis of experience and research, NIOSH [National Institute for Occupational Safety and Health] favors the view that working conditions play a primary role in causing job stress. However, the role of individual factors is not ignored. According to the NIOSH view, exposure to stressful working conditions (called job stressors) can have a direct influence on worker safety and health.”
(National Institute for Occupational Safety and Health, 2006, S. 4)

Stressoren können also, wie oben beschrieben, als Faktoren oder Bedingungen angesehen werden, die Stress am Arbeitsplatz hervorrufen (Allenspach & Brechbühler, 2005; Sonnentag & Frese, 2003; Sutherland & Cooper, 2000). In der Literatur finden sich unterschiedliche Möglichkeiten die Vielzahl aller Stressoren am Arbeitsplatz zu kategorisieren (z.B. Allenspach & Brechbühler, 2005; Sonnentag & Frese, 2003; Sutherland & Cooper, 2000). Im Folgenden wurde die Einteilung in sieben Kategorien nach Sonnentag und Frese (2003) übernommen und teilweise ergänzt.

Die erste Kategorie sind die *physischen Stressoren*, welche sich im Wesentlichen auf negative Arbeitsbedingungen beziehen. Allenspach und Brechbühler (2005) nennen in dieser Kategorie Umgebungsbedingungen wie Lärm, Hitze und Lichtverhältnisse, einseitige Körperhaltung sowie Arbeit mit giftigen Stoffen und Substanzen. Eine weitere Kategorie sind die *aufgabenbezogenen Stressoren*. Hier werden nach Allenspach und Brechbühler (2005) qualitative Unter- und Überforderung durch eintönige bzw. zu komplexe Aufgaben, den Fähigkeiten nicht entsprechende Aufgaben, gefährliche Arbeit, hohe Arbeitsintensität mit geringem Handlungsspielraum sowie hohe emotionale und soziale Anforderungen subsumiert. Die *Rollenstressoren* stellen nach Sonnentag und Frese (2003) die nächste Kategorie dar. Hierzu zählen Rollenambiguität und Rollenkonflikt. Ersteres meint Situationen, in welchen die Erwartungen an die eigene Rolle, aufgrund von fehlender oder mehrdeutiger Information, unklar sind und letzteres bedeutet, dass in einer Situation gegensätzliche Erwartungen an die Rolle vorherrschen.

„Role conflict is a potential stressor because it may prohibit an individual from doing well in all roles, or at least cause uncertainty about whether that is possible. Similarly, role ambiguity may also prohibit an individual from experiencing a sense of accomplishment because the individual is *unclear* about what to accomplish.” (Schuler, 1982, S. 10)

In die Kategorie der *sozialen Stressoren* werden nach Allenspach und Brechbühler (2005) Bedingungen wie unfaire Behandlung, Konflikte, schlechtes Arbeitsklima oder Mobbing, fehlende soziale Unterstützung sowie zu große Abhängigkeit gezählt. Nach Sonnentag und Frese (2003) kann außerdem der Umgang mit besonders schwierigen Kunden als sozialer Stressor angesehen werden. Eine weitere Kategorie sind die *arbeitszeitbezogenen Stressoren*. In diese Kategorie sind nach Sonnentag und Frese (2003) Nacht- und Schichtarbeit zu zählen. Sparks, Cooper, Fried und Shirom (1997, zitiert nach Sonnentag & Frese, 2003) nennen zudem lange Arbeitszeit und Überstunden, also Arbeitsbedingungen die durch quantitative Überforderung entstehen. Sutherland und Cooper (2000) nennen die Arbeit unter Zeitdruck als ein Beispiel dieses Stressors.

„Various studies have shown that both physical and mental overloads are potent sources of stress in the workplace. Working under time pressures in order to meet deadlines is also an independent source of stress and stress levels begin to rise as these deadlines draw near.” (S. 68)

Obwohl gerade quantitative Überforderung im heutigen Arbeitsleben häufig eine Ursache von Stress darstellt, spielt dennoch auch quantitative Unterforderung als Stressor eine Rolle. „Simply not having enough to do may affect psychological well-being.“ (Sutherland & Cooper, 2000, S. 68) *Karrierebezogene Stressoren* als weitere Kategorie sind nach Sonnentag und Frese (2003) Jobunsicherheit oder geringe Karrierechancen. Zu diesen Stressoren gehören ebenfalls Bedenken bezüglich der weiteren Unternehmensentwicklung im Falle von Unternehmer/innen. Die Autoren nennen des Weiteren die Kategorien *traumatische Stressoren* sowie *organisationale Veränderungen*. Unter traumatischen Stressoren werden einmalig auftretende Ereignisse wie Unfälle oder Katastrophen verstanden und betreffen z.B. Polizist/innen oder Soldat/innen. Auch organisationale

Veränderungen können jedoch Stress verursachen. Unternehmenszusammenführungen, Entlassungen oder die Einführung einer neuen Technologie führen oftmals zu Unsicherheit, Konflikten oder Überstunden und lösen somit Stress aus. Zuletzt soll nun noch eine weitere Kategorie nach Allenspach und Brechbühler (2005) angefügt werden, nämlich Stress durch die *Arbeitsorganisation*. Dies inkludiert Faktoren wie ungenügende Qualität und Verfügbarkeit von Material, Information oder Unterlagen, häufige Unterbrechungen oder Ablenkungen, große Verantwortung für Menschen oder Dinge, Nichtvorhersehbarkeit von Ereignissen sowie Nichtbeeinflussbarkeit von Arbeitsbedingungen.

Das Vorhandensein eines einzigen Stressors führt kaum zu Stress und Beeinträchtigung am Arbeitsplatz. In der Regel wirken jedoch verschiedene Stressoren gleichzeitig auf die Person ein, wodurch es zu Mehrfachbelastungen kommt. Diese wirken sich negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Person aus. Zudem wird eine Situation meist nur dann als stressend erlebt, wenn drei Bedingungen gegeben sind. Es spielen sowohl der objektive Unterforderungs- oder Überforderungscharakter der Situation, die subjektive Wahrnehmung als bedrohlich, unangenehm oder belastend sowie ein geringer oder gänzlich fehlender Handlungs- oder Kontrollspielraum eine Rolle. Auch das Fehlen von angemessenen Copingstrategien führt zu einer verstärkten Wahrnehmung des Stressors. (Allenspach & Brechbühler, 2005)

4.3 Ressourcen bei der Stressbewältigung

Ob eine Situation als stressend erlebt wird, hängt unter anderem davon ab, welche Ressourcen oder Schutzfaktoren verfügbar sind. In Bezug auf organisationalen Stress sind Ressourcen Bedingungen am Arbeitsplatz oder auch Charaktereigenschaften von Personen, welche die negativen Auswirkungen von Stressoren und Belastungen ausgleichen können (Sonntag & Frese, 2003).

4.3.1 Ressourcen in der Person

Allenspach und Brechbühler (2005) geben einen Überblick, was unter Schutzfaktoren, welche in der Person selbst verankert sind, verstanden werden kann.

„Wichtige, in der Person liegende Ressourcen sind beispielsweise insbesondere berufliche Qualifikation, soziale Kompetenzen und der allgemeine Gesundheitszustand. Daneben gibt es verschiedene Persönlichkeitsmerkmale, die offensichtlich einen positiven Einfluss auf unsere Stressresistenz haben. Dazu gehören Selbstwirksamkeitsgefühl, Gefühl von Kontrolle, Selbstwertgefühl, Optimismus, Hardiness, Gewissenhaftigkeit, Kohärenzsinn, Humor und Religiosität. Auch die Art der Bewältigung von Stress, die sogenannten Copingstile und -strategien, spielen eine große Rolle.“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 42)

4.3.1.1 Hardiness

Hardiness ist eine Persönlichkeitseigenschaft, welche als Widerstandsfähigkeit der Person gegenüber Stress angesehen werden kann. Es wird dadurch versucht zu erklären, warum manche Personen anfälliger auf Stress reagieren, als andere. Dem theoretischen Konzept von Hardiness liegen drei Dimensionen zugrunde, nämlich Kontrolle, Engagement und Herausforderung. Das bedeutet, dass als widerstandsfähig geltende Personen durch eine Überzeugung, die Situation kontrollieren oder ihren Ausgang beeinflussen zu können charakterisiert sind sowie ein hohes Engagement aufweisen. Zudem nehmen sie Veränderungen oder schwierige Situationen als Herausforderung an. (Kobasa, 1979)

4.3.1.2 Copingstile

Wie bereits erwähnt, führt das Fehlen von angemessenen Bewältigungsstrategien in stressenden Situationen zu einer verstärkten Wahrnehmung des Stressors (Allenspach & Brechbühler, 2005). Obwohl davon ausgegangen wird, dass die angemessene Art der Bewältigung nicht nur interindividuell, sondern auch je nach Situation unterschiedlich ist (Caverley, 2005; Cox et al., 2000) dürfte sich dennoch Studien zufolge die Anwendung bestimmter Copingstrategien gegenüber anderen besser auf Gesundheit und Wohlbefinden der Person auswirken. Grundsätzlich wird zwischen den drei Arten problemzentrierte, emotionsfokussierte und vermeidende Bewältigung unterschieden, wobei herausgefunden

wurde, dass sich problemzentriertes Coping positiv auf die Gesundheit der Person auswirkt, während Strategien, welche den beiden anderen Arten der Bewältigung zugeordnet werden können, mit geringerem Wohlbefinden einhergingen (Hart, Wearing, Headey, 1995; Sears, Urizar, Evans, 2000). Parkes (1990) fand zudem heraus, dass die aktive und direkte Beschäftigung mit Stressoren, also ein problemzentrierter Zugang, gegenüber dem emotionsfokussierten Zugang zu bevorzugen ist. Dieser Moderatoreffekt von Copingstilen auf den Zusammenhang von Stressoren und Wohlbefinden wurde jedoch in anderen Studien nicht gefunden (z.B. Ingledeu, Hardy & Cooper, 1997).

4.3.1.3 Weitere Ressourcen

Das von Antonovsky entwickelte Konzept des Kohärenzgefühls kann als weitere Ressource angesehen werden. Darunter versteht er eine Art der Weltanschauung oder Grundeinstellung von Menschen, welche den Umgang mit schweren Schicksalsschlägen oder Situationen erleichtert. (Antonovsky, 1997, zitiert nach Eppel, 2007)

Auch der Locus der Kontrolle (locus of control) spielt eine wesentliche Rolle im Umgang mit Stress. Das von Rotter (1966, zitiert nach Sonnentag & Frese, 2003) entwickelte Konzept unterscheidet zwischen einem äußeren und einem inneren Locus von Kontrolle, je nachdem ob sich die Person selbst die Kontrolle über ihr Leben zuschreibt oder dieses als von anderen Personen oder dem Schicksal bestimmt betrachtet. Daniels und Guppy (1994) konnten in ihrer Studie bestätigen, dass ein innerer Locus von Kontrolle einen positiven Effekt im Umgang mit Stress aufweist und damit als Ressource angesehen werden kann.

Zudem wirken sich Selbstwert und Selbstwirksamkeitsüberzeugung positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Person aus (Sonnentag & Frese, 2003).

4.3.2 Ressourcen am Arbeitsplatz

Die am häufigsten überprüften Ressourcen am Arbeitsplatz sind soziale Unterstützung sowie das Ausmaß von Kontrolle über die eigene Arbeit. Beide sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

4.3.2.1 Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung wird von Williams und House (1985, zitiert nach Daniels & Guppy, 1994) als Kommunikation zwischen Personen angesehen, in welcher Besorgnis und Fürsorge ausgedrückt sowie Unterstützung durch Informationen einerseits, aber auch konkrete Hilfestellung durch Handlung andererseits angeboten wird. In der Literatur werden bezüglich des Einflusses sozialer Unterstützung auf Gesundheit und Wohlbefinden zwei Ansätze diskutiert. Einerseits wird davon ausgegangen, dass soziale Unterstützung die negativen Effekte von Stressoren ausgleicht, also nur dann ein Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlbefinden der Person besteht, wenn diese Stress am Arbeitsplatz erleben. Andererseits jedoch wird auch von einem Haupteffekt sozialer Unterstützung ausgegangen, dass sich diese also direkt auf die Gesundheit der Person auswirkt und zwar unabhängig von dem erlebten Stresslevel. In vergangenen Studien konnten beide Ansätze bestätigt werden. (Cohen & Wills, 1985) Dennoch wird das Konzept, dass soziale Unterstützung die negativen Auswirkungen von Stressoren abdämpft, aufgrund der Vernachlässigung von anderen kognitiven Einflussvariablen, unter anderen von Daniels und Guppy (1994) kritisiert.

4.3.2.2 Kontrolle

Der Einfluss von Kontrolle am Arbeitsplatz auf Gesundheit und Wohlbefinden wurde im Rahmen des zuvor erwähnten Demand-Control-Modells häufig untersucht (z.B. Daniels & Guppy, 1994). Es wurde angenommen, dass sich Kontrolle positiv auf die Person auswirkt und die negativen Effekte in stressenden Arbeitssituationen ausgeglichen werden (Sonnentag & Frese, 2003). Jackson, Wall, Martin und Davids (1993) unterschieden zwischen Zeitkontrolle (timing control) und Methodenkontrolle (method control). Kontrolle über die Zeit stellt die Möglichkeit dar, selbst über die Einteilung der Arbeitszeit bestimmen zu können. Kontrolle über die Methode hingegen bezieht sich auf die Bestimmung über Art und Weise der Durchführung einer Arbeitstätigkeit.

Es wurde argumentiert, dass Kontrolle deshalb als Ressource am Arbeitsplatz angesehen werden kann und sich positiv auf Gesundheit und Wohlbefinden der Person auswirkt, da es ein hohes Ausmaß an Kontrolle der Person ermöglicht, Arbeitsbedingungen zu verändern

und somit auf Stressoren entsprechend zu reagieren. Dieser Effekt scheint jedoch nur dann gegeben zu sein, wenn die Person auch einen inneren Locus von Kontrolle besitzt und damit die Überzeugung hat, Ereignisse und Geschehnisse selbst beeinflussen und kontrollieren zu können. (Daniels & Guppy, 1994)

4.3.3 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit wurde als wesentliches Konstrukt der Organisationspsychologie häufig in Studien untersucht (Cohrs, Abele & Dette, 2006; Wanous & Lawler, 1972) und steht in Zusammenhang mit organisationalem Verhalten, Bindung an das Unternehmen, Arbeitsleistung und Lebenszufriedenheit (Hulin & Judge, 2003). Im Wesentlichen werden zwei Ansätze zur Arbeitszufriedenheit unterschieden. Dispositionelle Ansätze gehen davon aus, dass Arbeitszufriedenheit als Eigenschaft der Person über die Zeit und über verschiedene Situationen relativ stabil ist. Manche Personen hätten also demnach unabhängig von Arbeitsbedingungen eine höhere Arbeitszufriedenheit als andere. Situative Ansätze hingegen betonen die Bedeutung der Arbeitsbedingungen um Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit zu erklären. Die beiden dargestellten Ansätze schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus. Arbeitszufriedenheit kann demnach als interaktives Zusammenwirken von sowohl dispositionellen als auch situativen Variablen angesehen werden. (Cohrs et al., 2006)

Das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976, zitiert nach Hulin & Judge, 2003) gilt als wesentliches Beispiel des situativen Zugangs. Dieses stellt fünf Eigenschaften der Arbeit in den Vordergrund, welche zu hoher Arbeitsmotivation und Zufriedenheit führen können. Wichtig sind dem Modell zufolge die Aufgabenbeschaffenheit, die Bedeutung der Aufgabe für die Person, die Möglichkeit, unterschiedliche Fähigkeiten durch verschiedenartige Aufgaben einzusetzen, das Ausmaß von Autonomie oder Kontrolle über die Art der Durchführung sowie Feedback.

Im Rahmen des Demand-Control Modells wurde außerdem ein Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit den Faktoren Arbeitsanforderungen und Ausmaß an Kontrolle

(Dwyer & Ganster, 1991) sowie der sozialen Unterstützung (Karasek & Theorell, 1990, zitiert nach Cohrs et al., 2006) festgestellt.

Zudem wirkt sich auch die Art der Stressbewältigung auf die Arbeitszufriedenheit aus. Welbourne et al. (2007) fanden in ihrer Studie heraus, dass Personen, welche stressende Situationen mit Strategien zur Problemlösung und zur kognitiven Restrukturierung bewältigen oder Unterstützung suchen, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen, als Personen, welche eher vermeidende Strategien anwenden.

5 Erkenntnisse aus vergangenen Studien

Nach einer generellen Darstellung von Stress in Organisationen sollen in diesem Kapitel relevante Studienergebnisse, welche sich spezifisch auf die Situation bei Unternehmer/innen beziehen, eingegangen werden.

5.1 Unternehmertum

Im Folgenden soll ein allgemeiner Überblick über die Person der/des Unternehmers/Unternehmerin gegeben sowie Ursachen für die Gründung und Erfolgsfaktoren für Wachstum und Führung des Unternehmens dargestellt werden.

5.1.1 Der/die Unternehmer/in

Bezüglich der Definition eines/r Unternehmer/in herrscht in der Literatur Uneinigkeit. Berglann, Moen, Røed und Skogstrøm (2010) definieren in ihrer Studie einige Kriterien aus wirtschaftlicher Perspektive. Demnach bedeutet Unternehmertum sowohl die Investition von eigener Arbeitskraft (Humankapital) also auch finanziellem Kapital, wodurch die Abgrenzung der/des Unternehmerin/Unternehmers zu einer/m Investor/in oder Kapitalgeber/in gezogen wird. Eine weitere Unterscheidung wird bezüglich Angestellten

getroffen, da der/die Unternehmer/in zwar einerseits den Anspruch auf die mit dem Unternehmen erzielten Einnahmen hat, andererseits jedoch auch die damit verbundenen Risiken trägt.

Häufig werden auch für Unternehmer/innen spezifische Persönlichkeitseigenschaften und Einstellungen diskutiert. In einer Studie stellte Zempel (1999) fest, dass Selbstständige höhere Werte bezüglich Innovationsinteresse, Selbstwirksamkeit, Wachstumsbedürfnis, Individualismus, Abwechslungsbereitschaft und innere Kontrollüberzeugung aufwiesen. Hinsichtlich Persönlichkeitsfaktoren wie Optimismus, Handlungs-, Ziel- oder Planorientierung sowie der Art und Weise mit Problemen oder schwierigen Situationen umzugehen, wurden jedoch keine Unterschiede zu Nichtselbstständigen festgestellt (Zempel, 1999).

5.1.2 Ursachen für die Gründung eines Unternehmens

Berglann et al. (2010) konnten in ihrer Studie zeigen, dass arbeitssuchende Personen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein eigenes Unternehmen gründen, als Vollzeit beschäftigte Personen. Auch Downsizing in Firmen begünstigt Unternehmertum, da (etwaig) betroffene Personen dazu geneigt sind, ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Außerdem stellten die Autoren fest, dass auch Unterbeschäftigung am Arbeitsplatz eine mögliche Ursache ist, sich dem Unternehmertum zuzuwenden. In diesem Fall entsteht also der Gedanke, ein Unternehmen zu gründen aufgrund der individuellen Arbeitssituation. Demgegenüber stehen jedoch auch Faktoren, wie Persönlichkeit, arbeitsbezogene Einstellungen oder Aktivitätsniveau der Person, welche ausschlaggebend für die Unternehmensgründung sein können. (Zempel, 1999)

5.1.3 Faktoren für Unternehmenserfolg

Aus wirtschaftlicher Perspektive ist nach Berglann et al. (2010) ein wesentlicher Vorteil des Unternehmertums die Flexibilität und Anpassungsmöglichkeit an den Markt. Während Arbeitnehmer/innen an fixe Arbeitszeiten gebunden sind und meist durch strikte Reglementierungen vor kurzfristigen Entlassungen geschützt sind, haben

Unternehmer/innen die Möglichkeit, den Einsatz ihrer eigenen Arbeitskraft den ständig wechselnden Bedingungen am Markt anzupassen.

Zudem dürfte nicht nur der ökonomische Nutzen ausschlaggebend dafür sein, ein Unternehmen zu gründen. Bei vielen Unternehmer/innen scheinen vor allem ideelle Motive wie Selbstverwirklichung oder das hohe Ausmaß an Autonomie im Vordergrund zu stehen. (Zempel, 1999) Ein weiterer Faktor, welcher das zukünftige Bestehen und Wachstum des Unternehmens beeinflusst, stellt nach Cooper und Artz (1995) zudem die Zufriedenheit der Unternehmer/innen mit ihrem Unternehmen dar. Die Autoren argumentieren, dass Zufriedenheit mit dem Unternehmen die Entscheidung, ob weiterhin Geld und Zeit in das Unternehmen investiert werden soll, wesentlich mit beeinflusst und außerdem der Erfolg durch einen effektiveren Umgang mit Kunden und Mitarbeitern gesteigert würde.

Weitere Faktoren für Unternehmenserfolg sind nach Zempel (1999) außerdem individuelle Ressourcen wie Alter und Intelligenz, arbeitsbezogene Einstellungen wie individuelle Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit, Persönlichkeitsfaktoren wie Handlungsorientierung insbesondere nach Misserfolg oder bei der Planung von Unternehmensaktivitäten sowie ein hohes Maß an Eigeninitiative. Negativ für Unternehmenserfolg hingegen erwiesen sich Passivität und Kontrollablehnung sowie vermeidende Bewältigung bei Problemen und Stress (Zempel, 1999).

Weitere Merkmale aus persönlichkeitspsychologischer Sicht, welche den Unternehmenserfolg determinieren sind nach Brandstätter (1999) außerdem Belastbarkeit sowie Flexibilität. Er betont, dass Unternehmertum aufgrund der Verantwortung für Mitarbeiter/innen, Konkurrenzdruck und Investitionsentscheidungen durch Risiko charakterisiert ist und daher eine hohe Belastbarkeit eine wesentliche Voraussetzung darstellt. Zudem stellen Flexibilität und der Mut, neue Ideen zu entwickeln wesentliche Eigenschaften von Unternehmer/innen dar. „Unternehmer agieren in einer sich fortlaufend ändernden Umwelt. Sie müssen bereit und in der Lage sein, flexibel auf Änderungen zu reagieren, dabei auch neue Ideen zu entwickeln und zu erproben.“ (Brandstätter, 1999, S. 156)

5.2 Stress bei Unternehmer/innen

Forschung zum Thema Stress in Organisationen ist aufgrund der ökonomischen und gesundheitlichen Folgen nach wie vor von großer Relevanz. Besonders Unternehmer/innen leiden aufgrund der zahlreichen Anforderungen an starkem Stress, wobei die Art der Bewältigung für das Unternehmen und die Person von zentraler Bedeutung ist. Nachfolgend sollen daher Erkenntnisse aus vergangenen Studien zu Stressoren und Bewältigung bei Unternehmer/innen dargestellt werden.

5.2.1 Ursachen für Stress

Es wird angenommen, dass Unternehmer/innen grundsätzlich ein hohes Ausmaß an Stress erleben. Rauch, Unger und Rosenbusch (2007) stellten dar, dass Stress unter anderem aufgrund der langen Arbeitszeiten, dem meist vorherrschenden Zeitdruck, der notwendigen Anpassung an die sich ständig ändernden Wirtschaftsbedingungen sowie der Bewältigung von vergangenen Misserfolge entsteht. Die Autor/innen fanden in ihrer Studie heraus, dass die dadurch entstehende Belastung zwar einerseits mit gesundheitsschädigenden Folgen einhergeht, sich andererseits jedoch positiv auf die Leistung der Unternehmer/innen und langfristig auf das Wachstum und den Erfolg des Unternehmens auswirkt. Sie argumentieren, dass das hohe Ausmaß an Kontrolle entsprechend dem Demand-Control Modell dazu führt, dass Strategien entwickelt werden um Stressoren zu reduzieren und die Leistung zu steigern. (Rauch et al., 2007)

Die Ursachen von Stress liegen nach Buttner (1992) außerdem in der Verantwortung, welche Unternehmer/innen meist allein zu tragen haben. Ausschlaggebend für Stress und Belastung waren in der von Buttner (1992) durchgeführten Studie daher weniger das Arbeitsausmaß als die Frage nach der Richtigkeit der getätigten Entscheidungen. Außerdem stellte sie fest, dass der Versuch, die familiären und beruflichen Anforderungen zu vereinbaren zu Stress führte.

5.2.2 Bewältigung von Stress

Unternehmertum bzw. Selbstständigkeit birgt zwar einerseits die Chancen auf berufliche Selbstverwirklichung (Zempel, 1999) sowie ein hohes Ausmaß an Kontrolle und Handlungsspielraum, andererseits müssen von dem/der Unternehmer/in aber auch große Risiken getragen werden. Diese sind nicht ausschließlich ökonomischer Natur, sondern liegen ebenso in der hohen Selbstausbeutung durch das Übermaß an Arbeit sowie der Nichtbeachtung von Stresssymptomen und dem Bedürfnis nach Ruhe und Erholung. Wesentlich dabei, mit all diesen Gefahren und Anforderungen umzugehen sind daher die Bewältigungskompetenzen der Unternehmer/innen. (Kieschke & Schaarschmidt, 2003)

Die Erfassung von Unterschieden in Copingkompetenzen ist z.B. mittels Arbeitsbezogenem Verhaltens- und Erlebnismuster (AVEM) möglich. Dieses erlaubt eine Zuordnung zu vier Bewältigungsmustern (Schaarschmidt & Fischer, 2001), wodurch es möglich wird, riskante Verhaltensweisen und Auffälligkeiten zu identifizieren und frühzeitig zu intervenieren (Kieschke & Schaarschmidt, 2008). In einer Studie stellten Kieschke und Schaarschmidt (2003) fest, dass Unternehmensgründer/innen überwiegend dem sogenannten Muster G zugeordnet werden konnten. Dieses ist durch eine gesundheitsförderliche Einstellung der Arbeit gegenüber gekennzeichnet. Zudem finden sich hohe Ausprägungen bezüglich beruflichem Ehrgeiz, Bedeutsamkeit der Arbeit, Verausgabebereitschaft und Streben nach Perfektion sowie eine große Widerstandsfähigkeit bei Belastungen. Personen, welche diesem Muster angehören, scheinen zudem Probleme offensiv und ruhig zu bewältigen. Ebenfalls häufig vertreten war jedoch auch das Risikomuster A mit den Hauptmerkmalen überhöhtes Engagement und niedrige Distanzierungsfähigkeit. Belastungen kann nur schwer entgegengewirkt werden, die Werte von innerer Ruhe und Ausgeglichenheit sind gering. Zudem sind die gesundheitlichen Risiken, wie z.B. Herz-Kreislaufprobleme, bei Personen dieses Musters hoch. (Kieschke & Schaarschmidt, 2003) Die Ergebnisse dieser Studie wurden von Voltmer, Kieschke und Spahn (2007) bestätigt. Abschließend kann also gesagt werden, dass sich Personen, welche Eigenschaften des Musters G aufweisen, aufgrund ihrer Bewältigungskompetenzen besonders gut für die Selbstständigkeit zu eignen scheinen.

„Eine günstige Konstellation zeichnet sich gerade bei G-Repräsentanten ab. Starker Leistungswille, Flexibilität, selbstsicheres Auftreten, ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen und ein relativ hoher Grad an gesundheitlicher Vorsorgebereitschaft sind Hauptakzente des Persönlichkeitsprofils. A-Zugehörige überflügeln ihre Mitbewerber zumindest in einem Verhaltensbereich deutlich. Sie bescheinigen sich große Anstrengungs- und Entbehrungsbereitschaft. Das Potential, um den hochgesteckten Anspruch einzulösen, ist bei ihnen aber schwächer ausgebildet als bei G.“ (Kieschke & Schaarschmidt, 2003, S. 110f)

6 Stressprävention und Stressmanagement

Stress- und Ressourcenmanagement umfasst eine große Bandbreite an Interventionen die darauf abzielen, „Stress zu vermeiden oder zu reduzieren oder seine Folgen zu minimieren“ (Bamberg et al., 2003, S. 107). Sogenannte Stressmanagementtrainings, welche oftmals von Organisationen für ihre Mitarbeiter angeboten werden, können unterschiedliche Ausmaße, Inhalte und Zugänge annehmen. Manche dieser Programme zielen darauf ab, Stress präventiv entgegenzuwirken, andere dienen dazu, Folgen von Stress zu minimieren oder den Umgang mit Stressoren in der Arbeit zu erleichtern. (Matteson & Ivancevich, 1982) Ein Beispiel dafür sind Stressbewältigungstrainings, in welchen die Teilnehmer/innen lernen, sich selbst in Stresssituationen zu beobachten, diese neu zu bewerten sowie Bewältigungsstrategien einzuüben (Bamberg et al., 2003).

6.1 Stressprävention

Eine wirkungsvolle Stressprävention muss nach Allenspach und Brechbühler (2005) an verschiedenen Stellen ansetzen. Neben der Reduktion von Stressoren am Arbeitsplatz sowie der Förderung von individuellen Ressourcen spielen auch Faktoren wie eine effiziente Arbeitsorganisation, soziale Unterstützung im Team oder fachliche

Qualifizierungsmaßnahmen eine Rolle um Stress nachhaltig vorzubeugen. Zudem gibt es viele Möglichkeiten selbst aktiv Belastungen zu reduzieren oder Stress zu vermeiden.

„Sorgen Sie stets für genügend Schlaf und Ruhezeiten. Auch gesundes Essen und der Verzicht auf Nikotin und Alkohol helfen, Stress zu vermeiden. Stress kann auch durch körperliche Arbeit abgebaut werden. Besonders geeignet sind Ausdauersportarten wie Jogging, Schwimmen oder Radfahren. Wählen Sie sich eine Sportart aus, die Ihnen Spaß macht, sonst führt der Freizeitsport zu weiterem Leistungsdruck. Besonders geeignet sind Aktivitäten an der frischen Luft. Viele fernöstliche Übungsmethoden wie Yoga, Tai Chi oder Qi Gong verbinden Bewegung mit Entspannung. Sie lehren uns innere Ruhe und Gelassenheit und ermöglichen gleichzeitig ein körperliches Training.“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 112)

Allenspach und Brechbühler (2005) machen zudem darauf aufmerksam, dass sich auch nach der Arbeit die Gedanken häufig automatisch um Probleme, Vorfälle oder Tätigkeiten in der Arbeit drehen und damit ein Abschalten und zur Ruhe kommen nur schwer möglich ist. Um dem entgegenzuwirken raten die Autoren, sich die Gedanken bewusst zu machen und zu stoppen. Gelingt es dennoch nicht, den automatischen Gedankenfluss zu beenden, können auch hier Entspannungsübungen oder Sport Abhilfe schaffen.

Weitere Möglichkeiten Stress in der Arbeit zu minimieren sind zudem das Setzen von Prioritäten (Dinge mit hoher Priorität sollten immer zuerst bearbeitet werden um nicht zu viel Zeit mit unwesentlichen Aufgaben zu verschwenden), das Ausschalten von Störquellen in der Arbeitsumgebung (z.B. Zugluft, Rauch), das Wahrnehmen der eigenen Bedürfnisse und zu lernen Nein zu sagen sowie das Bewusstmachen der eigenen Rolle und die Delegation von Aufgaben, wenn diese nicht unbedingt selbst erledigt werden müssen (Allenspach & Brechbühler, 2005).

Auch der Faktor Zeitmanagement ist im Rahmen der Stressprävention von großer Bedeutung. Nach Allenspach und Brechbühler (2005) können z.B. Aufgabenlisten und Terminpläne helfen, den Tag zu strukturieren und damit den Stress zu mindern. Zeitmanagement befasst sich dabei mit den Fragen, wie die eigene Zeit optimal genutzt

werden kann, wo Prioritäten gesetzt werden müssen, wie der Arbeitsalltag optimiert und Zeit besser geplant werden kann.

6.2 Stressmanagementinterventionen

Ivancevich, Matteson, Freedman und Phillips (1990) beschreiben Stressmanagementinterventionen in der Arbeit als Programme oder Aktivitäten die darauf abzielen, Stressoren zu reduzieren oder die Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten der Person zu fördern um somit die Folgen von Stress zu minimieren. Nachstehend werden einige häufig angewendete Interventionen dargestellt und erläutert.

6.2.1 Entspannungstrainings

Da Entspannung in Stresssituationen zu einer Reduktion der Erregung führt und damit wesentlich für die Bewältigung ist, werden Entspannungsmethoden sowohl als eigenständige Trainings, als auch im Rahmen von Stress- und Ressourcenmanagementinterventionen vermittelt. Regelmäßige Entspannung führt nicht nur zu einem Abbau von körperlicher Erregung und damit zu einer Verbesserung von funktionellen Beschwerden, sondern fördert Gelassenheit und Erholung und stärkt in weiterer Folge Kontrollgefühl und Selbstsicherheit. Häufig angewendete Methoden sind das autogene Training, die Progressive Muskelentspannung, Biofeedback und Meditation. (Bamberg et al., 2003)

Das autogene Training, aber auch viele Arten der Meditation wirken über die Technik der Autosuggestion. „Dabei sollen Körper und Nervensystem durch eine konzentrierte Selbstentspannung günstig beeinflusst werden. Man versenkt sich dabei in angenehme und beruhigende Gedanken und Gefühle.“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 126) Die progressive Muskelentspannung hingegen wird zu den körperbezogenen Entspannungsmethoden gezählt und basiert darauf, dass durch das An- und Entspannen verschiedener Muskelgruppen das Lösen der Anspannung erzielt wird. Langfristig

betrachtet kommt es zu einer Milderung der Stresssymptome und zu einem Abbau von psychischer Erregung und Angst. (Allenspach & Brechbühler, 2005)

6.2.2 Problembezogene Interventionen

Im Rahmen von Stress- und Ressourcenmanagementinterventionen werden hauptsächlich Problemlösetrainings, Trainings zu sozialer Kompetenz sowie zu Zeit- und Selbstmanagement angeboten. Trainings der sozialen Kompetenz befassen sich, als eine Methode der Verhaltenstherapie, unter anderem mit der Beseitigung von Angstreaktionen, der Förderung einer differenzierten Selbstwahrnehmung und der bewussten Wahrnehmung von Verhaltenswirkungen. Ansatzpunkte des Trainings sind Erklärungsmodelle um Ziele und Ablauf des Trainings verständlich zu machen, sowie Verhaltensübungen, wie z.B. Rollenspiele um konkrete Verhaltensweisen und günstigere, interne Regulationsprozesse zu lernen und zu trainieren. (Bamberg et al., 2003)

Das Problemlösetraining ist nach Bamberg et al. (2003) eine weitere Methode der problembezogenen Intervention. Dieses zielt darauf ab, die Fertigkeit zur Problemlösung zu verbessern indem konkrete Stresssituationen der Teilnehmer/innen konfrontiert und problembezogen analysiert werden.

Auch das Training von Zeit- und Selbstmanagement ist eine wesentliche Methode um Stress zu reduzieren oder zu verhindern. Ein wesentlicher Punkt ist dabei die Optimierung der Arbeitszeitorganisation, aber auch die Klärung von persönlichen Zielen und das Erreichen dieser durch optimales Selbstmanagement. (Bamberg et al., 2003)

6.2.3 Bedingungsbezogene Interventionen

Nach Bamberg et al. (2003) sind ausschließlich individuumsbezogene Interventionen oftmals nicht ausreichend. Nachhaltige Veränderungen können daher nur durch bedingungsbezogene Interventionen, „die Stressoren und Belastungen in der Arbeitsumgebung, der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation oder auch in der Gestaltung der sozialen Beziehungen reduzieren und Ressourcen wie Handlungs- und Zeitspielräume

oder soziale Unterstützung verbessern“ (Bamberg et al., 2003, S. 138), erreicht werden. Arbeitsgestaltung stellt also einen wesentlichen Teil des Stress- und Ressourcenmanagements dar, wobei auf unterschiedlichen Ebenen Gestaltungsbedarf besteht. So kann z.B. die Arbeitsumgebung verändert werden, indem die Aspekte Beleuchtung, Lärm, Raumklima, Zimmernaufteilung und Einrichtung überdacht werden. Weitere Möglichkeiten ergeben sich unter anderen hinsichtlich Dauer der Arbeitszeit, Arbeitsmittel (z.B. Softwaregestaltung) und der Arbeitsorganisation (z.B. Verteilung der Arbeitsaufgaben, Delegation von weniger wichtigen Tätigkeiten an Mitarbeiter).

II EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

7 Methodik

In diesem Kapitel wird dargestellt, auf welche Art die Daten erhoben und ausgewertet wurden um die Fragestellung beantworten zu können.

7.1 Fragestellung und Forschungsfragen

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Faktoren oder Bedingungen festzustellen, welche bei Unternehmer/innen Stress im beruflichen Alltag auslösen, wie dieser Stress kurz- und langfristig bewältigt wird, sowie welche Faktoren oder Bedingungen den Umgang mit Stress erleichtern.

Diese Fragestellung wurde anhand von drei separaten Forschungsfragen bearbeitet, wobei für jede der Fragen eine eigene Analyse mit dem erhobenen Material durchgeführt wurde. Die erste Forschungsfrage betrifft die Faktoren oder Bedingungen, welche bei Unternehmer/innen Stress in der Arbeit auslösen. Es sollen hier also die verschiedenen

Stressoren erhoben werden, der Umgang mit diesen war Thema der zweiten Forschungsfrage. Es sollte also mittels der Analyse herausgefiltert werden, wie Unternehmer/innen beruflichen Stress bewältigen. Die letzte Forschungsfrage bezog sich auf die Ressourcen, also jene Faktoren oder Bedingungen, welche Unternehmer/innen bei der Bewältigung der beruflichen Anforderungen sowie im Umgang mit Stress unterstützen.

7.2 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der oben dargestellten Forschungsfragen wurde ein qualitatives Design, nämlich die Durchführung von Einzelfallanalysen gewählt. Einzelfallanalysen dienen nach Mayring (2002) dazu, einen Fall in seiner Gesamtheit und Komplexität zu erhalten um tiefer gehende Einsichten und Zusammenhänge erfassen zu können. „Fallanalysen können sehr genau und detailliert das untersuchte Geschehen erfassen, sind dabei nicht durch Restriktionen aufgrund der angestrebten Vergleichbarkeit eingeschränkt und können das Potenzial bestimmter Methoden voll ausschöpfen.“ (Flick, 2007, S. 178)

Bezüglich des Vorgehens ist nach Mayring (2002) die Fallstrukturierung wesentlich, also die Einordnung des Materials in verschiedene Kategorien. Anschließend können die einzelnen Fälle zusammengefasst, miteinander verglichen und in Beziehung gesetzt werden.

7.3 Auswahlstrategie

Bei einer Interviewstudie ist es nach Flick (2007) wesentlich vorab zu überlegen, nach welchen Kriterien die einzelnen Fälle ausgewählt werden sollen. Er schlägt vor, die Kriterien so festzulegen, dass die Ergebnisse, welche aus dem, anhand dieser Kriterien ausgewählten und analysierten Materials gewonnen wurden, eine Beantwortung der Fragestellung ermöglichen und die Gegebenheiten der Thematik abbilden.

Für diese Studie wurden daher vorab einige demographische Kriterien festgelegt, nach welchen die Gesprächspartner/innen für die Interviews ausgewählt wurden. Das wesentlichste Merkmal, welches unbedingt für die Teilnahme an dieser Studie erfüllt werden musste, war die gewerbliche Anmeldung eines eigenen Unternehmens. Wie lange dieses Unternehmen bereits am Markt existieren muss, wurde jedoch nicht festgelegt. Zudem sollte die selbstständige Tätigkeit die einzige berufliche Tätigkeit sein. Damit wurden teilselbstständige Personen, welche nebenbei noch eine andere Tätigkeit in einem Angestelltenverhältnis ausüben, ausgeschlossen. Bei der Auswahl der Interviewpartner/innen wurde außerdem darauf geachtet, zu gleichen Teilen männliche und weibliche Personen für die Teilnahme zu gewinnen. Bezüglich des Alters oder der Berufssparte wurden keine Einschränkungen getroffen.

Eine weitere Entscheidung, welche nach Flick (2007) bezüglich des Samplings zu treffen ist, ist die Frage nach der Breite oder der Tiefe der Auswahl. Im ersten Fall sollen viele unterschiedliche Fälle erhoben werden um das Feld möglichst breit erfassen zu können. Ist das Ziel der Studie jedoch die Durchführung von tiefgründigen Analysen, liegt der Fokus auf einzelnen Beispielen oder bestimmten Ausschnitten eines Feldes. Dadurch ist es nach Mayring (2002) möglich, tiefergehende Einsichten betreffend die interessierende Fragestellung zu erlangen. „Je weniger Versuchspersonen analysiert werden, desto eher kann man auf die Besonderheiten des Falles eingehen, desto genauer kann die Analyse sein.“ (Mayring, 2002, S. 42)

In dieser Studie wurde hinsichtlich Breite oder Tiefe der Auswahl die Entscheidung getroffen, weniger Interviews durchzuführen, diese jedoch in Hinblick auf die drei Fragestellungen möglichst genau durchzuarbeiten und zu analysieren. Diese Entscheidung ergab sich auch aufgrund des begrenzten Stichprobenzuganges. Die Stichprobe besteht insgesamt aus 14 Unternehmer/innen.

Die Unternehmer/innen wurden hauptsächlich über den Freundes- und Bekanntenkreis zur Teilnahme an der Studie gewonnen. Einige Interviewpartner/innen wurden zudem von Personen weitervermittelt, welche bereits an einem Interview teilgenommen hatten. Es handelt sich daher um eine Gelegenheitsstichprobe. Die Unternehmer/innen, welche den

oben genannten Kriterien entsprachen, wurden telefonisch kontaktiert, über den Zweck und Ablauf des Interviews informiert und etwaige offene Fragen geklärt. Wenn die Bereitschaft zur Teilnahme gegeben war, wurde ein Termin vereinbart. Als Ort der Durchführung wurde meist das eigene Büro oder der Besprechungsraum gewählt. Alle Interviews wurden zwischen dem 03. August 2010 und dem 05. Oktober 2010 durchgeführt und dauerten durchschnittlich 45 Minuten.

7.3.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Unternehmer/innen, welche im Rahmen dieser Studie befragt wurden, sind zwischen 29 und 59 Jahren alt. Insgesamt wurden 14 Interviews durchgeführt, sieben davon mit Männern und sieben mit Frauen. Wie oben bereits erwähnt ist die selbstständige Tätigkeit bei allen befragten Personen die einzige Einkommensquelle. In Bezug auf die höchste abgeschlossene Ausbildung sind Personen mit Lehrabschluss, Matura und Hochschulabschluss vertreten, einige der Teilnehmer/innen besitzen auch berufsrelevante Zusatzqualifikationen. Hinsichtlich der Branche wurde keine Einschränkung getroffen, bei der Auswahl der Interviewpartner/innen wurde jedoch darauf geachtet, dass diese in möglichst unterschiedlichen Berufsfeldern tätig sind um vielfältigere Informationen zu erhalten. Die Unternehmer/innen unterscheiden sich auch hinsichtlich der Unternehmensgröße. Als Kriterium für die Teilnahme an der Studie wurde festgelegt, dass ausschließlich Ein-Personen-, Klein- und Mittelunternehmen mit einbezogen werden. Aufgrund des schwierigen Stichprobenzugangs konnten jedoch lediglich Personen, welche ein Ein-Personen- oder ein Kleinstunternehmen besitzen befragt werden. Vier Teilnehmer/innen haben daher keine Mitarbeiter/innen, die maximale Mitarbeiter/innen Anzahl beträgt acht Personen. Das Beschäftigungsverhältnis variiert von geringfügig bis Vollzeit beschäftigt. Auch der Umsatz im vergangenen Wirtschaftsjahr dient dazu, die Unternehmensgröße festzustellen und wurde daher im Rahmen des demographischen Fragebogens mit erhoben. Die Kategorie bis €30.000 war einmal vertreten, die Kategorie €30.000 bis €100.000 fünf Mal, ebenso wie die Kategorie €100.000 bis €500.000. Die Kategorie €500.000 bis €1.Mio war einmal vertreten und die Kategorie €1.Mio bis €2.Mio zwei Mal. Der maximale Umsatz für ein Kleinstunternehmen beträgt €2.Mio, die maximale

Anzahl der Mitarbeiter/innen beträgt neun Personen. Zuletzt wurde die durchschnittliche Anzahl der Wochenstunden erhoben, welche für die selbstständige Tätigkeit aufgewendet werden. Diese variiert bei den meisten befragten Personen zwischen 50 und 70 Stunden pro Woche, vereinzelt lag der angegebene Wert darunter und einmal darüber. Eine genaue, detaillierte Auflistung aller Interviewteilnehmer/innen befindet sich im Anhang.

7.4 Erhebungsverfahren

Die Besonderheit bei qualitativen Befragungen liegt vor allem darin, dass der Gesprächsverlauf eher durch den/die Befragte/n als durch den/die Interviewer/in gesteuert wird, wodurch die interessierenden Sichtweisen der befragten Personen besser zur Geltung kommen, als bei schriftlichen Befragungen. Es werden verschiedene Arten von Verfahren unterschieden, wobei in der vorliegenden Studie zur Beantwortung der Fragestellung halbstandardisierte Leitfadenterviews durchgeführt wurden. Dieses ist dadurch charakterisiert, dass ein Leitfaden für die Interviewdurchführung konzipiert wird, welcher sowohl offene Fragen als Erzählanreize beinhaltet, als auch geschlossene, theoriegeleitete Fragen als Ergänzung. Dadurch werden die Gesprächsinhalte zwar mehr oder weniger verbindlich vorgegeben, dennoch soll der Leitfaden flexibel gehandhabt werden um auf den/die Befragte/n während des Interviews besser eingehen zu können. (Bortz und Döring, 2006) Zur Erstellung des Leitfadens muss nach Mayring (2002) zu Beginn immer eine Problemstellung formuliert und analysiert werden. Daraus können anschließend spezifische Aspekte und interessierende Themenbereiche herausgearbeitet werden, wonach der Leitfaden konstruiert wird.

Auf diese Art und Weise wurde auch der Interviewleitfaden für die vorliegende Studie erstellt. Die offenen Fragen bezogen sich auf den typischen Tagesablauf der Unternehmer/innen, ursächliche Faktoren für das Erleben von Stress am Arbeitsplatz sowie unterstützende Faktoren und Ressourcen. Zusätzlich wurden die befragten Personen aufgefordert, eine bestimmte Situation aus ihrem beruflichen Alltag zu berichten, welche sie als äußerst stressend erlebten und zu erläutern, wie sie konkret mit dieser Situation

umgingen. Für den Leitfaden wurden außerdem einige ergänzende Fragen erstellt, welche es ermöglichten, konkrete interessierende Sachverhalte zu erfragen, sofern diese nicht von selbst angesprochen wurden. Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

7.5 Aufbereitungsverfahren

Alle Interviews wurden mittels Tonbandgerät auf Kassette aufgenommen und anschließend transkribiert. Über diesen Vorgang wurden alle Teilnehmer/innen bereits vorab telefonisch informiert. Zudem stimmten alle Personen anhand einer schriftlichen Einverständniserklärung, welche sie am Beginn des Interviews unterschrieben, der Aufnahme des Interviews und der anschließenden Weiterverarbeitung der Daten zu. Über die Datenschutzbestimmungen, die Anonymisierung der Aussagen sowie den genauen Vorgang der weiteren Datenverarbeitung wurden alle Teilnehmer/innen durch ein Informationsblatt vor der Durchführung des Interviews in Kenntnis gesetzt.

Unter Transkription versteht man die Übertragung gesprochener Worte in eine schriftliche Version. Hierfür gibt es verschiedene Möglichkeiten, in der vorliegenden Studie wurde die Methode der Übertragung in normales Schriftdeutsch angewandt. Nach Mayring (2002) ist dies eine weit verbreitete Protokolltechnik die dann gerechtfertigt ist, wenn die inhaltlich-thematische Ebene von Interesse ist. Zur Erhöhung der Lesbarkeit wird hierbei die Satzstellung ausgebessert und der Dialekt bereinigt. Ein vollständiges Transkript als Beispiel ist im Anhang zu finden.

7.6 Auswertungsverfahren

Bei qualitativen Verfahren werden im Gegensatz zu quantitativen Verfahren nichtnumerische bzw. verbale Daten analysiert und verarbeitet (Bortz & Döring, 2006). Im Rahmen dieser Studie handelt es sich um verbale Daten, welche durch die Durchführung und Transkription von Interviews gesammelt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden.

7.6.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Mittels qualitativer Inhaltsanalyse kann umfangreiches Textmaterial ausgewertet und analysiert werden. „Ziel der Inhaltsanalyse ist, darin besteht Übereinstimmung, die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt.“ (Mayring, 2008, S. 11) Der besondere Vorteil dieses Verfahrens besteht nach Mayring (2000) in dem methodisch kontrollierten Vorgehen, da man bei der Analyse das Material in einzelne Einheiten aufgliedert und nacheinander anhand eines Kategoriensystems bearbeitet.

Mayring (2008) nennt drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse, nämlich die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Ziel der zusammenfassenden Analyse ist es, das vorhandene Material auf die wesentlichsten Inhalte zu reduzieren und durch weitere Abstraktion ein Abbild des Grundmaterials zu schaffen. Bei der Explikation wird an einzelne unklare Textstellen zusätzliches Material herangetragen um diese Stellen interpretieren zu können. Die dritte Analysemöglichkeit ist die Strukturierung. Hier soll anhand eines Kategoriensystems das Material strukturiert werden, wobei zwischen formaler, inhaltlicher, typisierender und skalierender Strukturierung unterschieden wird. Zur Auswertung der, für diese Studie vorliegenden Interviews, wurde die inhaltliche Strukturierung angewandt und soll daher im Folgenden näher beschrieben werden.

Mittels inhaltlicher Strukturierung sollen bestimmte Themen, Aspekte oder Inhalte aus dem vorhandenen Material herausgefiltert werden. Hierfür wird ein Kategoriensystem an das Material herangetragen, wobei vorab genau definiert werden muss, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen. Zur besseren Verständlichkeit der Definitionen werden zu allen Kategorien sogenannte Ankerbeispiele bestimmt. Dies sind konkrete Textstellen des Materials, welche die jeweilige Kategorie beispielhaft repräsentieren sollen. Zudem empfiehlt es sich Kodierregeln zu erstellen, welche dazu dienen, Textstellen eindeutig zu Kategorien zuzuordnen, wenn Abgrenzungsprobleme zwischen einzelnen Kategorien bestehen. Nach einem ersten probenhaften Materialdurchgang wird das Kategoriensystem nochmals überprüft und ergänzt. Danach beginnt der Hauptdurchgang, wobei alle Textstellen zu den Kategorien zugeordnet werden

und anschließend für die Darstellung der Ergebnisse weiter zusammengefasst oder aufbereitet werden. (Mayring, 2008)

Die Fragestellungen der vorliegenden Studie wurden mittels dieses Vorganges bearbeitet, wobei für jede der drei Fragestellungen eine eigene Analyse mit einem eigenen Kategoriensystem durchgeführt wurde. Die drei Kategoriensysteme sowie die jeweiligen Kodierregeln befinden sich im Anhang. Zu Beginn der Analyse wurde für jede Fragestellung ein vorläufiges Kategoriensystem erstellt, welches im Laufe der Auswertung immer wieder überarbeitet und ergänzt wurde. Nach Mayring (2008) können die einzelnen Kategorien und Subkategorien entweder deduktiv, also aus der Theorie oder induktiv, direkt aus dem Material, gebildet werden. In der vorliegenden Studie wurden beide Vorgehensweisen gewählt, da einige der Kategorien bereits aufgrund der durchgearbeiteten Theorie vorab erstellt werden konnten. Weitere Kategorien ergaben sich jedoch auch im Zuge der Analyse aus dem Material direkt. Im Kodierleitfaden (siehe Anhang) sind die deduktiv gewonnenen Kategorien grau unterlegt dargestellt um zu verdeutlichen, welche Kategorien erst im Laufe der Analyse hinzukamen.

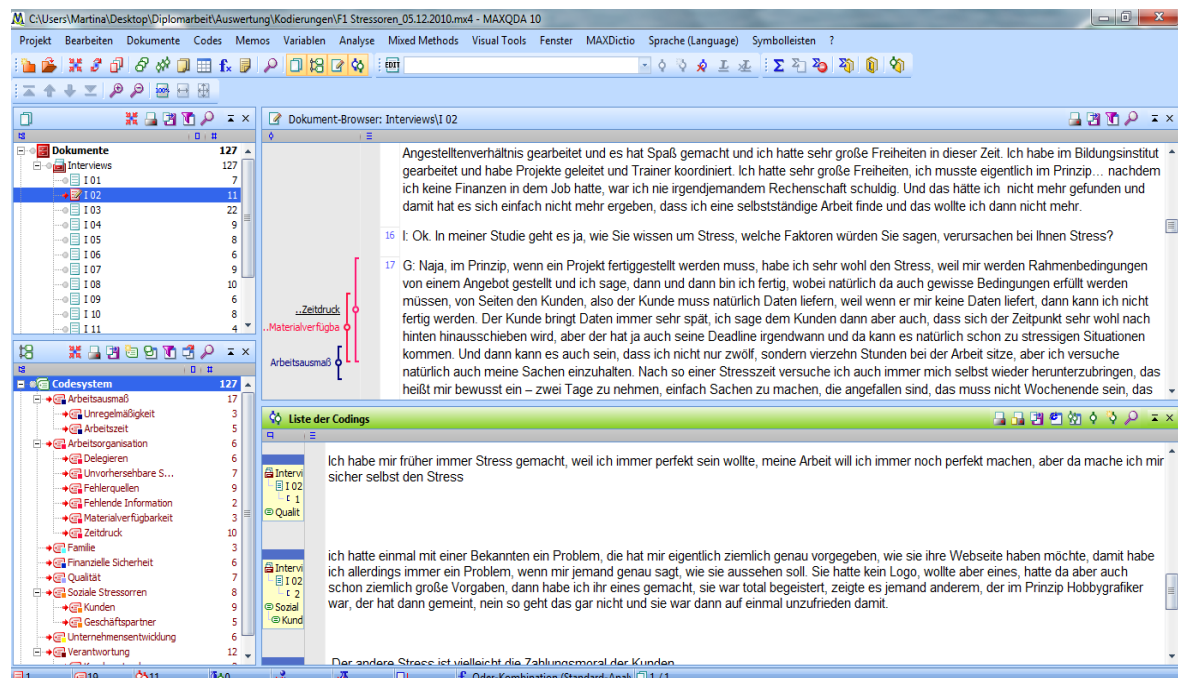
Um das vorab erstellte Kategoriensystem zu überprüfen und zu überarbeiten wurde ein Probedurchlauf mit nur drei Interviews durchgeführt. Anschließend erfolgte der Hauptdurchgang über das gesamte Material. Da sich jedoch immer wieder neue Kategorien und Subkategorien ergaben bzw. eine Überarbeitung der bereits bestehenden Kategorien notwendig war, wurden insgesamt drei komplette Durchgänge über das gesamte Material durchgeführt.

Mayring (2008) empfiehlt zudem die Berechnung der Interkoderreliabilität als weiteres Gütekriterium qualitativer Forschung. Darunter versteht man die nochmalige Kodierung des Textmaterials durch eine oder mehrere weitere Personen. Anschließend wird das Ausmaß der Übereinstimmung der Urteile berechnet, welches den Grad der Reliabilität und damit die Güte des Kategoriensystems widerspiegelt (Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002). In der vorliegenden Studie wurden für die Reliabilitätsprüfung vier zufällig ausgewählte Interviews pro Fragestellung herangezogen und durch eine zweite Person kodiert. Aufgrund zeitlicher Ressourcen war es nicht möglich, das gesamte Textmaterial

nochmalig zu kodieren. Es gibt unterschiedliche Maße der Reliabilität, Mayring (2008) empfiehlt jedoch den Koeffizient nach Krippendorff, welcher daher auch in dieser Studie verwendet wurde. Für die erste Forschungsfrage nach den Stressoren bei Unternehmer/innen wurde ein Reliabilitätskoeffizient von .83 ermittelt. Die Reliabilität bezüglich der zweiten Forschungsfrage betreffend die Art der Bewältigung beträgt ebenfalls .83 und für die dritte Frage betreffend die Ressourcen .77. Bei Lombard et al. (2002) wird angegeben, dass Koeffizienten über .80 als gut gelten können und eine Reliabilität über .70 ebenso für explorative Studien als akzeptabel angenommen werden kann. Demnach kann das Ausmaß der Übereinstimmung in der vorliegenden Studie betreffend die beiden ersten Fragestellungen als gut eingestuft werden und auch betreffend die dritte Fragestellung als akzeptabel gelten.

Die Analyse selbst wurde mithilfe des Computerprogrammes MaxQDA durchgeführt, welches die Zuordnung der einzelnen Textteile zu den Kategorien wesentlich vereinfachte. In der folgenden Abbildung soll der Vorgang dieser Zuordnung kurz erläutert werden.

Abbildung 1: Darstellung des Kodiervorganges



Der Screenshot zeigt die vier Fenster, wie sie in MaxQDA dargestellt sind. Das erste Fenster links oben zeigt die Liste aller Interviews, welche zur Bearbeitung in das Programm importiert wurden. Das derzeit bearbeitete Interview wird in dem Fenster rechts oben angezeigt. In diesem Fall handelt es sich um Interview 02. Der Ausschnitt zeigt die Frage, welche Faktoren Stress in der Arbeit verursachen. In dem dritten Fenster links unten wird das Codesystem dargestellt, welches jederzeit verändert und bearbeitet werden kann. Zur besseren Übersichtlichkeit können allen Haupt- und Subkategorien Farben zugeordnet werden. Um eine Textstelle im Interview zu kodieren, muss diese lediglich markiert und anschließend mittels Mausklick auf die entsprechende Kategorie kodiert werden. Im Fließtext selbst wird dies anhand der farblich den jeweiligen Codes entsprechenden Klammern dargestellt. Im obigen Beispiel wurden die Codes Zeitdruck, Materialverfügbarkeit sowie Arbeitsausmaß vergeben. Schließlich werden im Fenster rechts unten, Liste der Codings, alle kodierten Textpassagen für die jeweiligen aktivierten Codes und Interviews aufgelistet. Welche Codes und Interviews aktiviert sind, zeigt sich anhand der roten Schriftfarbe. In diesem Beispiel ist also das gesamte Codesystem sowie das Interview 02 aktiviert, das bedeutet, in der Liste der Codings sind alle kodierten Textpassagen des Interviews 02 aufgeführt. Auf diese Weise werden alle Interviews kodiert und das Codesystem laufend überarbeitet. Die Anzahl der Kodierungen pro Interview und Kategorie sind ebenfalls sichtbar. Wurden alle interessierenden Textteile der Interviews kategorisiert, können mittels Liste der Codings die Textpassagen pro Kategorie aufgezeigt werden. Dies ermöglicht eine anschließende Zusammenfassung und Ergebnisaufbereitung. Die inhaltlichen Blöcke, welche auf diese Art aufbereitet wurden, werden im nächsten Kapitel Darstellung der Ergebnisse näher erläutert.

8 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse, welche anhand der oben dargestellten Methode gewonnen wurden, zusammengefasst dargestellt.

8.1 Stressoren

Die erste Forschungsfrage zielte auf die Erfassung jener Faktoren oder Bedingungen, die bei Unternehmer/innen beruflichen Stress auslösen, ab. Nachfolgend werden die anhand der vorliegenden Studie erzielten Ergebnisse zur Beantwortung dieser Frage dargestellt.

8.1.1 Arbeitsausmaß

Wie aufgrund der Literatur zu erwarten war, wurde das Arbeitsausmaß häufig als Stressor genannt. Arbeitsausmaß wurde dabei als die Menge der zu bewältigenden Arbeit und die damit verbundene Anzahl der Zeit, welche täglich bzw. wöchentlich im Büro verbracht wird definiert. Fast alle befragten Personen gaben an, zwischen 50 und 70 Stunden pro Woche bzw. 10-12 Stunden pro Tag zu arbeiten.

„Eher häufig über 40 Stunden. Dazu darf ich ja auch nicht vergessen, dass ich zu Hause auch sitze und Stunden schreibe, Rechnungen schreibe, das Ganze Finanzding noch mache, das ganze Organisatorische noch habe und mit Leuten telefoniere und dann noch Termine abspreche und solche Geschichten, das kommt ja auch noch alles dazu, also deutlich über 40 Stunden, eher zwischen 50 und 60 pendelt sich das so ein.“ (I 01, Abs. 65)

„Und dann kann es auch sein, dass ich nicht nur zwölf, sondern vierzehn Stunden bei der Arbeit sitze, aber ich versuche natürlich auch meine Sachen einzuhalten.“ (I 02, Abs. 17)

„Früher waren es 40 plus einige Überstunden. Jetzt sind es mindestens 50 Stunden, aber nur allein die Zeit, die ich im Geschäft bin. Die Öffnungszeiten. Aber sagen wir zwischen 50 und 60 Stunden, weil man früher kommen muss, dann geht man später raus. Aber das zähle ich gar nicht.“ (I 07, Abs. 45)

Die Ursachen dieses hohen Arbeitsausmaßes liegen nach Angaben einiger Interviewteilnehmer/innen in der zu bewältigenden Arbeit. Gerade als Einzelunternehmer/in scheint es oftmals schwer zu sein, alle anfallenden Aufgaben alleine

abzuarbeiten. Da jedoch den Anforderungen der Kunden nachgekommen werden muss, führt dies meist zu einem Übermaß an Arbeit. Zudem kann dem Wunsch nach Erholungsphasen aufgrund ständig neu auftretender Aufgaben oft nicht nachgegeben werden.

„Das ist das Problem des Einzelselbstständigen, dass er manchmal so viel Arbeit hat, dass er es nur schwer bewältigen kann“ (I 13, Abs. 11)

„Also als Selbstständiger ist es so, wenn viel Arbeit ist, wirst du sie machen, wenn du sie alleine nicht bewältigst, dann musst du halt versuchen, sie an Kollegen auszuladen, was auch passiert.“ (I 02, Abs. 7)

„Wenn man selbstständig ist, die 40 Stunden kannst du vergessen. Aber das... ja, ein Angestellter wird dann auch nicht einsehen, warum er bis zehn in der Nacht herumtun soll. Aber wenn du selbstständig bist, dann machst du das. Die Arbeitszeiten richten sich nicht nach dem Gesetz, sondern nach dem Kunden.“ (I 03, Abs. 39)

„Auch wenn man es gerne macht und wir das beide tun, braucht man trotzdem manchmal ein bisschen eine Auszeit, aber ja, man muss sich das dann einfach so einteilen und sagen ok, heute ist nicht so viel los und dann kann ich am Freitag zu Mittag auch mal den Rollladen herunter tun. Aber es ist oft so, dass gerade Freitag wenn man sich denkt, da ist nichts mehr, fängt um elf Uhr am Vormittag das Telefon zu läuten an. Da möchten viele Leute noch schnell vom Schreibtisch weghaben, was sie die Woche lang nicht geschafft haben.“ (I 14, Abs. 17)

Arbeitszeit

Einige Teilnehmer/innen gaben an, dass sie auch außerhalb der üblichen Bürozeiten, also Abends, nachts oder an Wochenenden arbeiten würden, wenn dies erforderlich sei. Um alle Anforderungen zu bewältigen wird daher auch oftmals auf Schlaf oder Freizeit verzichtet.

„Ich gehe am Abend nach Hause, dann verbringe ich Zeit mit meiner Familie und wenn die schlafen, dann arbeite ich weiter.“ (I 05, Abs. 57)

„Das kommt dann meistens zusammen, wenn ich dann abends Dinge einschieben muss, oder überhaupt abends arbeiten muss, das ist dann auch ein Grund.“ (I 12, Abs. 15)

„Der Tagesablauf selbst in der Projektheißphase ist dann stresserzeugend, wenn es darum geht, Samstag oder in der Nacht etwas auszuarbeiten, weil man irgendetwas im Projekt braucht, dann ist das auch ein typischer Tagesablauf, dass man um sechs Uhr am Morgen aufsteht und am Vortag vielleicht um eins oder zwei erst ins Bett gegangen ist.“ (I 13, Abs. 11)

Unregelmäßigkeit

Im Bereich Arbeitsausmaß wurde zudem die Unregelmäßigkeit der Arbeitsanforderungen genannt. Es wurde vor allem betont, dass es in bestimmten Phasen ein Übermaß an Arbeit zu bewältigen gäbe, während zu anderen Zeiten kaum etwas zu tun sei. Dies kann einerseits saisonal bedingt – die meisten Personen berichteten, in den Sommermonaten geringer ausgelastet zu sein – sowie durch ein spezifisches Projekt oder die Auftragslage bestimmt sein.

„Also ich sage, dadurch dass es nicht regelmäßig ist... es gibt Zeiten wo man sehr viel zu tun hat, wo die Auftragslage sehr gut ist, wo es dann auch schwerfällt, Aufträge abzusagen, weil man einfach weiß, dass es wieder Zeiten geben wird, wo weniger los ist, also einfach diese Unregelmäßigkeit...“ (I 06, Abs. 15)

8.1.2 Arbeitsorganisation

Die Art und Weise, wie die Arbeitsabläufe organisiert sind, kann ebenfalls zu beruflichem Stress führen. Einige der Interviewpartner/innen gaben an, Prioritäten falsch oder nicht zu setzen und dadurch den auftretenden Stress selbst zu erzeugen. Eine Person nannte zudem das Problem der Überschneidung von Aufgaben und das Problem, gleichzeitig mehrere

Dinge erledigen zu müssen. Eine andere Person gab außerdem an, dass eine effiziente und effektive Arbeitsorganisation häufig auch durch andere Personen, welche für die Ausführung der Tätigkeit mitverantwortlich sind, gestört wird, man also selbst nichts zur Eliminierung des Stressors beitragen kann.

„Oder wenn ich Arbeit nach hinten verschiebe, ach das mache ich in einer Stunde oder in zwei Stunden, dann mach ich es in drei Stunden und auf einmal brauche ich es aber. Auf einmal brennt der Hut. Also man verursacht sich auch viel Stress selbst in dem man von der Arbeitsorganisation die Prioritäten falsch setzt. Aber da bin ich oft schon lange gesessen.“ (I 03, Abs. 37)

„Was allerdings auch Stress verursachen kann, wenn man sich nicht so gut auf eine Sache konzentrieren kann, sondern wenn sehr viele Sachen auf einmal auf einen einprasseln oder gleichzeitig herangetragen werden und man nicht zuerst eines fertig machen kann.“ (I 04, Abs. 9)

„Das heißt, wenn Sie zum Beispiel abhängig sind vom Fortschritt eines Auftraggebers oder von einem seiner Erfüllungsgehilfen und wenn man dann draußen steht und nicht intern die Möglichkeiten hat etwas zu bewirken, dann belastet das. Dann entsteht Stress, wenn man weiß, man kann jetzt eigentlich gar nichts tun, weiß aber dass im eigenen Interesse und vor allem im Interesse des Projektes etwas getan werden müsste.“ (I 13, Abs. 21)

Delegieren

Fünf Studienteilnehmer/innen sahen in der fehlenden Möglichkeit bzw. Fähigkeit Tätigkeiten zu delegieren eine Ursache für beruflichen Stress. Können aufgrund der ökonomischen Situation zu wenig oder keine Mitarbeiter/innen beschäftigt werden, ist es nicht oder nur beschränkt möglich, Aufgaben abzugeben. Gerade in Einzel- oder Kleinstbetrieben ist die fehlende Möglichkeit zu delegieren ein wesentlicher Stressfaktor. Als weitere Ursache dafür, nicht zu delegieren, wurde jedoch auch der eigene Perfektionismus angesprochen. Bestehen Zweifel an den Fähigkeiten der/des

Mitarbeiters/Mitarbeiterin die Aufgaben in der erforderlichen Qualität zu erledigen, werden Tätigkeiten eher selbst ausgeführt, auch wenn dadurch Stress entsteht.

„Gute verdienen einfach auch eine entsprechende Entlohnung und der Personalaufwand ist einfach zu groß. Die Auslastung ist auch nicht immer gleichmäßig, also es ist einfach eine Kostenfrage. Ein guter Mitarbeiter kostet Geld und das geht im Moment nicht.“ (I 14, Abs. 19)

„Es läuft immer der innere Dialog im Kopf ab, was ist zu tun, wer könnte mir das abnehmen, kann der das in der vorgegebenen Zeit und der notwendigen Qualität, die ich für erforderlich halte, auch liefern und dann ist man natürlich schon oft geneigt, das eine oder andere wieder an sich zu reißen und zu behalten. Wenn Sie mich so fragen glaub ich, dass es sicherlich mehr Situationen gibt, wo ich delegieren könnte, ohne dass ich es wirklich tue und den Luxus wirklich aus freien Stücken zu überlegen, wie kann ich den Mitarbeiter auslasten, hat man ja nicht so oft. In der Regel ist es ja doch so, dass man unter Strom steht und überlegen muss, was kann ich abgeben.“ (I 08, Abs. 59)

„Eben dieser Perfektionismus. Es kommt drauf an, wenn man sieht, dass der Arbeiter das sehr gut macht, dann delegiert man das sehr gerne, wenn das Vertrauen fehlt oder wenn man das Gefühl hat, man muss da immer hinten nach bessern, dann ist das Delegieren natürlich schwer.“ (I 14, Abs. 61)

Unvorhersehbare Situationen

Die Hälfte der Unternehmer/innen nannte unvorhersehbare Situationen als Ursache für beruflichen Stress. Solche unerwarteten Situationen, z.B. durch Mitarbeiterausfall, EDV-Probleme oder spontane Kundenanfragen stören den Arbeitsablauf und erfordern ein flexibles Reagieren auf die veränderten Bedingungen. Eine Person erklärte, dass es trotz ausgezeichneter Planung und Vorbereitung auf eine Situation immer wieder zu Problemen kommen kann, welche eine schnelle und gezielte Lösung erfordern.

„Vor zwei Wochen hatte ich enormen Stress, da habe ich zwei Stunden am Tag geschlafen, da hatte ich mir einen Trojaner eingefangen. Das kann bei unserer Arbeit natürlich sehr leicht passieren, mir ist das aber zum ersten Mal passiert.“ (I 02, Abs. 17)

„Es gibt natürlich immer wieder Situationen, wo man sagt, ok jetzt weiß ich auch nicht, da ist dann einfach Stress da...“ (I 11, Abs. 11)

„...also es ist immer stressig bevor ein Kurs anfängt, wenn die Lebensmittel noch nicht da sind oder der Assistent plötzlich ausfällt oder dergleichen, also wenn etwas Unvorhergesehenes passiert und Zeit einfach knapp ist...“ (I 04, Abs. 25)

„Naja, man kann sagen, wenn ein Projekt oder eine Aufgabe nicht so läuft, wie es geplant ist, das kommt immer wieder einmal vor. Da kann man den besten Plan aufstellen, die gezieltesten Recherchen im Vorfeld durchführen, aber die Wirklichkeit beweist dann oft das Gegenteil. Und dann ist halt oft Flexibilität gefragt und einfach in gewissen Situationen Lösungen herbeizuführen. Wenn sich verschiedene Bedingungen am Projekt ändern, wenn der Kunde nicht verfügbar ist, wenn einfach verschiedenste Probleme auftauchen.“ (I 08, Abs. 17)

Fehlerquellen

Wenn Fehler im Arbeitsprozess oder in der Organisation geschehen, wird dies ebenfalls häufig als stressend erlebt. Fehlerquellen wurden im Bereich Arbeitsorganisation am zweithäufigsten von den Interviewpartner/innen als Stressor genannt. Einige Unternehmer/innen erklärten, dass Fehlerquellen zusätzlichen Zeitdruck erzeugen würden, da die fehlerhafte Arbeit erneut ausgeführt werden müsse. Ein Unternehmer sprach zudem spezifisch den finanziellen Faktor an, da Fehler in der Auftragsabwicklung mitunter hohe Kosten verursachen können, welche der/die Unternehmer/in selbst zu tragen hat. Eine weitere Interviewpartnerin sprach außerdem das Problem an, dass sich Fehler negativ auf

die zukünftige Zusammenarbeit mit Kunden auswirken können, da diese kaum verziehen werden.

„Ja natürlich, wenn Fehler passieren, geht das natürlich auf den Zeitfaktor drauf. Die Zeit wird nach hinten geschoben, ist gleich wieder Stress nach vorne geschoben.“ (I 01, Abs. 53)

„Aber es entsteht auch eine zusätzliche Fehlerquelle, weil wir so viele Schnittstellen im Prozess haben. Wir sichern uns nach allen Seiten ab, aber irgendwann passiert immer etwas. Wenn es dann 5000€ kostet oder auch 10000€, wird es eng.“ (I 10, Abs. 21)

„Du arbeitest immer Projektbezogen und man hat dann schon Erfahrung über viele Jahre, man weiß, wie das Logo vom Kunden aussieht, aber oft macht man auch nicht alles selbst, sondern das macht ein externer Graphiker, dann muss man sich mit dem abstimmen, dann passt oft die EDV nicht zusammen und ja, der Liefertermin für das Ding steht, weil der Kunde hat am Sonntagabend die Veranstaltung und will sich das am Freitagabend spätestens holen. Und wenn dann etwas von der Technik nicht funktioniert, dann stresst das. Die Unikate anfertigen und dann immer unter dem Termindruck, du hast einfach keine Chance, etwas falsch zu machen. Abgesehen davon, dass Fehler nicht verziehen werden. Man kann für den Kunden oft die Kastanien aus dem Feuer holen, das ist selbstverständlich, manchmal haben die das wirklich so gemeint und sind froh, dass man das gesehen hat. Aber wenn dir ein Fehler passiert und er steht dahinter und sieht den Fehler, dann merkt er sich das besser, als den wo man ihm geholfen hat.“ (I 14, Abs. 21)

Fehlende Information

Dieser Punkt wird in der Literatur ebenfalls als Stressor angeführt, wobei Stress dadurch entsteht, dass Informationen nicht bzw. falsch weitergeleitet werden oder nicht zugänglich sind. In der vorliegenden Studie wurde dieser Faktor lediglich zweimal genannt, wobei sich die Aussagen auf die interne Absprache in dem Unternehmen bezogen.

„...oder jemand glaubt, der andere hat das schon gemacht und dann ist das aber nicht so, dann funktioniert das nicht so. Wenn die Absprache in der Organisation nicht so klappt.“ (I 03, Abs. 19)

„Wenn dann doch etwas passiert, dann ist es meistens ein Kommunikationsfehler.“ (I 10, Abs. 23)

Materialverfügbarkeit

Lediglich zwei Interviewpartner/innen nannten den Punkt Materialverfügbarkeit als Stressor. Dieser bezieht sich darauf, dass aufgrund von fehlendem oder ungenügendem Material der Arbeitsfortschritt gehemmt ist, wodurch zusätzlicher Zeit- oder Kundendruck entstehen kann.

„also der Kunde muss natürlich Daten liefern, weil wenn er mir keine Daten liefert, dann kann ich nicht fertig werden. Der Kunde bringt Daten immer sehr spät, ich sage dem Kunden dann aber auch, dass sich der Zeitpunkt sehr wohl nach hinten hinausschieben wird, aber der hat ja auch seine Deadline irgendwann und da kann es natürlich schon zu stressigen Situationen kommen.“ (I 02, Abs. 17)

„Es ist auch Stress, wenn wir Lebensmittel bestellen und am Sonntag sind die nicht da. Dann ist es Stress, weil der Kunde darf das ja nicht merken, dass irgendetwas nicht da ist.“ (I 03, Abs. 11)

Zeitdruck

Der Faktor Zeitdruck wurde im Bereich Arbeitsorganisation am häufigsten von den Unternehmer/innen als Stressor genannt. Zeitdruck entsteht zum einen durch vom Kunden gesetzte Deadlines für die Auftragsabwicklung bzw. das Projektende und zum anderen durch zu viele Aufgaben, welche gleichzeitig erledigt werden sollten, aber auch wenn mehrere Projekte nebeneinander abgewickelt werden müssen. Stress kann jedoch auch dadurch entstehen, dass aufgrund der Unternehmenstätigkeit an manchen Tagen der Arbeitswoche ein größerer Zeitdruck besteht als an anderen.

„Zeitdruck. Es ist hauptsächlich, hauptsächlich ist es Zeitdruck, ja. Es ist immer Termindruck, es sind immer Aufträge, die zu einem bestimmten Stichtag fertig sein müssen. Der Kunde bestellt etwas, der Kunde will etwas haben, der Kunde macht eine Anfrage, der Kunde will dann auch pünktlich seine Ware bekommen...“ (I 01, Abs. 23)

„Wenn man jetzt Montag, Dienstag, Mittwoch eher weniger zu tun hat und es ruhiger ist, ist das sicher kein Stress. Aber Freitag und Samstag wollen sehr viele. Immer nur am Wochenende.“ (I 07, Abs. 21)

„Das Projektgeschäft ist einfach generell so, dass es Zeiten gibt, wo einfach wahnsinnig viel zu tun ist, wo sich ein Projekt mit dem anderen einfach überschlägt und wo uns die Kunden ja regerecht überfallen mit Projekten, so wie es eigentlich die Regel sein soll.“ (I 08, Abs. 13)

„Der Zeitplan war daher auch sehr knapp gesteckt, weil der Kunde einfach die Berater auch austesten wollte und ja wir haben uns natürlich extrem ins Zeug gelegt um den Auftrag zu gewinnen. Da haben wir dann natürlich einerseits zeitliche Probleme bekommen, weil einfach nur eine gewisse Zeit zur Verfügung war um die Analyse durchzuführen, die Potentiale beim Kunden zu finden und abzuwägen, was sind die richtigen Studien, wie gehe ich vor Ort um, dann natürlich die Frage immer auch, wie würde der andere Berater vorgehen, auf was könnte der Wert legen, welche Themen könnte der behandeln und was ist beim Kunden auch relevant und wie kann man es schaffen, seine eigenen Trümpfe so auszuspielen, dass sich der Kunde dann für einen selbst entscheidet. Wenn das Ganze dann auch noch in einem sehr engen zeitlichen Korsett steckt, dann ist das schon sehr stressig.“ (I 08, Abs. 21)

8.1.3 Familie

Dieser Faktor spielt vor allem bei selbstständigen Müttern eine Rolle und wurde von zwei Frauen der befragten Personen als Stressor genannt. Eine Mutter erwähnte das Problem der

Gemeinsamkeit von Familie und Beruf, wenn es also aus unterschiedlichen Gründen notwendig ist, sowohl die Kinderbetreuung zu übernehmen, als auch berufliche Tätigkeiten durchzuführen. Die zweite Person, welche diesen Faktor nannte, sah das Problem eher darin, dass ihre Familie, insbesondere ihre Tochter über dem Unternehmen steht und daher bei familiären Situationen berufliche Dinge aufgeschoben werden.

„Also mein Hauptfaktor ist, wenn ich Familie und Beruf gemeinsam machen muss. Bei uns ist es Gott sei Dank so, dass ich das normalerweise trennen kann, das heißt ich habe Tage oder Halb-Tage, wo ich arbeiten kann und meine Kinder versorgt weiß und dann habe ich aber auch wieder Zeiten, wo die Familie dran kommt und ich die Arbeit ausblende. Wenn es aber Situationen gibt, wo ich die Kinder bei mir habe, weil ich sonst niemanden habe, der auf die Kinder aufpasst, ich aber eine Arbeit erledigen muss, dann ist das sicher der Hauptstressfaktor. Also einfach die Gleichzeitigkeit.“ (I 12, Abs. 15)

„Also als Mutter muss ich sagen, meine Tochter geht ins Gymnasium, wenn dann angerufen wird ihr ist ganz schlecht und sie muss nach Hause, obwohl ich gerade bei einer wichtigen Tätigkeit bin, dann muss ich das trotzdem sofort stehen lassen, weil unsere Tochter hat über alles Priorität.“ (I 11, Abs. 33)

8.1.4 Finanzielle Sicherheit

Das Problem der finanziellen Unsicherheit bei der Selbstständigkeit wurde von sechs der befragten Unternehmer/innen angeführt. Das Problem besteht darin, dass sich die Auftragslage bzw. die Kundenanzahl nicht vorausplanen lassen und daher auch der Umsatz von Monat zu Monat bei gleichbleibenden Fixkosten ungewiss ist. Ein Unternehmer wies zudem darauf hin, dass für ihn die Selbstständigkeit beider Partner in einer Beziehung aufgrund der großen Unsicherheit nicht denkbar wäre. Ein weiterer Interviewpartner erklärte, dass Unsicherheit auch dadurch entsteht, dass Rechnungen nicht oder nicht in dem geforderten Zeitrahmen bezahlt werden.

„Naja, das Finanzielle, man hat wenig finanzielle Sicherheit, ich bin mit einer Lehrerin verheiratet und die hat ein sicheres Einkommen... also wenn meine Frau auch noch selbstständig wäre, das wäre ein Wahnsinn. Also man hat wenig Sicherheit.“ (I 05, Abs. 53)

„Weil nur weil man heute einen guten Umsatz gemacht hat, heißt das ja nicht, dass alles was in der Kassa ist, auch bei dir bleibt. Man muss das einteilen und es wird alles nur gesammelt. Man muss täglich sammeln für den ersten, wo alle Rechnungen dann bezahlt werden müssen. Man weiß ja nie, wie es morgen aussehen wird. Vielleicht sagen ja Leute ab, vielleicht ist irgendetwas und man verdient gar nichts.“ (I 07, Abs. 39)

„Der Punkt ist nur der, bei einem Gehalt bekommt man es immer wieder kontinuierlich. Wenn man selbstständig ist, ist es so, dass man eigentlich nicht damit rechnen kann. Das ist dann eigentlich der Stress, und das hängt auch extrem vom Typen ab, wie man damit umgeht...“ (I 09, Abs. 9)

„...natürlich beim Einkommen, dass man nicht weiß, welcher Betrag am Monatsende am Konto sein wird, also man muss da immer ein Auge darauf haben und dass wenn eine Rechnung nicht eingeht, man ihr nachgehen muss...“ (I 12, Abs. 31)

8.1.5 Qualität

Dieser Faktor bezieht sich auf die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung. Genügt diese nicht den eigenen bzw. den Kundenansprüchen, kann dies Stress erzeugen. Dies wurde von mehreren befragten Unternehmer/innen erwähnt, wobei einerseits dargestellt wurde, dass der eigene Qualitätsanspruch zumeist sehr hoch ist und dadurch der Stress selbst erzeugt wird. Ein Unternehmer erwähnte, dass Dinge immer noch verbessert werden können, um dem Perfektionsanspruch zu genügen. Oftmals ist es aber aufgrund von weiteren Aufgaben aus zeitlichen Gründen nicht möglich, weiter daran zu arbeiten, wodurch schließlich Unzufriedenheit entsteht. Auch der Ehrgeiz, seine Ziele in dem

geplanten Ausmaß zu erreichen, kann Stress erzeugen. Andererseits wird Stress aber auch durch den Qualitätsanspruch des Kunden erzeugt, also von außen. Ein Interviewpartner erklärte, dass die Gefahr besteht, von Kunden keine weiteren Aufträge mehr zu bekommen, wenn die Qualität nicht vollständig den Ansprüchen genügt. Auch im Dienstleistungsbereich erwarten Kunden ein durchgängiges Leistungsniveau. Dieses aber auch dann aufrecht zu erhalten, wenn unerwartete Probleme auftauchen, kann mitunter zu Stress führen.

„Der Kunde kauft ja beides. Der will ja beides. Der will ein gutes Produkt zu der Zeit, zu der er es bestellt hat. Wenn dann eines nicht funktioniert ist der Kunde schon unzufrieden und schon besteht die Gefahr, dass der Kunde nicht wiederkommt und bei mir besteht halt die Gefahr, dass MEIN Kunde mich nicht wieder bucht, wenn ich zu langsam bin und wenn ich schlechte Qualität abliefern.“ (I 01, Abs. 25)

„Na sicher, also es ist immer stressig bevor ein Kurs anfängt, wenn die Lebensmittel noch nicht da sind oder der Assistent plötzlich ausfällt oder dergleichen, also wenn etwas Unvorhergesehenes passiert und Zeit einfach knapp ist, wenn die Leute dann kommen und erwarten, dass da jetzt eine perfekte Performance abgeliefert wird. Das ist dann schon oft ziemlich stressig.“ (I 04, Abs. 25)

„Naja, der Stress entsteht dadurch, dass man ja mit seiner Arbeit nie zu 100% fertig ist. Also zum Beispiel wenn ich ein Training mache, dann könnte ich noch das machen, das vorbereiten, das ergänzen und verbessern und dadurch arbeitet man relativ knapp auf die Deadline hin, die man einhalten muss und dadurch entsteht Stress und dann wird man aufgehalten. Es kommen weitere Anfragen herein und alles geht sich dann gerade noch aus, aber irgendwie ist man nicht ganz zufrieden wenn noch etwas liegen geblieben ist oder wenn das eine oder andere noch besser hätte gemacht werden können. Da bleibt dann was liegen, oder es wird was verschoben und dann ist man unzufrieden, weil man

was vergisst oder nicht in der Form abgearbeitet hat oder noch nicht rechtzeitig fertig ist mit irgendetwas.“ (I 05, Abs. 11)

„Ich habe eine Präsentation gehabt, wo ich mir ein Ziel gesetzt hatte, ich will so und so viel verkaufen, bin hingegangen, habe mich auch gut vorbereitet und es hat im Endeffekt auch nicht so schlecht geklappt, wenn ich aber die Inhalte nicht so 100%ig rübergebracht habe, wie ich mir das vorgestellt habe aber es lag eher daran, dass ich es zu kompliziert gemacht habe und verkauft habe ich im Endeffekt nur 1/3 von dem, was ich verkaufen wollte, mit Aussicht auf mehr später. Ich bin halt ziemlich ehrgeizig und wenn ich mein Ziel nicht erfülle, dann bin ich nicht zufrieden.“ (I 09, Abs. 25)

8.1.6 Soziale Stressoren

Soziale Stressoren sind laut Literatur ein wesentlicher Faktor und wurden auch in der vorliegenden Studie häufig genannt. Stress entsteht hier allgemein durch den sozialen Kontakt mit Personen, welche für die berufliche Tätigkeit Relevanz besitzen. Die befragten Personen erwähnten sowohl Stress, welcher durch unzufriedene Mitarbeiter hervorgerufen wird, als auch Probleme mit Lieferanten oder Kunden. Eine Unternehmerin erwähnte, dass es auch intern zwischen Kolleg/innen zu Problemen kommen kann, wodurch es oftmals notwendig ist, selbst eine Mediatorfunktion einzunehmen. Sozialer Stress kann allerdings auch dann entstehen, wenn den Bedürfnissen anderer zu große Beachtung geschenkt wird und dadurch die eigene Person in den Hintergrund rückt.

„Weil das steht man ja nicht durch...die Kosten, wenn man einen Mitarbeiter hat, dann kostet der ja auch und vielleicht ist das ja auch etwas, was er gar nicht machen will, das muss ja nicht sein, dass das jeder gerne machen möchte, was wir hier machen.“ (I 03, Abs. 47)

„Es kann schon mal passieren, auch bei einem Lieferanten, dass ich ins Telefon brülle. Aber da muss er meine Reizschwelle schon sehr ausgereizt haben. Da

haben wir dann vorher glaube ich schon 10 Mal telefoniert, bevor so etwas passiert.“ (I 14, Abs. 37)

„Und in beruflicher Hinsicht ja, wenn es vielleicht einmal intern Probleme gibt, dass man versucht, dass dann abzuklären, als Mediatorin auftritt und sagt, redets miteinander.“ (I 11, Abs. 35)

„Es war glaub ich allgemein eine Unzufriedenheit da, auch beziehungsweise, habe mich selbst ganz ausgeklammert und nichts gemacht, was gut für mich gewesen wäre, sondern immer nur geschaut, dass alle anderen zufrieden sind.“ (I 09, Abs. 61)

Kunden

Stress durch Kunden zählt laut Literatur ebenfalls zu den sozialen Stressoren und wurde von dem Großteil der befragten Unternehmer/innen erwähnt. Als eine der Ursachen wurde die Zahlungsmoral der Kunden angesprochen. Stress entsteht also dadurch, dass die erbrachte Leistung zu spät oder nicht bezahlt wird. Andererseits kann es auch zu Problemen in der Zusammenarbeit kommen, wenn z.B. der Kunde und die Mitarbeiter des Projektes nicht miteinander harmonieren, emotionale Situationen aufgrund von Unzufriedenheit entstehen oder keine Übereinstimmung gefunden wird.

„Wenn der Kunde nicht zahlt, ist das auch dein Risiko, da ärgert man sich dann auch, weil du hast die Leistung erbracht, du hast die Lieferung gemacht, er hat das Produkt und zahlt dann aber nicht. Dann streite mal herum vor Gericht mit irgendjemandem.“ (I 03, Abs. 47)

„Bei einem Projekt, wäre das Schlimmste, der Projektabbruch, es gibt Probleme, der Kunde ist unzufrieden, Emotionalitäten entstehen, der Kunde kann vielleicht nicht mit einem Mitarbeiter oder so.“ (I 08, Abs. 31)

„Stress ist wenn z. B. ja ein Kunde einfach nicht von seinem Standpunkt runtergeht und da gibt es ja einige Grundsätze, dass man zunächst mit

Freundlichkeit reagiert und wir versuchen da schon diese Regeln zu beachten, aber wenn es nichts nützt, dann entsteht schon Stress.“ (I 11, Abs. 27)

„Ja, letztes Jahr war ich auch bei einem ziemlich großen Kunden tätig und es ist im Workshop da ziemlich heiß hergegangen, mein Arbeitgeber hat sich dann sogar entschuldigt und gemeint, er hat etwas anderes zu tun, ihm reicht es.“ (I 12, Abs. 43)

Geschäftspartner

Einige der befragten Unternehmer/innen arbeiten mit anderen Personen als Geschäftspartner/innen zusammen, wobei es auch hier zu stressenden Situationen kommen kann. Stress entsteht vor allem in Situationen, in welchen Uneinigkeit bezüglich wichtiger Entscheidungen besteht, aufgrund der Gleichberechtigung allerdings ein Konsens erzielt werden muss. Auch der Ausstieg eines/r Partners/Partnerin stellt eine weitere Ursache für Stress dar.

„...wir sind ja drei Partner und es gab eine Meinungsverschiedenheit über ein Thema. Wir haben uns über Grundsätzliches unterhalten und ich war da anderer Meinung als einer meiner Kollegen und ich empfand das dann irgendwie als Eingriff in meine persönliche Freiheit, da ist mir das eigentlich zu weit gegangen und da habe ich gesagt, stopp. Die andere Seite hat aber nicht locker gelassen und da war es eine Zeit so, dass ich nicht gewusst habe, ob wir das überhaupt lösen können.“ (I 05, Abs. 39)

„Ja und die Stresssituation, die eben danach noch war, das war, dass unsere vierte Partnerin zwei Monate später gemeint hat, sie möchte aussteigen.“ (I 06, Abs. 29)

8.1.7 Unternehmensentwicklung

Hier wird Stress durch Bedenken bezüglich der weiteren Unternehmensentwicklung hervorgerufen und wurde von vier Unternehmer/innen als wesentlicher Faktor angesprochen. Stress entsteht z.B. aufgrund von finanziellen Bedenken, also wenn die

Gefahr besteht, die Fixkosten nicht mehr zahlen zu können. Zudem wurde von einem Unternehmer das Problem angesprochen, dass es als gescheiterter Unternehmer im mittleren Alter kaum möglich ist, einen neuen Job zu finden. Dies erzeugt zusätzlich Druck, das Unternehmen fortzuführen. Auch die derzeitige Finanzkrise und die dadurch vorherrschende Ungewissheit bezüglich des weiteren Unternehmensbestehens wurden als Stressor angesprochen.

„Je höher die Fixkosten sind, desto höher ist das Risiko dass die Wirtschaftsschwankungen einen stark treffen und das ist der schlimmste Stress, wenn der Betrieb Gefahr läuft, Minus zu schreiben.“ (I 03, Abs. 53)

„Und ab einem bestimmten Alter... wenn dann am Lebenslauf steht, du bist Unternehmer gewesen und du bist gescheitert, dann nimmt einen keiner mehr. Ja, mit 30. Aber mit 50 nimmt dich keiner mehr auf. Dann hat man nicht mal mehr einen Job. Dann muss man halt wieder etwas anfangen.“ (I 03, Abs. 53)

„Die Zeiten sind einfach hart. Man braucht sich in keiner Weise vormachen, dass wir unsere Krise schon vorbei haben, das ist einfach nicht der Fall. Niemand weiß, wie es weitergehen wird.“ (I 13, Abs. 39)

„Ja das Unternehmen... wir waren wirtschaftlich leider nicht so gut vorbereitet und dann macht man mal eine Fehlentscheidung... also sagen wir einmal, es ist ein ständiger Überlebenskampf. Immer noch.“ (I 14, Abs. 43)

8.1.8 Verantwortung

Stress, welcher durch das Tragen der vollen Verantwortung und aller Risiken entsteht, wurde von vielen der befragten Unternehmer/innen angesprochen. Einerseits betrifft dies das Risiko von finanziellen Entscheidungen und Fehlinvestitionen, andererseits aber auch die Verantwortung für Mitarbeiter.

„Man hat das volle Risiko, nicht das halbe, sondern das volle Risiko für alles, für jede Entscheidung muss man direkt gerade stehen und wenn man

irgendetwas macht, was mehr kostet, dann muss man das halt zahlen. Das ist dein Geld. Jede Fehlinvestition ist dein Geld, nicht?“ (I 03, Abs. 47)

„Es ist aber schon auch so, dass jeder neue Mitarbeiter auch mit einem Stück mehr an Verantwortung verbunden ist. Ich bin einfach auch jemand, der immer die ganze Verantwortung auf sich nimmt, auch wenn er es nicht müsste und daher bin ich wahrscheinlich auch eher langsamer und vorsichtiger.“ (I 06, Abs. 47)

„Weil man immer dadurch konfrontiert ist, wenn irgendetwas schief läuft, ist man selber schuld. Man hat jetzt keinen, der einem die Verantwortung abnimmt. Wenn ich der Chef bin, bin ich das selber.“ (I 07, Abs. 17)

Krankenstand

Von drei Unternehmer/innen wurde zudem das Problem angesprochen, dass es kaum möglich ist, bei gesundheitlichen Problemen in Krankenstand zu gehen. Gerade bei Einzel- bzw. Kleinstbetrieben gibt es keine Möglichkeit, die Arbeit auf andere Personen zu übertragen. Auch wenn es bei Mitarbeitern zu Ausfällen kommt, führt dies bei Betrieben dieser Größe oftmals zu Stress.

„Krankheitsstände sind bei uns auch ein großes Problem. Wenn jemand krank ist oder irgendetwas nicht einhalten kann, was er zugesagt hat, das fällt bei uns sicher sehr stark ins Gewicht. Und macht auch einen gewaltigen Stress.“ (I 04, Abs. 61)

„Naja, zum Beispiel wenn du krank bist oder ein gesundheitliches Problem hast, wenn man dann Sorgen hat, ob man den Auftrag, den man angenommen hat auch gut erledigen kann, weil da gibt es einfach kein Netz.“ (I 14, Abs. 45)

8.2 Bewältigung

Anhand dieser Studie sollte ebenso die Art und Weise erfasst werden, wie Unternehmer/innen mit beruflichem Stress umgehen und die zahlreichen Anforderungen und Probleme bewältigen. Hier werden daher die Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage nach der Stressbewältigung bei Unternehmer/innen beschrieben.

8.2.1 Emotionsfokussierte Bewältigung

Unter emotionsfokussierter Bewältigung versteht man Strategien, welche in einer stressenden Situation angewandt werden um die auftretenden Emotionen zu regulieren und den Spannungszustand zu verringern. Die Hälfte der befragten Unternehmer/innen beschrieb bei der Bewältigung von Stress diese Art der Bewältigung. Wesentlich scheint es hier zu sein, die Situation distanziert zu betrachten, durch das Überlegen der möglichen Konsequenzen eine Struktur zu schaffen und sich bewusst zu machen, dass Lösungen gefunden werden können. Ein Unternehmer beschrieb, dass oftmals in der Situation nichts aktiv unternommen werden könne um die stresserzeugenden Bedingungen zu verändern und es notwendig sei, sich dessen bewusst zu sein. Zudem würde sich eine Situation langfristig gesehen meist nicht als dermaßen problematisch erweisen, wie ursprünglich angenommen wurde und daher sei es notwendig, das Problem ruhig zur Kenntnis zu nehmen und die weitere Entwicklung abzuwarten.

„Es ist schon ein bisschen stressig, aber das darf man halt nicht so nah an sich ran kommen lassen, wenn die Leute einen am Schlawittchen haben und einen runtermachen...“ (I 01, Abs. 53)

„Schon alleine der kleine Satz, es wird alles wieder gut. Also auch wenn es Geld kostet, es wird alles wieder gut.“ (I 10, Abs. 27)

„Wie Sie vielleicht aus meinen Worten schon vernommen haben, wiederhole ich mich immer wieder mit dem Wort Struktur, also einfach einmal zu strukturieren und zu schauen, was ist das Schlimmste, was ist das Beste. Und in

dieser Struktur dann den emotionalen Stress herunterzufahren und eine Lösung zu suchen.“ (I 11, Abs. 37)

„Indem ich mir bewusst mache, dass ich jetzt nichts tun kann. Was nicht 100%ig das Problem löst oder meinen Stress weggibt, aber auch da gilt es, sich zu arrangieren. Ok, das muss man mal zur Kenntnis nehmen und in vielen Fällen sind Stressauslöser ja anders in der Realität, als man sich selbst das vorstellt. Meist erweist sich das dann eh gar nicht so als langfristig oder problematisch, wie es ausgehsehen hat und dann kommt man automatisch wieder heraus. In Wirklichkeit kann man wenig tun, außer sich mit der Sache abzufinden. Es geht rein um die Bewusstmachung aber da krankt es meist schon.“ (I 13, Abs. 23)

Ein weiterer Unternehmer erzählte, dass er früher auch den Konsum von Alkohol und Nikotin zweckmäßig einsetzte um Stress abzubauen. Dies findet sich auch in der Literatur als Form der emotionsfokussierten Bewältigung. Auch ein anderer Unternehmer berichtete den Gebrauch von Alkohol zur Entspannung.

„Ja, früher habe ich auch geraucht und gesoffen, als Formen des Stressabbaus. Einfach um den Druck, der sich ansammelt irgendwie rauszulassen.“ (I 09, Abs. 19)

Weitere Strategien zur Regulierung der Emotionen sind außerdem das richtige Atmen um sich wieder unter Kontrolle zu bringen, sowie Autogenes Training um die Anspannung zu lösen.

„...es ist ganz wichtig zu atmen und sich dadurch unter Kontrolle zu bringen.“ (I 09, Abs. 63)

„Und das mit dem autogenen Training habe ich mir über Jahre angewöhnt. In Krisenzeiten, oder bei einem schwierigen Projekt, ich stehe auch oft auf der Baustelle und überwache das selbst, da ist man dann schon mal angespannt.“

Dann mache ich das eigentlich so, dass ich mir das visualisiere wie alles gut funktioniert.“ (I 14, Abs. 33)

Zwei Strategien in diesem Bereich, welche häufiger genannt wurden, sind bewusst ruhiges Verhalten und Distanz zum Stressor. Diese beiden werden im Folgenden beschrieben.

Ruhe bewahren

Diese Strategie bedeutet, dass die Situation durch bewusst ruhiges oder auch verlangsamtes Verhalten bewältigt wird. Von einigen Unternehmer/innen wurde erwähnt, dass dies vor allem deshalb wichtig sei um die Kunden nicht merken zu lassen, dass ein Problem besteht bzw. die eigene Belastung hoch ist, da dies zu einem Verlust der Kunden führen könnte. Außerdem erklärte einer der Unternehmer, dass in stressenden Situationen oftmals zu schnell gehandelt würde, Lösungen könnten aber durch bewusst langsames Verhalten besser herbeigeführt werden.

„Ich versuche, dass ich zum größten Teil ruhig damit umgehe, das funktioniert nicht immer, aber im Großen und Ganzen sollen die Leute, also die Gäste zumindest nicht merken, dass da irgendetwas ist.“ (I 04, Abs. 27)

„...ich versuche aber trotzdem, es entspannt zu sehen und versuche mich da immer wieder herunterzuholen und mir Argumente aufzuzeigen, dass ich noch einen Sicherheitspolster habe, damit ich eben entspannt sein kann. Weil die Kunden merken das auch, wenn man nicht entspannt ist und man bringt dann auch nicht die beste Leistung.“ (I 06, Abs. 61)

„In vielen Fällen ist es auch so, wenn man Stress hat, dass man nicht durch mehr oder schneller, sondern eher durch langsamer und ruhiger herauskommt.“ (I 13, Abs. 21)

Distanz

Distanz bedeutet, dass durch verschiedene Aktivitäten (Sport, Spaziergehen etc.) vorübergehend Abstand zu einer stressenden Situation geschaffen wird und dadurch den

Spannungszustand zu verringern. Drei der Unternehmer/innen meinten, durch Spazierengehen, kurzzeitige Pausen und Verlassen des Büroraumes die Emotionen zu regulieren und mit der Situation besser umgehen zu können.

„Was ich versuche zu machen, ist einfach rauszugehen. Wo ich geraucht habe, bin ich rauchen gegangen, jetzt gehe ich halt raus und trinke ein Glas Wasser oder gehe eine Runde um den Häuserblock.“ (I 09, Abs. 63)

„Also hilfreich ist sicher bei der Stressbewältigung das Büro zu verlassen, eine Pause zu machen, hinaus zu gehen, aber das ist meistens nicht so einfach und ja... mit dem Hund spazieren gehen, das ist eigentlich das, was ich während des Tages mache.“ (I 04, Abs. 21)

8.2.2 Problemzentrierte Bewältigung

Problemzentrierte Bewältigungsstrategien stellen das Problem oder die stressende Situation in den Vordergrund und zielen darauf ab, aktiv eine Lösung herbeizuführen. Strategien dieser Art wurden von den befragten Personen bezüglich des Umgangs mit Stress am häufigsten genannt. Wesentlich scheint es, wie oben bereits dargestellt, das Problem zu lösen, ohne es die Kunden merken zu lassen. Dabei wird versucht, sich sofort mit der Situation zu befassen, mögliche Lösungsansätze zu überlegen und umzusetzen, wobei eine genaue Analyse der Situation hilfreich ist. Bei Konflikten wird außerdem versucht, immer die Sachebene in den Vordergrund zu stellen und durch Gespräche eine Lösung herbeizuführen. Eine Unternehmerin erklärte zudem, dass bei internen Problemen oder Konflikten von der Führungsebene klare Anweisungen und Richtlinien bezüglich des weiteren Verhaltens gegeben werden.

„Also Dinge ansprechen, Respekt vor den Personen haben und die Sachebene in den Vordergrund stellen. Ich versuche also immer einen sehr direkten Weg zu gehen und das Problem zu lösen. Genau das anzusprechen, was das Thema ist.“ (I 12, Abs. 43)

„Einfach zu versuchen, das Problem zu lösen, ohne dass er es mitbekommt. Am besten ist es immer, ohne dass der Kunde es merkt.“ (I 03, Abs. 15)

„Naja, also ich versuche zu verstehen, was das ist und versuche das aufzuklären, durch Gespräch und Dialog aufzulösen. Das geht natürlich nicht immer.“ (I 05, Abs. 13)

„Genau, wenn ich zurückkomme analysiere ich dann die Situation. Dann schreibe ich mir auf was passiert ist, was muss ich machen, was muss ich nicht machen und schaue, wie die Situation gelöst werden kann.“ (I 09, Abs. 65)

„Und dann werden einfach klare Anweisungen, Richtlinien gegeben sodass jeder weiß, was er tun hat, wie er sich zu verhalten hat.“ (I 11, Abs. 35)

„Also Dinge ansprechen, Respekt vor den Personen haben und die Sachebene in den Vordergrund stellen. Ich versuche also immer einen sehr direkten Weg zu gehen und das Problem zu lösen.“ (I 12, Abs. 43)

Im Rahmen der problemzentrierten Bewältigung können verschiedene spezifische Strategien unterschieden werden. Einige wurden von den Unternehmer/innen häufig erwähnt und sollen daher im Folgenden genauer angeführt werden.

Ursachen- und Fehleranalyse

Wie bereits erwähnt ist eine Möglichkeit der problemzentrierten Herangehensweise die Analyse der Situation. Stress wird in diesem Fall also dadurch bewältigt, dass die Stressoren erkannt und verändert werden. Im Wesentlichen bedeutet dies, die Fehlerquellen des Unternehmens zu analysieren und zu beseitigen, sowie in einer Situation eine Ursachen- und Problemanalyse durchzuführen, die Handlungsoptionen festzustellen und die weitere Vorgehensweise zu bestimmen.

„Einfach organisatorisch versuchen, immer besser zu werden, Fehlerquellen zu analysieren und auszumerzen.“ (I 03, Abs. 61)

„...also rein einmal die Problemanalyse, die Ursachenanalyse durchzuführen. Dann schauen, was sind die Handlungsoptionen, was macht Sinn, wie kann man damit umgehen.“ (I 08, Abs. 29)

„Danach habe ich mich hingesezt, nochmal die Präsentation durchgesehen um zu schauen, wo habe ich jetzt den Fehler gemacht, wo habe ich mich nicht gut genug vorbereitet, wo war ich zu kompliziert. Im Endeffekt möchte ich es ja dann irgendwann später einmal wieder besser machen.“ (I 09, Abs. 25)

Aktive Bewältigung

Diese Strategie beruht darauf, sich sofort und aktiv mit dem Problem oder der Situation auseinanderzusetzen und Lösungen durch Handeln herbeizuführen. Dies wurde von vier Unternehmer/innen als Strategie zum Umgang mit einer stressenden Situation erwähnt. Entsteht Stress durch Fehler in der eigenen Arbeit, würden die befragten Personen in jedem Fall versuchen, diese so gut als möglich zu beheben, auch wenn dies auf Kosten der Freizeit gehen würde. Ebenso würden die Unternehmer/innen bei Stress oder Druck durch angestaute Arbeit vorgehen. Eine solche Situation könne nur durch weiteres Arbeiten und die schrittweise Bewältigung aller Anforderungen gelöst werden.

„Deswegen meine ich, einfach weitermachen, den Ball immer weiter nach vorne spielen. Das ist es worauf es ankommt, sonst kommst du da nicht durch. Sonst frisst es dich irgendwann auf.“ (I 01, Abs. 39)

„Wenn es aber wirklich mal schief gehen sollte, dann muss man dafür sorgen, nach bestem Wissen und Gewissen, dass man alles wieder hinkommt und hoffen, dass die Kundin das dann auch so sieht.“ (I 07, Abs. 31)

„Wenn sich zwei, drei Tage hintereinander einfach etwas aufstaut an Angeboten, dann sitzt man halt einmal einen Abend länger.“ (I 10, Abs. 13)

Priorisieren und Strukturieren

Vier der Unternehmer/innen erklärten, dass eine Möglichkeit, mit Stress umzugehen, das Priorisieren und Strukturieren von Tätigkeiten und Aufgaben darstellt. Weniger wichtige

Aufgaben werden aufgeschoben bzw. gänzlich unterlassen, die Bearbeitung von Aufträgen wird nach deren Größe gereiht. Zudem kann anhand von Listen eine Struktur in die Fülle der Anforderungen gebracht werden und anschließend überlegt werden, wann welche Tätigkeiten auszuführen sind und welche eventuell delegiert werden können.

„...einfach aufteilen und Prioritäten setzen. Hin und wieder auch Sachen liegen lassen, weil man dann drauf kommt, dass man sehr oft sowieso zu schnell ist, weil sehr oft erledigt sich das Ganze dann von selber und man müsste dann gar nicht so schnell sein. Ja, oder sonst einfach schauen, was kann der Auftrag für einen Umsatz haben. Wichtig ist der Kunde und einfache Angebote werden eher nach unten weitergegeben.“ (I 10, Abs. 13)

„Es geht immer darum, dass man sich eine Struktur macht, Listen macht, also aufschreibt, was man zu tun hat und dann priorisiert, also schaut, was kann ich verschieben, was muss ich gleich machen und das hat mir schon sehr geholfen. Dass man auch einfach sagt, man muss ja nicht alles selber machen oder nicht immer alles machen.“ (I 12, Abs. 15)

Externe Unterstützung

Einige der Unternehmer/innen meinten, bei komplexen Problemen oder starken Konflikten auch auf externe Unterstützung, wie Coaching oder Supervision, zurückzugreifen.

„Dann waren wir auch in der Supervision und wir haben einen guten Supervisor und es ist uns dann aber gelungen, das doch aus der Welt zu schaffen und jetzt geht es wieder weiter.“ (I 05, Abs. 39)

„Zum einen habe ich einen Coach, der ist so eine Mischung aus Coach und Therapeut, manchmal mache ich bei ihm auch Supervision, dann spreche ich mit ihm, wenn es in der Arbeit mit Kollegen eine angespannte Situation gibt...“ (I 06, Abs. 35)

Planung

Planung bezieht sich auf das Nachdenken von möglichen Handlungsschritten und Strategien um in einer konkreten Situation Lösungen herbeizuführen. Dies kann z.B. beim Sport geschehen oder abends zu Hause. Eine Unternehmerin erwähnte, in einer Situation zu versuchen, nicht sofort zu reagieren, sondern erst zu reflektieren und zu überlegen, wie am besten damit umgegangen werden könne. Dadurch könne im Beruf Professionalität gewährleistet werden.

„...ich glaube ich habe mir das mental schon sehr angewöhnt, dass ich zum Beispiel beim Radfahren oder Laufen über Sachen nachdenke und versuche Lösungen zu finden. Und das hilft mir total dann auch abzuschalten.“ (I 02, Abs. 37)

„...wenn es einmal hin und wieder ein Problem gibt, muss man auch nicht sofort handeln. Es gibt auch Zeiten der Stille, wo man einfach einmal nachdenken kann, wie kann ich das in der Situation lösen und Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.“ (I 11, Abs. 53)

„Ich überlege dann, wie kann ich dem begegnen, so dass ich immer im Professionellen bleibe, das aber auch nicht vom Tisch wischen will. Ich muss mich dann also immer wieder rausnehmen.“ (I 06, Abs. 55)

8.2.3 Stressmanagement

Gerade langfristiger oder kontinuierlicher beruflicher Stress kann durch entsprechende Strategien des Stressmanagement bewältigt und reduziert werden. Es wird hierbei also versucht, mit dem durchgängigen Stresslevel umzugehen und nicht in einer spezifischen Situation eine Lösung herbeizuführen. Die befragten Personen erwähnten viele unterschiedliche Strategien, wie sie individuell den Druck und die Belastung durch die beruflichen Anforderungen abbauen würden. Die meisten Unternehmer/innen beteuerten die Notwendigkeit von Stressmanagementmethoden und den Abbau von Belastungen in

der Freizeit durch Sport oder andere Hobbies. Im Wesentlichen dienen diese Strategien dazu, die beruflichen Sorgen für einige Zeit ruhen zu lassen und sich zu entspannen.

„Sport treiben oder mit Freunden irgendetwas unternehmen, abspannen. Versuchen, nicht an die Arbeit zu denken. Ist manchmal ein bisschen schwieriger, wenn man halt einen Auftrag am Laufen hat, der vielleicht ein bisschen komplizierter ist und gerade nicht gut läuft oder sich wieder so ein roter Faden durchzieht, dann bleibt man natürlich mit den Gedanken immer noch da und kann dann ein bisschen schwieriger abspannen auch wenn man einen stressigen Tag gehabt hat oder Stress mit irgendwelchen Leuten gehabt hat, das beschäftigt einen dann schon noch, aber ich schaue schon immer, dass ich mit solchen Sachen dann irgendwie auch noch fertig werde.“ (I 01, Abs. 41)

„Ich habe auch eine ganze Menge an Methoden kennengelernt, auch wenn ich jetzt nicht sage, das ist die Spezifische oder die Spezifische, aber einfach wie man, wenn man selbst weiß, wie man reagiert, ganz gut mit Stress klarkommt. Nicht immer, aber doch meistens.“ (I 13, Abs. 21)

Die am häufigsten genannten Strategien zur Bewältigung von kontinuierlichem beruflichem Stress sind im Folgenden genauer dargestellt.

Sich selbst nicht unter Druck setzen

Dies bezieht sich darauf, dass sich einige der befragten Unternehmer/innen für die Erledigung der Aufgaben die Zeit nehmen, die sie dazu benötigen um eine gute Qualität zu gewährleisten ohne sich dabei unter Druck zu setzen. Möglich wird dies z.B. dadurch, dass von vornherein die Fristen den Kunden gegenüber länger gesetzt werden um den Termindruck am Ende zu vermeiden. Zudem dürfte nach Aussagen einiger Unternehmer/innen die Einstellung eine wesentliche Rolle spielen. Die Akzeptanz, dass Situationen nicht immer vollständig gesteuert werden können und dass das Ergebnis oftmals auch von vielen externen Faktoren abhängig ist, scheinen daher den Umgang mit Stress zu erleichtern.

„Aber dabei darf man nicht vergessen, dass man die Qualität nicht darunter leiden lässt. Es dauert dann trotzdem so lange, wie es dauert und dann ist das so.“ (I 01, Abs. 53)

„...wenn ich weiß, dass das ein größeres Projekt ist, dann darf ich halt nicht sagen sechs Wochen, sondern muss zehn Wochen sagen und wenn ich nach sechs Wochen fertig bin, freut sich der Kunde, ich habe da schon sehr viel gelernt.“ (I 02, Abs. 19)

„Da habe ich keinen Sport gemacht und die Sachen noch viel ernster genommen. Verbissener und engstirniger. Das muss man einfach nicht. Das Problem ist, dass ich immer geglaubt habe, wenn etwas schief läuft, dass ich das beeinflusst habe. Nur in 40-70% der Fälle ist es einfach so, dass es ganz viele externe Faktoren gibt, die man am Anfang gar nicht einmal sieht oder wahrnimmt, wo Sachen dann irgendwie beeinflusst oder entschieden werden, weil einfach irgendwer auch seine eigenen Interessen hat, so dass dann für einen selbst, etwas negatives herauskommt oder etwas nicht gleich so klappt, wie es klappen sollte.“ (I 09, Abs. 33)

Gespräche

Auch das Sprechen über beruflichen Stress oder Probleme mit Familie oder Freunden kann den Umgang mit Belastungen erleichtern. Fast alle befragten Unternehmer/innen gaben an, dass sie mit engen Bezugspersonen, meist der/die Partner/in oder Personen des Freundeskreises, über beruflichen Stress oder schwierige Situationen sprechen würden. Die Gespräche würden dazu beitragen, sich zu entspannen, Abstand zu gewinnen aber auch dazu, eine neue Sichtweise zu erlangen oder Lösungsansätze zu generieren.

„Und was auch noch ein wichtiger Punkt ist, es gibt für mich so ein paar Freundinnen die, sehr Vertraute sind, wo ich mich auch so richtig fallen lassen kann und Probleme mit ihnen besprechen.“ (I 06, Abs. 35)

„...ich freue mich jeden Tag, wenn ich nach Hause komme, wenn mein Mann da ist, weil dann besprechen wir gemeinsam den Tag. Wie war es bei ihm in

der Arbeit, wie war es bei mir und so weiter. Das ist mir unheimlich wichtig. Da entspanne ich mich schon einmal dabei, wenn ich das Ganze einmal durchgesprochen habe.“ (I 07, Abs. 33)

„Wichtig ist eben bei dieser Form der Stressbewältigung, für mich zumindest, dass ich zwei oder drei Personen habe und das sind eher ausgewählte Freunde, denen ich zwar auch nicht alles aber doch einiges erzähle. Die helfen mir dann auch, diesen Druck dann irgendwie herauszunehmen. Damit ich das auch schaffe, mich in dieser Situation selbst zu reflektieren.“ (I 09, Abs. 25)

Nein sagen

Entsteht der berufliche Stress durch Arbeitsüberlastung oder aufgrund einer schwierigen Zusammenarbeit mit einem Kunden oder Auftraggeber, wäre es oftmals förderlich für die Gesundheit und das Wohlbefinden der/des Unternehmers/in Aufträge abzulehnen oder die Zusammenarbeit mit bestimmten Personen zu verweigern. Oftmals ist dies aufgrund der ökonomischen Situation des Unternehmens jedoch nicht möglich. Dennoch gaben fünf der befragten Unternehmer/innen an, mitunter Aufträge abzulehnen um Stress zu vermeiden. Eine Unternehmerin erzählte zudem, dass sie bereits einmal einen Auftrag abbrechen musste, da es zu Problemen mit dem Kunden kam und sie in der weiteren Zusammenarbeit keinen Sinn mehr sah. Auch andere Unternehmer/innen berichteten davon, eher Aufträge abzulehnen als den Arbeitsfluss durch die disharmonische Kundenbeziehung zu stören. Eine weitere Unternehmer/in erwähnte außerdem das Problem, Aufträge aufgrund von Überlastung ablehnen bzw. aufschieben zu müssen.

„Also wenn keine Zukunft in einem Projekt liegt oder irgendwie ersichtlich wird, wo man sagt, ok, das könnte besser werden, dann sage ich einfach, ok, wisst ihr was, wir lassen es. Damit stoße ich sicherlich den einen oder anderen Kunden hin und wieder vor den Kopf und die sagen dann, das kann man doch nicht machen, aber ich kann es machen. In manchen Fällen ist es mir einfach egal. Und seitdem ich mich auch traue nein zu sagen, habe ich auch weniger Stress.“ (I 10, Abs. 27)

„...wenn wir spüren, da ist unsere Grenze erreicht und das geht an unseren Nerv, dann versuchen wir schon, dass nicht zu sehr an unsere Nerven gehen zu lassen, da grenzen wir uns ab und sagen lieber nein, damit ist die Sache erledigt. Das ist ganz klar. Da haben wir ziemlich klare Richtlinien. Da machen wir geistig unser X, weil das hat einen Sinn, dass unser Arbeitsfluss dadurch gestört wird.“ (I 11, Abs. 29)

„Die andere Sache ist halt schon, wenn dann Anfragen kommen, wo es mir dann auch immer wieder leid tut, wo ich noch keinen Kundenkontakt hatte, wenn das zum Beispiel nur ein Interessent war und sagt, er braucht ganz dringen was und dann sage ich, es geht nicht, man stellt den Termin dann hinten an oder man muss sagen, ja es ist zu spät.“ (I 12, Abs. 17)

Auszeit

Sechs der befragten Unternehmer/innen gaben an, kontinuierlichen Stress manchmal nur durch eine mehr oder weniger lang andauernde berufliche Auszeit bewältigen zu können. Am ehesten scheint ein Urlaub bzw. für einige Zeit zu verreisen dazu geeignet zu sein, den beruflichen Alltag hinter sich zu lassen und zu entspannen. Eine Unternehmerin berichtete, dass nur dadurch die Distanz zum beruflichen Alltag möglich sei, da auch abends zu Hause das Abschalten der Gedanken kaum möglich sei.

„Oder was bei mir auch sehr wichtig ist, ist wieder einmal hinauszukommen aus dem ganzen Getriebe, eine Reise zu machen, eine Kurzreise für ein bis zwei Tage.“ (I 03, Abs. 63)

„Für mich ist es eigentlich immer wichtig, aus der Situation zu gehen, d.h. wegfahren wirklich. Denn auch wenn wir nach Hause fahren, beschäftige ich mich sicher weiter damit, aber man muss sich eine Distanz aufbauen. Also wirklich vorbei ist es eigentlich nur, wenn wir weg sind, wenn wir wirklich weg sind.“ (I 04, Abs. 33)

Entspannung und Ausgleich

In diesen Bereich fallen alle Aktivitäten, welche darauf abzielen, einen inneren Ausgleich zu schaffen, sich wohl zu fühlen, zu entspannen und abzuschalten. Dazu gehören einerseits Hobbies und eine bewusste Freizeitgestaltung, aber auch Entspannungsmethoden wie Yoga, Meditation und Autogenes Training. Welche Tätigkeit dabei am besten für Entspannung sorgt, ist individuell sehr unterschiedlich, wesentlich dürfte es aber hauptsächlich sein, solche Zeiten der Regeneration bewusst einzuplanen.

„Aber da habe ich dann einen Tag wirklich gar nichts gemacht, wirklich nichts. In die Luft geschaut, ein bisschen schwimmen, im Schatten gelegen, aber sonst nichts.“ (I 02, Abs. 19)

„Das zweite ist, dass ich seit 1 ½ Jahren jetzt regelmäßig zu einer ganz tollen Masseurin gehe, das ist für mich Lebenselixier. Das habe ich damals gebraucht, weil ich in dieser stressigen Zeit ziemlich krank war. Da war ich den ganzen Winter krank und habe mich überhaupt nicht mehr erholt. Dann habe ich den Tipp bekommen mit der Massage und das hat geholfen. Das dritte ist, dass ich mir auch immer wieder einmal so Zeiten für mich nehme, so Auszeiten.“ (I 06, Abs. 35)

„Aber in der Regel ist es sicherlich so, es einfach ruhen zu lassen. Was mir persönlich sehr hilft, ist eine gewisse Zeit sich mit sich selbst zu beschäftigen, zu meditieren, die Ruhe sich selbst zu finden, das hilft mir sehr viel. Einfach einmal abzuschalten, den Kopf frei zu bekommen.“ (I 08, Abs. 61)

Bewegung

Auch Bewegung und körperliche Betätigung wurden häufig von den Unternehmer/innen als Methode der Stressbewältigung genannt. Durch die Bewegung ist es möglich, die Gedanken an berufliche Probleme abzuschalten, Druck abzubauen und sich anschließend besser zu entspannen. Dies wird auch in der Literatur als Stressmanagementmethode angeführt. Die Art der Bewegung ist ebenfalls individuell unterschiedlich, wichtig scheint lediglich die körperliche Betätigung an sich zu sein. Ein Unternehmer erwähnte, dass er

ohne Sport keinen inneren Ausgleich herstellen könne, was früher sogar zu Schlafproblemen geführt hatte.

„Und ich versuche auch den Stress zu bewältigen in dem ich mir meine Stunde Sport einteile am Tag. Das ist für mich ganz wichtig...“ (I 02, Abs. 17)

„Aber wir gehen einfach sehr viel zu Fuß. Oft gehen wir zu Fuß in die Arbeit, da geht man auch eine dreiviertel Stunde, aber das ist für den Hund gut und für mich gut.“ (I 03, Abs. 63)

„Radeln, 50 km. Ich bin ein extremer Typ. Alles was ich mache, wirklich alles, fortgehen, alles, was ich mache, muss extrem sein. Genauso ist es auch beim Arbeiten und beim Stressabbau und das habe ich für mich gelernt. Früher habe ich das nicht gehabt und da habe ich früher wirklich viel gearbeitet, war innerlich sehr unzufrieden, Montag bis Freitag war ich im Ausland und ich hatte einfach keinen Ausgleich. Das ist dann zusammengekommen und habe Schlafprobleme, also wirklich Schlafstörungen bekommen, viel gesoffen und das war halt schon...schlimm. Und dann habe ich irgendwie mit der Zeit überlegt, wo und an welchen Stellen muss ich jetzt ziehen, damit ich das verarbeiten kann oder zumindest so verarbeiten kann, damit sich das nicht negativ auf mich auswirkt und das war halt dann bei mir Extremsport.“ (I 09, Abs. 17)

8.3 Ressourcen

Zuletzt sollten anhand der dritten Forschungsfrage jene Faktoren oder Bedingungen erfasst werden, welche Unternehmer/innen bei der Bewältigung der beruflichen Anforderungen sowie im Umgang mit Stress unterstützen. Im Folgenden sind die Ergebnisse wieder zusammengefasst dargestellt.

8.3.1 Arbeit im Team

Die Zusammenarbeit mit anderen Personen wurde vor allem von jenen Unternehmer/innen erwähnt, welche das Unternehmen mit gleichberechtigten Geschäftspartner/innen besitzen, aber auch von Einzelunternehmer/innen, welche aufgrund ihrer Tätigkeit Projekte gemeinsam mit externen Personen durchführen. Besonders betont wurde hier die Wertschätzung und der gegenseitige Respekt um schwierige Situationen gemeinsam bewältigen zu können. Auch das Abgeben von Arbeit an die Kolleg/innen bzw. Partner/innen dient zur Entlastung und Verringerung von Stress. Ebenso scheint aber auch die emotionale Unterstützung durch das Team eine wichtige Rolle zu spielen, da berufliche Sorgen durch Gespräche bewältigt werden können.

„Im Frisörberuf ist es ja so, dass Kunden Vorlieben haben. Manche wollen eher zu mir, manche zu meinen Kolleginnen, auf jeden Fall ist es so, wenn ich viel zu tun habe oder sehr gestresst bin, dann helfen sie mir. Wegräumen oder Waschen, Vorbereiten, das entlastet mich schon. Weil nicht jeden Handgriff muss ich ja selbst machen.“ (I 07, Abs. 35)

„Ich erachte das schon als Vorteil im Team zu arbeiten, als wenn man wirklich als Einzelkämpfer unterwegs ist. Weil man wird schon mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, wo man sich stützen kann. In kritischen Situationen, wenn es um Angebote oder auch um spezielle Situationen beim Kunden geht, kann man sich einfach austauschen. Das geht natürlich als Partner viel leichter. Ich sehe es als fachlichen Vorteil, aber auch als motivatorischen Vorteil.“ (I 08, Abs. 53)

„Es ist ja Gott sei Dank so, dass in dem Team, mit dem ich arbeite, schon relativ viel aufgefangen wird. Ich habe wirklich viele Leute, bei denen ich meine beruflichen Sorgen loswerden kann. Privat eher selten.“ (I 12, Abs. 47)

8.3.2 Arbeitsmotivation

Verschiedene Faktoren scheinen die Arbeitsmotivation der Unternehmer/innen zu beeinflussen. Neben dem finanziellen Erfolg wurden als eine weitere Quelle der Motivation die Zufriedenheit und das positive Feedback der Kunden genannt. Auf beide Aspekte wird allerdings im Folgenden gesondert eingegangen. Viele der befragten Unternehmer/innen berichteten außerdem, dass es für sie wichtig sei einen Sinn in ihrer Tätigkeit zu sehen und das Gefühl zu haben, etwas bewegen zu können. Eine weitere Unternehmerin berichtete, dass die eigene Firma für sie Freiheit bedeute und es für sie wesentlich sei, diese zu erhalten.

„Also da gehört schon dazu, dass man irgendetwas bewegt. Das ist jetzt nicht esoterisch gesehen, sondern da geht es nur darum zu sagen, da hat man als Unternehmen jetzt etwas gemacht, was etwas verändert oder bewirkt hat.“ (I 13, Abs. 41)

„Dass die Firma unsere Lebensader ist aber auch unsere Freiheit. Das ist für uns das höchste Gut, dass wir uns diese Freiheit erarbeiten können, unser eigener Herr zu sein.“ (I 11, Abs. 21)

„Und natürlich auch, dass man überzeugt ist, dass das etwas Gescheites ist, was man da macht.“ (I 04, Abs. 75)

Kunden

Vier der befragten Unternehmer/innen berichteten, einen Teil ihrer Motivation durch die Leistung für den Kunden zu beziehen. Besonders bedeutsam scheint die Freude und Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt oder der Dienstleistung zu sein. Aus diesem positiven Feedback kann neue Kraft geschöpft werden um auch zukünftige Leistung mit Elan zu erbringen und die Erwartungen der Kunden zu erfüllen.

„Wir sehen ja bei den Kursen immer, dass die Leute ganz begeistert sind und das gibt einem ja auch wieder Kraft, dass man am nächsten Tag wieder aufsteht und sagt, gut, dann mache ich das wieder, weil sonst steht man am Sonntag um

6:00 nicht so gerne auf um den Tag mit fremden Leuten zu verbringen.“ (I 04, Abs. 75)

„...zu sehen, was ist das richtige Geschenk für den Kunden und da ist es dann die größte Freude, wenn die Kunden sagen, na jetzt haben Sie das gefunden, was für mich passt.“ (I 11, Abs. 23)

Finanzieller Aspekt

Wie bereits erwähnt stellt auch der finanzielle Aspekt für einige der Unternehmer/innen einen Faktor der Motivation dar. Gerade durch das hohe Ausmaß an Freiheit und Selbstbestimmung kann auf die Erwirtschaftung von Geld direkt Einfluss genommen werden. Der Einsatz der eigenen Arbeitskraft und die Qualität der Arbeit spiegeln sich letzten Endes im Gewinn wieder. Der finanzielle Gewinn fördert also die Motivation, die dafür erforderliche Leistung zu erbringen.

„Das Geld! Ich will ja mein Geld haben und ich will das ja auch weitermachen, das was ich tue und das kann ich nur machen, wenn ich das eine abschließe. Wenn ich etwas nur halb mache, dann nimmt mich der Auftraggeber nicht mehr und er zahlt mir auch das Geld nicht.“ (I 01, Abs. 83)

„Naja, wie gesagt, auf der einen Seite ist es ein sehr hoher Freiheitsgrad in der Selbstständigkeit, der gleichzeitig natürlich auch einhergeht mit den monetären Möglichkeiten, man weiß genau, jede Minute, die ich investiere, jede Minute meiner Lebenszeit die ich tätig bin, kommt eins zu eins wieder retour, weil ich ja selbst verantwortlich bin.“ (I 08, Abs. 37)

Selbstverwirklichung

Ein weiterer Aspekt der Motivation ist außerdem die Möglichkeit der Selbstverwirklichung in der Arbeit und wurde von einigen Unternehmer/innen erwähnt. Eine Unternehmerin berichtete, dass die Tätigkeit eine Steigerung der Lebensqualität bedeute, da diese ihren eigenen Werthaltungen entspricht.

„Meine Selbstständigkeit ist im Prinzip eine Selbstverwirklichung.“ (I 02, Abs. 13)

„...für mich bedeutet das einfach mehr Lebensqualität. Die Tätigkeit ist einfach so erfüllend. Es ist ein Beitrag zur Gesellschaft, der meinen Werthaltungen entspricht.“(I 06, Abs. 43)

Spaß

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmer/innen betonten, dass der Spaß an der Tätigkeit eine wesentliche Rolle spiele. Dadurch könnten lange oder auch ungewöhnliche Arbeitszeiten in Kauf genommen und die zahlreichen Anforderungen bewältigt werden.

„Man muss einfach das Gefühl haben, man will das machen und es macht mir Spaß. Ich hätte früher ungern jeden Samstag gearbeitet, da war ich schon sauer, wenn ich Samstag oder Sonntag irgendwo hinfahren musste.“ (I 03, Abs. 45)

„Also wenn man es nicht gerne macht, dann wird man krank und das geht einfach nicht. Aber Gott sei Dank machen wir das halt auch gerne.“ (I 04, Abs. 43)

8.3.3 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit stellt eine wesentliche Ressource dar, um Anforderungen und Stress am Arbeitsplatz bewältigen zu können. Die meisten Unternehmer/innen berichteten, mit ihrer Tätigkeit zufrieden zu sein und diese nach wie vor gerne auszuüben. Eine Unternehmerin erklärte, dass ihre Zufriedenheit aus dem Gefühl heraus stammt, ihren Traum verwirklicht zu haben. Eine weitere Unternehmerin jedoch erwähnte, nie ganz zufrieden zu sein, sich aber immer wieder neue Ziele zu stecken und sich dadurch immer weiterzuentwickeln.

„Aber bis jetzt bin ich zufrieden und wenn es so bleibt, dann kommt auch kein Druck auf. Noch habe ich Freude und es ist zwar nicht ganz frisch, immerhin

schon das dritte Jahr, aber es ist immer noch so ein bisschen wie, wenn mein Traum wahr geworden ist.“ (I 07, Abs. 23)

„Naja, ganz zufrieden bin ich wahrscheinlich nie, aber das liegt wohl auch an meiner Natur und ist wahrscheinlich auch ganz gut so. Aber das ist auch ok so. Ich habe viele Ziele erreicht und es ist auch gut, sich immer wieder neue Ziele zu setzen und zu schauen was noch geht.“ (12, Abs. 63)

Unternehmensentwicklung

Die Zufriedenheit mit der Unternehmensentwicklung wurde als ein Teil der Arbeitszufriedenheit von einigen Unternehmer/innen erwähnt. Die befragten Personen berichteten, mit dem bereits Erreichten und dem Unternehmen an sich sehr zufrieden zu sein, da viele Pläne erfolgreich umgesetzt werden konnten. Einige der Unternehmer/innen werden außerdem dadurch motiviert, den Erfolg auszubauen und das Unternehmen weiter zu entwickeln und zu vergrößern.

„...von dem was wir erreicht haben, würde ich allerdings sagen, es ist einmalig, weil das gibt es an und für sich in der Form nicht und jetzt sollten wir wirklich darauf stolz sein. Und jetzt liegt es halt daran, dass auch noch umzusetzen, also dass es auch in den finanziellen Erfolg mündet. Dass man da nicht nur seine ganze Kraft hineinarbeitet, sondern auch etwas herausbekommt, so zu sagen.“ (I 04, Abs. 49)

„Wir haben vor langer Zeit ein Seminar gemacht zu dem Thema, wo sehen Sie sich in 10 Jahren. Und wir haben das damals niedergeschrieben, das war sowohl unternehmerischer Natur, aber auch privater Natur und ich muss sagen, es ist wirklich vieles eingetroffen. Ich habe diesen Brief per Zufall dann mal wieder geöffnet und das liest man dann und ich muss sagen, es ist wirklich sehr viel eingetreten. Eigentlich mehr als wir wollten ist eingetreten.“ (I 11, Abs. 45)

8.3.4 Auftreten gegenüber anderen

Drei der Unternehmer/innen berichteten, dass sich auch die Wahrnehmung der eigenen Person von anderen als Selbstständige/r verändert. Es könne dadurch auch besser mit Geschäftspartnern oder Auftraggebern verhandelt werden, da man sich einander auf gleicher Ebene begegne.

„Wenn man sich als Angestellter bewirbt, ist das nicht so einfach wie wenn man sich als Selbstständiger bewirbt. Man wird halt mit anderen Augen gesehen.“ (I 01, Abs. 95)

„Das ist aber bei Weitem nicht so schlimm, weil man ja doch auf einer anderen Ebene oder Augenhöhe miteinander reden und verhandeln kann...“ (I 05 Abs. 51)

8.3.5 Berufserfahrung

Berufserfahrung wird von der Hälfte der Unternehmer/innen als wesentliche Ressource im Umgang mit den Anforderungen der Selbstständigkeit angesehen. Erfahrung wird dabei einerseits als fachlicher Vorteil betrachtet, da Wissen über die Jahre erlernt und erweitert wird und andererseits berichteten die Unternehmer/innen durch die langjährige Erfahrung an Gelassenheit, aber auch an Selbstvertrauen in die Qualität der eigenen Leistung und Kompetenz zu gewinnen. Dadurch könne mit stressenden oder schwierigen Situationen entspannter umgegangen werden.

„Sagen wir so, das ist jetzt der Vorteil der letzten 18 Jahre, der Erfahrung die ich mitbringe. Das macht es sicherlich etwas leichter.“ (I 10, Abs. 27)

„Da ich schon sehr lange im Arbeitsprozess tätig bin, tritt nach langen Jahren, das ist das Schöne daran, eine gewisse Gelassenheit auf. Denn es gibt oft schwierige Situationen, die einem aufgrund der Erfahrung schon Gelassenheit geben. Es gibt natürlich immer wieder Situationen, wo man sagt, ok jetzt weiß

ich auch nicht, da ist dann einfach Stress da, aber da hilft einem die Erfahrung damit umzugehen und wieder Struktur zu schaffen.“ (I 11, Abs. 11)

„Ich war 21 wie ich mich selbstständig gemacht habe, also da ist sicher einiges an Selbstbewusstsein dazu gekommen, einfach dass man sieht, die Leistung die man bringt ist gut.“ (I 14, Abs. 27)

8.3.6 Finanzielle Sicherheit

Dieser Punkt wurde von zwei Interviewpartnerinnen erwähnt. Durch finanzielle Rücklagen und Sicherheiten durch das Einkommen des Partners wird der finanzielle Stressfaktor reduziert. Die Unternehmerinnen haben ein höheres Sicherheitsgefühl, da sie nicht ausschließlich an den monatlichen Gewinn des Unternehmens gebunden sind um alle Lebenserhaltungskosten der Familie decken zu können. Dies wiederum bewirkt, dass der Druck, Kunden gewinnen zu müssen wegfällt und der Fokus beim Kundengespräch eher auf die Qualität der Arbeit gelenkt werden kann.

„Wir schaffen es auch ein paar Monate ohne mein Zutun. Mein Mann verdient zwar nicht so viel, aber wir haben alles, die ganzen laufenden Kredite so gewählt, dass es auch ohne mein Gehalt ein halbes Jahr machbar ist. Wenn ich also ein halbes Jahr ausfallen würde, dann würden wir jetzt aus dem Haus nicht ausziehen müssen. Damit fällt ein gewisser ich muss den Kunden bekommen Druck weg. Wenn also Neukunden kommen, dann haben die nicht das Gefühl von ich brauche dich unbedingt, sondern ich kann ihn einfach von mir, von meiner Arbeit überzeugen. Ich muss ihn nicht überzeugen, sondern kann ihm etwas Hochwertiges bieten.“ (I 02, Abs. 21)

8.3.7 Flexible Zeiteinteilung

Dieser Aspekt betrifft die Möglichkeit sich als Unternehmer/in die Arbeits- und Freizeit selbst einzuteilen und zu organisieren. Von einigen befragten Personen wurde dies klar als

Vorteil betont, da dadurch eine hohe Flexibilität möglich ist. Angenehm wird in diesem Zusammenhang auch die Selbstbestimmung erlebt.

„Der Vorteil als Einzelunternehmer liegt in der Flexibilität, keine Frage, man hat sehr viel Freiheit und es kommt dann nur darauf an, ob man sich die Freiheit nehmen möchte. Wenn ich sage, im Augenblick passt es mit meinem Geschäft und ich habe Lust, ein paar Tage in die Toskana zu fahren, dann ist das ohne Probleme möglich.“ (I 13, Abs. 15)

Flexible Zeiteinteilung für Mütter

Im Speziellen wurde dieser Punkt von drei der befragten Unternehmerinnen erwähnt. Als Mutter ist es oftmals notwendig, mit der Arbeitszeit flexibel umgehen zu können, z.B. um einen spontanen Arztbesuch wahrnehmen zu können. Zwei der Unternehmerinnen erklärten zudem dass die geplante Familiengründung ebenfalls ausschlaggebend für die Entscheidung zur Selbstständigkeit war, da dadurch eine flexiblere Zeiteinteilung möglich ist und diese besser auf die Familie abgestimmt werden kann.

„Das eine Motiv war die geplante Familiengründung, weil es dann einfach nicht mehr möglich ist, bis 20 Uhr im Unternehmen zu bleiben und bei Projekten zu arbeiten, wo ich meine Termine nicht frei einteilen kann, über meine Zeit einfach nicht selbstständig verfügen kann.“ (I 12, Abs. 9)

„Wenn ich mit meiner Tochter aber zum Arzt muss, dann kann ich mir das auch so einteilen.“ (I 06, Abs. 43)

8.3.8 Selbstbestimmung

Fast alle befragten Unternehmer/innen berichteten die Möglichkeit zur Selbstbestimmung als einen wesentlichen Vorteil der Selbstständigkeit. Für einige war dies auch einer der Gründe für die Entscheidung zu einem eigenen Unternehmen. Besonders betont wurde die Entscheidungsfreiheit, also selbst über Unternehmungen und Tätigkeiten bestimmen zu können. Obwohl dennoch ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis zum Kunden oder Auftraggeber besteht, wird dieses doch wesentlich angenehmer und freier empfunden, als

die Beziehung zu einer vorgesetzten Person. Besonders positiv wird zudem die gestalterische und kreative Freiheit empfunden, also die Möglichkeit, eigene Ideen umzusetzen und sich frei zu entfalten.

„...man hat schon ein großes Maß an Freiheit, wenn ich jetzt sage, ich möchte mich dieser Sache oder jener Sache widmen, dann hat man also schon eine hohe Freiheit selbst zu bestimmen, was ich jetzt als nächstes tue.“ (I 05, Abs. 53)

„Es ist wirklich so, weil ich es mir gestalten kann, so wie ich es mag. Nicht von der Zeit her, sondern einfach diese Freiheit. Es gibt keinen, der dich in deiner kreativen Seite einschränkt. Du kannst alles so gestalten, wie du es selbst willst. Jedes Geschäft hat so ein Schema, die einen sind so und die anderen so. Mein Geschäft ist auch anders und da kann ich mich wirklich frei entfalten. Niemand schreibt mir vor, diese Garderobe musst du anziehen, das musst du machen, so musst du sein oder ausschauen. Und das ist für mich sehr viel wert. Ich wäre nicht glücklich, wenn ich es so machen müsste.“ (I 07, Abs. 55)

8.3.9 Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung wird in der Literatur als wesentliche Ressource im Umgang mit Stress erwähnt. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmer/innen berichteten, von Freunden oder dem/der (Ehe-)Partner/in Unterstützung zu bekommen. Auch Familienmitglieder wie z.B. der Vater wurden als Ansprechpartner erwähnt. Die Gespräche scheinen unter anderem dazu zu dienen, den beruflichen Alltag zu reflektieren, Abstand zu erlangen und stellen auch ein Ventil für Druck und Stress dar.

„Und was auch noch ein wichtiger Punkt ist, es gibt für mich so ein paar Freundinnen die sehr Vertraute sind, wo ich mich auch so richtig fallen lassen kann und Probleme mit ihnen besprechen.“ (I 06, Abs. 35)

„...ich freue mich jeden Tag, wenn ich nach Hause komme, wenn mein Mann da ist, weil dann besprechen wir gemeinsam den Tag. Wie war es bei ihm in

der Arbeit, wie war es bei mir und so weiter. Das ist mir unheimlich wichtig.“
(I 07, Abs. 33)

„In der Regel bespreche ich Dinge, die den Beruf betreffen mit meinen Partnern, außer es geht um spezielle Themen, wo andere Personen helfen können. Wenn es um private Themen geht, dann spreche ich mit Freunden, einfach auch um Abstand zu bekommen.“ (I 08, Abs. 65)

8.3.10 Trennung von Arbeits- und Privatbereich

Von einigen Unternehmer/innen wurde erwähnt, dass die räumliche Trennung des Arbeitsplatzes und des privaten Bereiches als angenehm empfunden wird. Eine Unternehmer/in berichtete, dass es durch diese Trennung einfacher sei, abzuschalten und sich auch bewusst Zeit für die Familie zu nehmen.

„Naja, weil es dann leichter ist, abzuschalten, und auch dann Zeit für die Familie zu nehmen. Ich bin dann mit gutem Gewissen eher zu Hause, wenn ich weiß, ich habe die Sachen im Büro erledigt.“ (I 06, Abs. 7)

8.4 Geschlechtsunterschiede

Im Folgenden sollen einige Unterschiede zwischen den Häufigkeiten der Nennungen in den einzelnen Kategorien zwischen Unternehmern und Unternehmerinnen aufgezeigt werden. Mittels MaxQDA ist es möglich, die Dokumente nach verschiedenen Merkmalen zu gruppieren und die Häufigkeiten übersichtlich dargestellt anzuzeigen. In dieser Studie scheint es sinnvoll aufgrund der kleinen Stichprobe und der ausgewogenen Anzahl von Männern und Frauen lediglich eine Einteilung nach Geschlecht zu treffen.

Bezüglich der Stressoren fallen kaum Unterschiede in den Angaben der Unternehmer und Unternehmerinnen auf. Familiäre Ursachen für beruflichen Stress, also die Kategorie Familie, wurde lediglich von Frauen genannt, welche beide Mütter sind. Auch die Kategorie finanzielle Sicherheit wurde häufiger von Frauen als von Männern genannt.

Finanzielle Sicherheit bezieht sich auf Stress oder Belastung die durch die geringe finanzielle Stabilität bei Unternehmer/innen entsteht. Der Stressor Unternehmensentwicklung hingegen wurde lediglich von einer Unternehmerin, aber fünfmal von männlichen Personen erwähnt. Das bedeutet, dass eher bei den befragten Unternehmern Stress durch Bedenken zur Unternehmenssituation und –entwicklung entsteht, als bei den befragten Unternehmerinnen.

Unterschiede bezüglich der Stressbewältigung sind hauptsächlich in den Bereichen emotionsfokussierte und problemzentrierte Bewältigung zu finden, nicht aber im Bereich Stressmanagement. Im Bereich der emotionsfokussierten Bewältigung wurde die Kategorie Ruhe bewahren häufiger von Unternehmerinnen als Unternehmern genannt. Die Kategorie Ursachen- und Fehleranalyse im Bereich der problemzentrierten Bewältigung wurde lediglich von Unternehmern, nicht aber von Unternehmerinnen erwähnt und auch die Kategorie aktive Bewältigung wurde lediglich einmal von einer Unternehmerin, aber insgesamt sechsmal von männlichen Interviewpartnern genannt.

Bezüglich der Ressourcen ist auffallend, dass der Faktor Arbeit im Team wesentlich häufiger von weiblichen Personen genannt wurde. Im Gegensatz dazu wurde im Bereich Arbeitsmotivation die Kategorie finanzieller Aspekt insgesamt siebenmal von Unternehmern erwähnt, nicht aber von Unternehmerinnen. Wenig verwunderlich ist es, dass in der Kategorie flexible Zeiteinteilung die Subkategorie flexible Zeiteinteilung bei Müttern ausschließlich von befragten Unternehmerinnen genannt wurde.

9 Diskussion der Ergebnisse

Die erste Forschungsfrage im Rahmen dieser Studie bezog sich auf die Stressoren, also jene Faktoren und Bedingungen, welche Stress bei Unternehmer/innen auslösen. Eine der häufigsten Nennungen war das hohe Arbeitsausmaß, welches auch in der Literatur als Stressor am Arbeitsplatz angegeben wird. Burke, Singh und Fiksenbaum (2010) berichten, dass eine hohe Arbeitsintensität, also lange Arbeitszeiten und hohe Arbeitsanforderungen,

mit dem Ausmaß von beruflichem Stress zusammenhängt. Interessant in Bezug auf die vorliegende Studie scheint, dass gerade als Einzelunternehmer/in, aber auch bei Klein- und Kleinbetrieben die langen Arbeitszeiten und die hohe Arbeitsintensität oftmals damit zusammenhängen, dass kaum Ressourcen für die Anstellung von Mitarbeiter/innen vorhanden sind und viele zu bewältigende Tätigkeiten nicht ausgelagert werden können. Dies wird zudem häufig in Studien mit Managern und Führungspersonen als ein wesentlicher Stressor angeführt (z.B. Ho, 1995), dennoch dürfte dieser Faktor gerade bei Unternehmer/innen von Ein-Personen-Unternehmen sowie Klein- und Mittelbetrieben eine wesentliche Rolle spielen. In einer Studie von Voltmer et al. (2007) wurde zudem herausgefunden, dass Unternehmensgründer/innen eine Verausgabungstendenz besitzen, was sich auch mit den Aussagen der im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmer/innen und dem berichteten hohen Arbeitsausmaß decken könnte.

Ein weiterer Faktor, welcher beruflichen Stress bei Unternehmer/innen hervorruft, ist die Arbeitsorganisation. Hier vor allen Dingen Zeitdruck sowie unvorhersehbare Situationen, wie z.B. unerwartete Kunden und technische Ausfälle. Aber auch Fehler im betrieblichen Ablauf fallen in diesen Bereich und wurden ebenso in dieser Kategorie häufig als ein Stressfaktor genannt. Die hohe Nennung des Faktors Zeitdruck ist wenig überraschend, da die befragten Unternehmer/innen angaben, hauptsächlich projektbezogen zu arbeiten und daher ständig auf eine meist knapp gesetzte Deadline hinarbeiten. Dennoch berichtete eine Unternehmerin, für die Bearbeitung der Projekte etwas mehr Zeit anzusetzen, da sie „nicht auf Befehl kreativ sein“ könne. In einer Studie fanden Baer und Oldham (2006) heraus, dass ein gewisses Maß an Zeitdruck für die Kreativität der Mitarbeiter/innen optimal ist, während sich ein zu geringer oder zu hoher Druck negativ auswirkte. Dies könnte auch auf die Arbeit bei Unternehmer/innen zutreffen, wobei im Speziellen die Frage inwiefern sich Zeitdruck auf die Leistung auswirkt, von Interesse sein könnte.

Familiäre Ursachen für beruflichen Stress betrafen nach Aussagen der beiden Unternehmerinnen, welche diesen Faktor erwähnten, ausschließlich die Versorgung der eigenen Kinder und die damit zusammenhängende Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Interessant ist hier jedoch, dass gerade der Familienwunsch als einer der Gründe für den

Entschluss zur Selbstständigkeit angegeben wurde, da aufgrund der freien Zeiteinteilung eine bessere Möglichkeit für Karriere und Familie besteht. Auch der Stressor finanzielle Sicherheit, also das unregelmäßige Einkommen von Unternehmer/innen wurde häufiger von Männern, als von Frauen genannt. In zukünftigen Studien könnten Gendervergleiche Aufschluss über Unterschiede des Sicherheitsbedürfnisses bei Unternehmern und Unternehmerinnen geben sowie das Rollenbild der Unternehmerin bezüglich Familie aus Selbst- und Fremdperspektive näher untersucht werden.

Zwei Stressoren, welche ebenfalls von den Unternehmer/innen genannt wurden, sind Qualität und Verantwortung. Beides überrascht wenig, da Verantwortung ebenso mit dem Tragen des gesamten (finanziellen) Risikos einhergeht und der/die Unternehmer/in schließlich auch für die Qualität der Dienstleistung oder des Produktes verantwortlich ist. Diese wiederum kann ausschlaggebend dafür sein, ob der Kundenstock erweitert werden kann und damit der Fortbestand des Unternehmens gesichert ist.

Die beiden Kategorien soziale Stressoren sowie Unternehmensentwicklung konnten bereits vorab aus der Literatur abgeleitet werden. Im Bereich der sozialen Stressoren berichteten die Unternehmer/innen allerdings hauptsächlich von Problemen mit Kunden, einige Male wurden ebenfalls Kolleg/innen im Sinne von Geschäftspartner/innen erwähnt. Gerade Partnerschaften dürften, obwohl auf der einen Seite als Stressor betrachtet, auch einen positiven Effekt aufweisen, da Teamarbeit bezüglich der Ressourcen häufig von den befragten Unternehmer/innen als unterstützender Faktor im Umgang mit beruflichen Anforderungen angegeben wurde. Diese Unterstützung ist dabei nicht nur fachlicher, sondern auch emotionaler Natur, da gerade stressende Situationen im Team besprochen und dadurch der Druck herausgenommen werden kann. Soziale Unterstützung ist also bezüglich des Umgangs mit Stress und Belastungen nicht nur im Freundes- und familiären Bereich wesentlich, sondern wird, wie von den Unternehmer/innen berichtet, auch bei Kolleg/innen gesucht.

Physische Stressoren, wie sie z.B. bei Allenspach und Brechbühler (2005) aufgeführt sind, wurden von den befragten Unternehmer/innen nicht erwähnt. Diesbezüglich könnte überlegt werden, ob Unternehmer/innen durch die Möglichkeit der Selbstbestimmung die

Büroräume bzw. den Arbeitsplatz dementsprechend wählen, dass kaum Belastungen dieser Art auftreten. Auch qualitative Unter- bzw. Überforderung dürfte kaum eine Rolle spielen, da Unternehmer/innen auch hier die Möglichkeit haben, ihre Tätigkeiten selbst zu wählen und zu gestalten. Ein Unternehmer erklärte zudem, dass ein Unternehmen nur dann mit Erfolg geführt werden könne, wenn ein hohes Ausmaß an Kompetenz in den dafür notwendigen Bereichen vorliege und dieses auch den Kunden gegenüber immer wieder vertreten werden könne. Auch Rollenstressoren wurden von den befragten Unternehmer/innen nicht erwähnt. Eine mögliche Ursache könnte sein, dass Unternehmer/innen durch ihre Position im Unternehmen bereits eine klar definierte Rolle innehaben. In einer zukünftigen Studie könnte der Frage nach Unterschieden zwischen Unternehmer/innen und Manager/innen großer Unternehmen in Bezug auf Rollenstressoren nachgegangen werden.

Die zweite Forschungsfrage richtete sich in der vorliegenden Studie nach den verschiedenen Bewältigungsstrategien von Unternehmer/innen sowie nach Formen des Stressmanagement. Am häufigsten wurden Strategien der problemzentrierten Bewältigung genannt, während die dritte Gruppe der vermeidenden Bewältigung nicht erwähnt wurde. Ursache hierfür könnte sein, dass Personen, welche ein Unternehmen gründen und erfolgreich führen, bereits aufgrund ihrer Persönlichkeit eher eine aktive, direkte Problembewältigung bevorzugen. Kieschke und Schaarschmidt (2003) fanden mittels Arbeitsbezogenem Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) heraus, dass Unternehmensgründer/innen tatsächlich vorwiegend dem Muster G, welches unter anderem durch offensive Problembewältigung gekennzeichnet ist, angehörten. Vermeidende Bewältigung (Distanz zum Stressor durch Ignorieren, Krankenstand etc.) hingegen könnte sich negativ für das Unternehmen auswirken, wenn z.B. Probleme mit Auftraggeber/innen nicht angesprochen oder gelöst werden.

Die genannten Strategien der problemzentrierten Bewältigung sind aktive Bewältigung, Priorisieren und Strukturieren, Planen, Suchen externer Unterstützung sowie Ursachen- und Fehleranalyse. Aktive Bewältigung und Planung wurden von den befragten Unternehmer/innen am häufigsten als Lösungsstrategien angegeben. Während aktive

Bewältigung bedeutet, dass das Problem bzw. die Situation sofort durch Handeln gelöst wird, ist Planung dadurch gekennzeichnet, dass vorab Strategien und Handlungsschritte überlegt werden, bevor eine Lösung herbeigeführt wird. Diese beiden Kategorien schließen einander nicht aus, da auch im Anschluss an Planung eine aktive Bewältigung folgt. Es ist anzunehmen, dass je nach Komplexität und Beschaffenheit des Stressors eine direkte Bewältigung oder eine verzögerte Bewältigung durch vorab Planung angewandt wird. Interessanterweise gaben ebenso einige der Unternehmer/innen an, sich externe Unterstützung zu suchen, sollte die Situation dies erfordern. Gerade bei Problemen mit Geschäftspartnern wird oftmals Coaching oder Supervision zur Lösung hinzugezogen.

Berichtete Strategien im Bereich der emotionsfokussierten Bewältigung waren Ruhe bewahren und Distanz. Letzteres konnte bereits aus der Literatur abgeleitet werden und bedeutet, dass vorübergehend Abstand zum Stressor geschaffen wird um die auftretenden Emotionen regulieren zu können. Als zusätzliche Kategorie wurde Ruhe bewahren erwähnt. Die Unternehmer/innen berichteten, dass Kund/innen gegenüber stets ruhiges Verhalten gezeigt werden müsse um Projekte oder Aufträge nicht durch unangemessene Reaktionen zu verlieren. Außerdem könnten Lösungen durch Ruhe und Langsamkeit besser gefunden werden. Dennoch scheint dies in hohes Maß an Selbstbeherrschung vorauszusetzen.

Eine weitere Strategie zur Regulierung der Emotionen ist zudem der Gebrauch von Alkohol. Zwei der befragten Unternehmer erwähnten, zur Entspannung bzw. um die Belastung von beruflichem Stress zu reduzieren, Alkohol zu trinken. Obwohl die Nennungen in der vorliegenden Studie diesbezüglich gering sind, wurde auch in der Vergangenheit der Gebrauch von Alkohol im Umgang mit Stress berichtet. Maki, Moore, Grunberg und Greenberg (2005) stellten fest, dass sowohl Manager als auch Managerinnen regelmäßig Alkohol trinken um Stress abzubauen. Dies könnte auch auf Unternehmer/innen zutreffen, da das Stressausmaß durch das Tragen der gesamten Verantwortung, des unternehmerischen Risikos und der zahlreichen weiteren Anforderungen sehr hoch ist.

In der vorliegenden Studie wurden zudem die Nennungen bezüglich der Bewältigungsstrategien zwischen Männern und Frauen verglichen. Unterschiede zeigten sich vor allem in den Kategorien Ruhe bewahren, Ursachen- und Fehleranalyse sowie aktive Bewältigung. Dies könnte bedeuten, dass Unternehmer und Unternehmerinnen unterschiedliche Strategien im Umgang mit Stress bevorzugen und auch bezüglich der Wahrnehmung der Stressoren, wie bereits berichtet, Unterschiede bestehen. Dies wurde in einer Studie von Watson, Wah Goh und Sawang (2011) festgestellt. Sie fanden heraus, dass Unterschiede zwischen Männern und Frauen sowohl in der Wahrnehmung von beruflichem Stress, als auch im Umgang damit bestehen. Miller, Greyling, Cooper, Lu, Sparks und Spector (2000) hingegen fanden keine signifikanten Unterschiede bezüglich Coping und Wahrnehmung von Stressoren. Der Frage nach Genderunterschieden bezüglich Stress und Bewältigung bei Unternehmer/innen sollte daher in zukünftigen Studien weiter nachgegangen werden.

Die Unternehmer/innen erwähnten zudem einige unterschiedliche Methoden des Stressmanagements, also Strategien um mit kontinuierlichem beruflichem Stress umzugehen oder zukünftigen Stress zu vermeiden. Die Kategorie mit den meisten Nennungen ist Entspannung und Ausgleich. Die Unternehmer/innen berichteten die Anwendung von Entspannungstechniken wie Autogenes Training und Meditation, aber auch die Inanspruchnahme von Massagen und Wellnessangeboten sowie die Ausübung verschiedener Hobbies. Auch Bewegung bzw. physische Aktivität wurde häufig von den befragten Unternehmer/innen als Stressmanagementmethode genannt. Bewegung dient dabei sowohl dem körperlichen Ausgleich, aber auch dem Nachdenken über berufliche Situationen und dem Abbau von Druck. Interessant sind im Bereich des Stressmanagements jedoch vor allen Dingen die beiden Kategorien Nein sagen und sich selbst nicht unter Druck setzen. Obwohl auch in der Literatur zu erfolgreichem Stressmanagement das Lernen Nein zu sagen empfohlen wird (z.B. Allenspach & Brechbühler, 2005) ist die häufige Nennung von den Unternehmer/innen dennoch überraschend. Die befragten Personen gaben an, den Verlust von Kunden in Kauf zu nehmen, wenn keine Möglichkeit einer weiteren produktiven Zusammenarbeit gesehen wird. Die häufige Angabe der Kategorie sich selbst nicht unter Druck setzen ist ebenfalls

überraschend und deutet darauf hin, dass die Unternehmer/innen versuchen, ihre Einstellung dahingehend zu verändern, dass die Anforderungen des beruflichen Alltags bewältigt werden können.

Von den befragten Unternehmer/innen wurden zudem einige Bedingungen und Faktoren genannt, welche sie bei der Bewältigung der beruflichen Anforderungen unterstützen und damit als Ressourcen oder sogenannte Schutzfaktoren angesehen werden können. Zu Beginn wurde bereits Arbeit im Team als eine Art der sozialen Unterstützung angesprochen. Auch Einzelunternehmer/innen erwähnten, bei verschiedenen Projekten mit externen Personen zusammenzuarbeiten und wiesen auf die Vorteile dessen hin. Soziale Unterstützung scheint jedoch nicht nur am Arbeitsplatz sondern auch durch Personen aus dem privaten Bereich eine wesentliche Rolle im Umgang mit Stress zu spielen. Die Unternehmer/innen betonten diesbezüglich die Bedeutung von Gesprächen mit Freunden oder Familienmitgliedern um berufliche Situationen reflektieren und strukturieren zu können und dadurch neue Lösungsansätze zu generieren.

Ein weiterer Vorteil der Selbstständigkeit wurde von den Unternehmer/innen in der Möglichkeit zur Selbstbestimmung gesehen. Entsprechend dem Demand-Control Modell nach Karasek sollten Personen mit hoher Arbeitskontrolle eine geringere Belastung durch hohe Arbeitsanforderungen erleben (Sonntag & Frese, 2003). Selbstbestimmung kann daher entsprechend der Theorie als Ressource im Umgang mit Anforderungen und Stress betrachtet werden. Eine Ursache für die hohe Nennung dieser Kategorie könnte zudem sein, dass sich lediglich Personen, welche einen ausgeprägten Wunsch nach Selbstbestimmung der eigenen Arbeitstätigkeit besitzen, für die Selbstständigkeit entscheiden. Eine Unternehmerin erklärte, dass sie kein Problem damit habe, Entscheidungen zu treffen, sondern schon immer der Wunsch vorherrschend war, selbst die Kontrolle über die eigene Arbeit zu besitzen.

Auch die Arbeitszufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit der Unternehmensentwicklung dürfte nach Aussagen der Unternehmer/innen eine Rolle spielen. Wie Cooper und Artz (1995) feststellten, ist die Zufriedenheit mit dem Unternehmen ein wesentlicher Faktor, welcher das Fortbestehen des Unternehmens bestimmen kann, da davon z.B. weitere

Investitionsentscheidungen beeinflusst werden. Obwohl die in der vorliegenden Studie befragten Unternehmer/innen weitgehend große Zufriedenheit mit ihrem Unternehmen und ihre Arbeit insgesamt berichteten, gaben doch einige an, in gewissen Bereichen noch mehr leisten zu können und geplante Ziele nicht in dem gewünschten Zeitrahmen erreicht zu haben. Es ist diesbezüglich zu überlegen, ob ein gewisses Maß an Unzufriedenheit notwendig ist um die Unternehmensentwicklung weiterhin voranzutreiben und innovativ tätig sein.

Als weitere Ressource kann auch die Arbeitsmotivation der Unternehmer/innen genannt werden. Von den befragten Personen wurden verschiedene Faktoren angegeben, durch welche sie motiviert werden. Interessant ist hier, dass der finanzielle Aspekt, also das Erwirtschaften von Geld, zwar häufig genannt wurde, ebenso häufig wurde jedoch auch die Kategorie Spaß betont. Es scheint also nicht nur der finanzielle Gewinn durch die Unternehmenstätigkeit eine wesentliche Rolle zu spielen, sondern auch die Freude an der Tätigkeit selbst. Einige der Unternehmer/innen gaben diesbezüglich an, die Anforderungen des Arbeitsalltags nicht bewältigen zu können, wenn die Tätigkeit an sich keine Freude bereiten würde. In diesem Zusammenhang muss auch der Wunsch nach Selbstverwirklichung in der Arbeit erwähnt werden. Einige der Unternehmer/innen gaben an, sich durch ihre Tätigkeit selbst zu verwirklichen und dadurch eine Steigerung der Lebensqualität zu erzielen. Zudem nannten die Unternehmer/innen nicht nur die eigene Freude, sondern auch die Freude der Kunden als Faktor im Bereich der Arbeitsmotivation. Als Ursache dafür wurde angegeben, dass durch das positive Feedback der Kunden der Sinn der eigenen Arbeitstätigkeit gesehen werden könne. Wesentlich scheint also zu sein, dass der finanzielle Aspekt lediglich ein Teil der Arbeitsmotivation ist, nicht-materielle Kategorien jedoch einen ebenso hohen Stellenwert besitzen.

Als weiterer Vorteil der Selbstständigkeit wurde von den befragten Unternehmer/innen die flexible Gestaltung der eigenen Zeit angegeben. Dies würde nicht nur eine bessere Vereinbarkeit von Karriere bei Müttern mit der Familie ermöglichen, sondern auch Unternehmer betonten, dass die daraus resultierende Flexibilität als sehr angenehm erlebt wird. Dass flexible Zeiteinteilung als Ressource im Umgang mit Stress angesehen werden

kann, wird z.B. in der Studie von Barney und Elias (2010) gestützt. Die Autoren fanden heraus, dass die Kontrolle über die eigene Arbeitszeit mit einem geringeren Ausmaß von beruflichem Stress einhergeht.

Als weitere Ressourcen wurden von den befragten Unternehmer/innen Auftreten gegenüber Anderen, Berufserfahrung, finanzielle Sicherheit sowie Trennung von Arbeits- und Privatbereich genannt. Bezüglich letzterem erklärten die Unternehmer/innen, dass durch die räumliche Trennung besser zwischen dem Privatleben und der eigenen Arbeit unterschieden werden könne. Interessant wäre diesbezüglich die Frage, ob sich Unternehmer/innen, welche von zu Hause aus arbeiten, in dem Ausmaß an erlebtem Stress von jenen unterscheiden, welche ein eigenes Büro besitzen.

9.1 Fazit

Ziel dieser Studie war es, einerseits Faktoren und Bedingungen festzustellen, welche bei Unternehmer/innen beruflichen Stress auslösen sowie zu untersuchen, auf welche Art Unternehmer/innen mit Stress umgehen. Zuletzt waren auch jene Faktoren von Interesse, welche Unternehmer/innen bei der Bewältigung der Anforderungen des beruflichen Alltages sowie im Umgang mit Stress unterstützen. Aufgrund des explorativen Charakters der Studie wurde ein qualitatives Design gewählt um die Unternehmer/innen durch den sehr hohen Standardisierungsgrad bei Fragebögen nicht einzuschränken. Kritisch ist jedoch anzumerken, dass das Auswertungsverfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring eher oberflächlich bleibt. Da das Textmaterial nicht interpretiert werden, sondern lediglich zusammengefasst werden darf, können kaum tiefergehende Aussagen zur Beantwortung der Fragestellungen getroffen werden. Dieser Punkt scheint vor allem bei alltäglich gebrauchten Begriffen wie Stress wesentlich zu sein, da durch den geringen Standardisierungsgrad im Nachhinein nicht festgestellt werden kann, welche Definition von Stress der befragten Person eigen ist. Zudem konnten im Rahmen dieser Studie aufgrund der sehr kleinen Stichprobe keine quantitativen Methoden eingesetzt werden um z.B. Gruppen von Unternehmer/innen anhand von statistischen Kennzahlen miteinander zu

vergleichen. Diese Art der Herangehensweise an die drei formulierten Fragestellungen ist daher ausschließlich explorativ, eventuelle Hypothesen, welche durch die Analyse des Textmaterials formuliert werden können, müssen in Folgestudien mit einem standardisierten Design überprüft und statistisch abgesichert werden.

Dennoch hat die vorliegende Studie praktische Bedeutung für Unternehmer/innen. Gerade zu Zeiten wirtschaftlicher Instabilität ist die Beschäftigung mit Stress am Arbeitsplatz von großer Bedeutung und die Unternehmer/innen werden durch die hier gewonnenen Ergebnisse dafür sensibilisiert. Da Unternehmer/innen meist einem hohen Arbeitsausmaß und einem hohen Ausmaß von beruflichem Stress ausgesetzt sind, kann dies schwere gesundheitliche Folgen nach sich ziehen und sich zudem negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die Beschäftigung mit Methoden der Bewältigung sowie die Bewusstmachung der wesentlichen Stressoren ist daher eine notwendige Maßnahme um beruflichen Stress auch langfristig bewältigen zu können. Die Aussagen und Erfahrungen der befragten Unternehmer/innen bieten in diesem Sinne wichtige Anregungen für Stressmanagementprogramme und Interventionen.

10 Literaturverzeichnis

- Allenspach, M. & Brechbühler, A. (2005). *Stress am Arbeitsplatz. Theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Baer, M. & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963-970.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Barney, C. E. & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, 39, 487-502.
- Berglann, H., Moen, E. R., Røed, K. & Skogstrøm, J. F. (2010). Entrepreneurship: Origins and returns. *Labour Economics*. Article submitted for publication.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brandstätter, H. (1999). Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg aus persönlichkeitspsychologischer Sicht. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 155-172). Göttingen: Hogrefe.
- Burke, R. J., Singh, P. & Fiksenbaum, L. (2010). Work intensity: Potential antecedents and consequences. *Personnel Review*, 39, 347-360.
- Burnout.net (2008). Zugriff am 23.09.2010 unter <http://www.burnout.net/>
- Buttner, E. H. (1992). Entrepreneurial stress: Is it hazardous to your health? *Journal of Managerial Issues*, 4, 223-240.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- Caverley, N. (2005). Civil service resiliency and coping. *International Journal of Public Sector Management*, 18, 401-413.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E. & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140, 363-395.
- Cooper, A. C. & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10, 439-457.
- Cooper, C. L. & Dewe, P. (2004). *Stress: A brief history*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000). *Research on work-related stress*. Belgium: European Agency for Safety and Health at Work.
- Daniels, K. & Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control, and psychological well-being. *Human Relations*, 47, 1523-1544.
- Das Psychologie-Lexikon (2009). Symptom. Zugriff am 27.09.2010 unter <http://www.psychology48.com/deu/d/symptom/symptom.htm>
- Das Psychologie-Lexikon (2009). Vulnerabilität. Zugriff am 27.09.2010 unter <http://www.psychology48.com/deu/d/vulnerabilitaet/vulnerabilitaet.htm>

- Dwyer, D. J. & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 12, 595-608.
- Edwards, J. R. & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 293-307.
- Eppel, H. (2007). *Stress als Risiko und Chance. Grundlagen von Belastung, Bewältigung und Ressourcen*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fröhlich, W. D. (2005). *Wörterbuch Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2010). Selbstständige. Zugriff am 17.09.2010 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4668/selbststaendige-v6.html>
- Hart, P. M., Wearing, A. J. & Headey, B. (1995). Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 133-157.
- Ho, J. (1995). The Singapore executive: Stress, personality and wellbeing. *Journal of Management*, 14, (4) 47-55.
- Hulin, C. L. & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Comprehensive handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (S. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hungenberg, H. & Wulf, T. (2006). *Grundlagen der Unternehmensführung*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ingledeu, D. K., Hardy, L. & Cooper, C. L. (1997). Do resources bolster coping and does coping buffer stress? An organizational study with longitudinal aspect and control for negative affectivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 118-133.
- Ivancevic, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M. & Phillips, J. S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45, 252-261.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1980). Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, 9 (2), 5-25.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R. & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78, 753-762.
- Kieschke, U. & Schaarschmidt, U. (2003). Bewältigungsverhalten als eignungsrelevantes Merkmal bei Existenzgründern: Ergebnisse einer Längsschnittstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 107-117.
- Kieschke, U. & Schaarschmidt, U. (2008). Professional commitment and health among teachers in Germany: A typological approach. *Learning and Instruction*, 18, 429-437.
- Kirchler, K. (Hrsg.). (2005). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kirkcaldy, B. D., Trimpop, R. M. & Williams, S. (2002). Occupational stress and health outcome among british and german managers. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 491-505
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.

- Latack, J. C. & Havlovic, S. J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 479-508.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human Communication Research*, 28, 587-604.
- Maki, N., Moore, S., Grunberg, L. & Greenberg, E. (2005). The responses of male and female managers to workplace stress and downsizing. *North American Journal of Psychology*, 7, 295-312.
- Matteson, M. T. & Ivancevich, J. M. (1979). Straining under too much stress? *Management World*, 8 (7), 4-6.
- Matteson, M. T., Ivancevich, J. M. (1982). The how, what and why of stress management training. *Personnel Journal*, 61, 768-774.
- Mattlin, J. A., Wethington, E. & Kessler, R. C. (1990). Situational determinants of coping and coping effectiveness. *Journal of Health and Social Behavior*, 31, 103-122.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung – eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Miller, K., Greyling, M., Cooper, C., Lu, L., Sparks, K. & Spector, P. E. (2000). Occupational stress and gender: A cross-cultural study. *Stress Med.*, 16, 271-278.
- National Institute for Occupational Safety and Health (2006). *Stress at work*. Cincinnati, OH: National Institute of Occupational Safety and Health.
- Parkes, K. R. (1990). Coping, negative affectivity, and the work environment: Additive and interactive predictors of mental health. *Journal of Applied Psychology*, 75, 399-409.
- Rauch, A., Unger, J. & Rosenbusch, N. (2007). Entrepreneurial stress and long term survival: Is there a causal link? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27, 1-10, Zugriff am 30.01.2011 unter <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol27/iss4/2>
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. (2001). Coping with professional demands: A new diagnostic approach. In K. W. Kallus, N. Posthumus & P. Jimenez (Hrsg.), *Current psychological research in Austria*. (S. 145-149). Graz: Akademische Druck- und Verlagsanstalt.
- Schuler, R. (1982). An integrative transactional process model of stress in organizations. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, 5-19.
- Scott, E. (2009). Common symptoms of too much stress. Zugriff am 27.09.2010 unter http://stress.about.com/od/understandingstress/a/stress_symptoms.htm
- Sears, S. F. Jr., Urizar, G. G. Jr., Evans, G. D. (2000). Examining a stress-coping model of burnout and depression in extension agents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 56-62.
- Sheu, S., Lin, H.-S. & Hwang, S.-L. (2001). Perceived stress and physio-psycho-social status of nursing students during their initial period of clinical practice: The effect of coping behaviors. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 165-175.

- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Comprehensive handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (S. 453-491). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sutherland, L. F., Fogarty, G. J. & Pithers, R. T. (1995). Congruence as a predictor of occupational stress. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 292-309.
- Sutherland, V. J. & Cooper, C. L. (2000). *Strategic stress management - an organizational approach*. Houndmills: Macmillan Press Ltd.
- Töpfer, A. (2005). *Betriebswirtschaftslehre – Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Voltmer, E., Kieschke, U. & Spahn, C. (2007). Work-related behaviour and experience patterns of physicians compared to other professions. *Swiss Med Wkly*, 137(31-32), 448-453.
- Wanous, J. P. & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 95-105.
- Watson, S. B., Wah Goh, Y. & Sawang, S. (2011). Gender influences on the work-related stress-coping process. *Journal of Individual Differences*, 32, 39-46.
- Welbourne, J. L., Eggerth, D., Hartley, T. A., Andrew, M. E. & Sanchez, F. (2007). Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 312-325.
- Wirtschaftskammer Österreich (2010). Einzelunternehmen. Zugriff am 17.09.2010 unter http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=422762&DstID=0
- Wirtschaftslexikon24.net (2010). Unternehmer. Zugriff am 17.09.2010 unter <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/unternehmer/unternehmer.htm>
- Zempel, J. (1999). Selbständigkeit in den neuen Bundesländern: Prädiktoren, Erfolgsfaktoren und Folgen. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 69-92). Göttingen: Hogrefe.

11 Anhang

11.1 Beschreibung der Stichprobe

	I 01	I 02	I 03	I 04	I 05
Alter	33	45	59	45	42
Geschlecht	Männlich	Weiblich	Männlich	Weiblich	Männlich
Höchste abgeschlossene Ausbildung	Lehre	Universitätsabschluss (Mag.) in Betriebsinformatik	Matura	Universitätsabschluss (Mag.) in Betriebswirtschaft	Universitätsabschluss (Mag.) in Betriebswirtschaft
Zusatzqualifikationen	CNC Programmierungen	Trainerausbildung	Keine	Keine	Trainerausbildung, Gruppendynamikausbildung, Mediationsausbildung
Branche	Tischler	EDV-Dienstleistung (Graphik und Design)	Dienstleistung	Dienstleistung	Beratung
Unternehmen seit	1,5 Jahren	3 Jahren	20 Jahren	19 Jahren	7 Jahren
Mitarbeiter	0	1	3	3	1
Durchschn. Wochenstunden	40-60	50	60	70	60-100
Umsatz letztes Wirtschaftsjahr	Bis €30.000	€30.000 - €100.000	€100.000 – €500.000	€100.000 - €500.000	€100.000 - €500.000

	I 06	I 07	I 08	I 09	I 10
Alter	48	28	36	29	45
Geschlecht	Weiblich	Weiblich	Männlich	Männlich	Männlich
Höchste abgeschlossene Ausbildung	Universitätsabschluss (Mag.) Wirtschaftsinformatik	Lehre, Meisterprüfung	Universitätsabschluss (Mag.) in Psychologie	Fachhochschulabschluss (Mag.) im Fach Internationale Wirtschaftsbeziehungen	Universitätsabschluss (Mag.) in Betriebswirtschaft
Zusatzqualifikationen	Mediationsausbildung, Coaching, Systemische Aufstellung	Basis-Visagistenkurs	Keine	Tauchlehrer	Keine
Branche	Beratung	Friseur	Managementberatung	Beratung von Unternehmen der verarbeitenden Industrie	Werbeartikel Großhandel
Unternehmen seit	7 Jahren	2 Jahren	7 Jahren	3 Monaten	18 Jahren
Mitarbeiter	1	2	8	0	6
Durchschn. Wochenstunden	40	50-60	50-60	60-70	60
Umsatz letztes Wirtschaftsjahr	€100.000 - €500.000	€30.000 - €100.000	€500.000 – €1 Mio.	€30.000 - €100.000	€1. Mio. bis €2. Mio.

	I 11	I 12	I 13	I 14
Alter	45	44	56	56
Geschlecht	Weiblich	Weiblich	Männlich	Weiblich
Höchste abgeschlossene Ausbildung	Matura	Universitätsabschluss (Mag.) in Betriebswirtschaft	Matura	Matura
Zusatzqualifikationen	Keine	Mediationsausbildung, Sicherheits- und Gesundheitsmanagement	Unternehmensberaterprüfung	Graphik
Branche	Werbeartikel Großhandel	Beratung	Unternehmensberatung, IT-Beratung	Werbung
Unternehmen seit	12 Jahren	6 Jahren	3 Jahren	35 Jahren
Mitarbeiter	6	0	0	0
Durchschn. Wochenstunden	28	Variabel	50	50-60
Umsatz letztes Wirtschaftsjahr	€1. Mio. bis €2. Mio.	€30.000 - €100.000	€30.000 - €100.000	€100.000- €500.000

11.2 Interviewleitfaden

Erzählreize:

Könnten Sie mir bitte etwas über Ihre Arbeitstätigkeiten erzählen und beschreiben, wie ein typischer Tagesablauf bei Ihnen aussieht?

Welche beruflichen Faktoren und Bedingungen verursachen bei Ihnen Stress?

Erzählen Sie mir bitte, welche Faktoren bei Ihnen die Bewältigung von Stress erleichtern oder auch erschweren?

Beschreiben Sie mir bitte eine konkrete Situation, die Sie stark gestresst hat!

- Welche Bedingungen waren dafür ausschlaggebend?
- Wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen?

Was bedeutet für Sie eine erfolgreiche Stressbewältigung?

Ergänzende Fragen:

Wie lange sind Sie bereits selbstständig?

Warum haben Sie sich für die Selbstständigkeit entschieden?

Welches Arbeitsausmaß? Wie viele Stunden pro Woche und Tag arbeiten Sie durchschnittlich?

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit und mit Ihrem Unternehmen?

Wie definieren Sie für sich selbst Erfolg und wie erfolgreich fühlen Sie sich demnach als selbstständiger Unternehmer?

Wie entspannen Sie sich nach einem anstrengenden Arbeitstag?

Könnten Sie mir Ihre familiären Bedingungen beschreiben?

Wie wichtig ist es für Sie, mit anderen Personen über Stress und Probleme in der Arbeit sprechen zu können und wer sind dafür Ihre Ansprechpersonen?

Bitte beschreiben Sie mir das Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern!

Was motiviert Sie dazu, auch in schwierigen Zeiten weiterzumachen?

11.3 Kodierleitfaden

F1: Welche Faktoren oder Bedingungen lösen bei Unternehmer/innen beruflichen Stress aus?

<i>Definition der Kategorien</i>	<i>Ankerbeispiele</i>
Arbeitsorganisation: Diese Kategorie umfasst allgemeine Aussagen, die sich auf die Arbeitsorganisation als Ursache von Stress beziehen und nicht in eine der Subkategorien fallen.	„Also man verursacht sich auch viel Stress selbst in dem man von der Arbeitsorganisation die Prioritäten falsch setzt.“ (I 03, Abs. 37)
<i>Zeitdruck:</i> Textteile die anzeigen, dass Stress durch Zeitdruck bezüglich der zu erledigenden Aufgaben entsteht.	„Es ist immer Termindruck, es sind immer Aufträge, die zu einem bestimmten Stichtag fertig sein müssen.“ (I 01, Abs. 23)
<i>Materialverfügbarkeit:</i> Aussagen die anzeigen, dass Material ungenügend, nicht in der gewünschten Qualität oder nicht rechtzeitig zur Verfügung steht.	„Es ist auch Stress, wenn wir Lebensmittel bestellen und am Sonntag sind die nicht da.“ (I 03, Abs. 11)
<i>Fehlende Informationen:</i> Stress entsteht, dass Informationen nicht weitergeleitet werden oder fehlen.	„...jemand glaubt, der andere hat das schon gemacht und dann ist das aber nicht so, dann funktioniert das nicht so.“ (I 03, Abs. 19)
<i>Unvorhersehbare Situationen:</i> Alle Aussagen die sich darauf beziehen, dass Stress durch das Eintreten von unerwarteten und unvorhersehbaren Situationen entsteht.	„Vor zwei Wochen hatte ich enormen Stress, da habe ich zwei Stunden am Tag geschlafen, da hatte ich mir einen Trojaner eingefangen. Das kann bei unserer Arbeit natürlich sehr leicht passieren, mir ist das aber zum ersten Mal passiert.“ (I 02, Abs. 17)
<i>Fehlerquellen:</i> Hier werden alle Aussagen kodiert, die sich allgemein darauf beziehen, dass Stress entsteht, wenn Fehler im Arbeitsprozess passieren.	„Die Fehlerquellen liegen darin, dass halt irgendetwas nicht perfekt ist, was perfekt sein sollte...“ (I 03, Abs. 37)
<i>Delegieren:</i> Alle Aussagen, die sich auf die fehlende Möglichkeit bzw. Fähigkeit Tätigkeiten zu delegieren beziehen.	„Also die mangelnde Delegationsmöglichkeit ist sicher ein Stressfaktor...“ (I 05, Abs. 61)

<p>Familie: Aussagen die sich auf familiäre Ursachen als Stressor im Arbeitsleben beziehen, werden hier kodiert.</p>	<p>„Also als Mutter muss ich sagen, meine Tochter geht ins Gymnasium, wenn dann angerufen wird ihr ist ganz schlecht und sie muss nach Hause, obwohl ich gerade bei einer wichtigen Tätigkeit bin, dann muss ich das trotzdem sofort stehen lassen, weil unsere Tochter hat über alles Priorität.“ (I 11, Abs. 33)</p>
<p>Arbeitsausmaß: Hier werden jene Aussagen kodiert, die sich auf die Anzahl der Tages- oder Wochenstunden beziehen bzw. auf die Menge der zu bewältigenden Arbeit.</p>	<p>„Und dann kann es auch sein, dass ich nicht nur zwölf, sondern vierzehn Stunden bei der Arbeit sitze, aber ich versuche natürlich auch meine Sachen einzuhalten.“ (I 02, Abs. 17)</p>
<p><i>Arbeitszeit:</i> Alle Aussagen die sich spezifisch auf die Arbeitszeit (z. B. am Wochenende oder Abend arbeiten) beziehen.</p>	<p>„Ich gehe am Abend nach Hause, dann verbringe ich Zeit mit meiner Familie und wenn die schlafen, dann arbeite ich weiter.“ (I 05, Abs. 57)</p>
<p><i>Unregelmäßigkeit:</i> Hier werden jene Aussagen kodiert die sich auf die unregelmäßigen Arbeitszeiten beziehen.</p>	<p>„...es gibt Zeiten wo man sehr viel zu tun hat, wo die Auftragslage sehr gut ist, wo es dann auch schwerfällt, Aufträge abzusagen, weil man einfach weiß, dass es wieder Zeiten geben wird, wo weniger los ist, also einfach diese Unregelmäßigkeit...“ (I 06, Abs. 15)</p>
<p>Unternehmensentwicklung: Textteile die sich auf die weitere Unternehmensentwicklung beziehen.</p>	<p>„Ja das Unternehmen... wir waren wirtschaftlich leider nicht so gut vorbereitet und dann macht man mal eine Fehlentscheidung... also sagen wir einmal, es ist ein ständiger Überlebenskampf. Immer noch.“ (I 14, Abs. 43)</p>
<p>Verantwortung: Textteile, die sich auf das Tragen der vollen Verantwortung als Selbstständige/r beziehen und nicht in die Subkategorien eingeordnet werden können.</p>	<p>„Man ist wirklich immer für alles verantwortlich.“ (I 07, Abs. 17)</p>
<p><i>Krankenstand:</i> Hier werden alle Aussagen kodiert die angeben, dass es ein Problem sein kann, bei Krankheit nicht zu arbeiten.</p>	<p>„Ich kann auch nicht in Krankenstand gehen, das ist auch ein Problem, speziell bei Kleinstbetrieben, die können das nicht so leicht machen.“ (I 03, Abs. 39)</p>
<p>Qualität: Alle Aussagen die sich auf die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung beziehen, die den</p>	<p>„...bei mir besteht halt die Gefahr, dass MEIN Kunde mich nicht wieder bucht, wenn ich zu langsam bin und wenn ich</p>

Ansprüchen der befragten Person oder dem Kunden entsprechen soll und dadurch Stress erzeugen kann.	schlechte Qualität abliefern.“ (I 01, Abs. 25)
Finanzielle Sicherheit: In dieser Kategorie werden Aussagen kodiert, die angeben, dass in der Selbstständigkeit kaum finanzielle Sicherheit besteht.	„...man hat wenig finanzielle Sicherheit, ich bin mit einer Lehrerin verheiratet und die hat ein sicheres Einkommen... also wenn meine Frau auch noch selbstständig wäre, das wäre ein Wahnsinn.“ (I 05, Abs. 53)
Soziale Stressoren: Alle Aussagen die anzeigen, dass Stress allgemein durch den sozialen Kontakt mit für die Tätigkeit relevanten Personen entsteht, werden hier kodiert, sofern die Aussagen nicht in eine der Subkategorien eingeordnet werden können.	„...wenn man einen Mitarbeiter hat, dann kostet der ja auch und vielleicht ist das ja auch etwas, was er gar nicht machen will...“ (I 03, Abs. 47)
<i>Kunden:</i> Aussagen die sich darauf beziehen, dass Stress durch Probleme im Umgang mit Kunden entsteht.	„Wenn der Kunde nicht zahlt, ist das auch dein Risiko, da ärgert man sich dann auch, weil du hast die Leistung erbracht, du hast die Lieferung, er hat das Produkt und zahlt dann aber nicht. Dann streite mal herum vor Gericht mit irgendjemandem.“ (I 03, Abs. 47)
<i>Geschäftspartner:</i> Hier werden alle Aussagen kategorisiert die sich auf Probleme in der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern beziehen und damit als Stressor gesehen werden.	„Wir haben uns über Grundsätzliches unterhalten und ich war da anderer Meinung als einer meiner Kollegen und ich empfand das dann irgendwie als Eingriff in meine persönliche Freiheit...“ (I 05, Abs. 39)

Kodierregeln F1:

Aussagen zur Arbeitszeit werden in der Kategorie **Arbeitsausmaß** kategorisiert, wenn sie sich auf die Wochen- bzw. Tagesstundenanzahl als Stressor beziehen oder das allgemeine hohe Arbeitsausmaß betreffen. Ist jedoch spezifisch die Arbeit zu Zeiten, die üblicherweise dem Freizeitbereich zugeordnet werden (Wochenende, Abend und Nacht), als Stressor gemeint, werden diese Aussagen in der Kategorie **Arbeitszeit** eingeordnet.

Aussagen, welche sich auf Probleme im Umgang mit Kunden beziehen, werden in der Kategorie *Kunden* eingeordnet. Ist jedoch als Stressor nicht der direkte Kundenumgang,

sondern der vom Kunden bzw. von der Person selbst an sich gestellte Qualitätsanspruch der Dienstleistung oder des Produktes gemeint, muss die Aussage in der Kategorie *Qualität* kodiert werden.

F2: Wie bewältigen Unternehmer/innen beruflichen Stress?

<i>Definition der Kategorien</i>	<i>Ankerbeispiele</i>
Problemzentrierte Bewältigung: Hier werden alle Aussagen kodiert die erkennen lassen, dass das Problem oder die stressende Situation in den Vordergrund gestellt wird und nicht in eine der Subkategorien eingeordnet werden können.	„Einfach zu versuchen, das Problem zu lösen, ohne dass er es mitbekommt. Am besten ist es immer, ohne dass der Kunde es merkt.“ (I 03, Abs. 15)
<i>Planung:</i> Aussagen, die sich auf das Nachdenken von möglichen Handlungsschritten und Strategien beziehen.	„...ich glaube ich habe mir das mental schon sehr angewöhnt, dass ich zum Beispiel beim Radfahren oder Laufen über Sachen nachdenke und versuche Lösungen zu finden.“ (I 02, Abs. 37)
<i>Aktive Bewältigung:</i> Hier werden alle Aussagen kategorisiert die sich auf die aktive Bewältigung des Problems durch Handeln beziehen.	„Ja es nützt nichts, es ist meistens das gleiche Prinzip: fertig werden muss es. Egal wie, fertig werden. Und da werden die Tage in der Freizeit kürzer, in der Arbeit länger, ist auch ganz normal...“ (I 01, Abs. 39)
<i>Externe Unterstützung:</i> Hierzu zählen alle Aussagen, die angeben, dass bei anderen Personen Unterstützung zur Lösung eines Problems oder einer stressenden Situation im Sinne von Beratung oder Assistenz gesucht wird.	„Wenn es wirklich extrem ist, würde ich mir einen Coachingtermin nehmen, ich habe auch einen Coach, da würde ich Coaching machen.“ (I 05, Abs. 27)
<i>Priorisieren und Strukturieren:</i> Alle Textteile die anzeigen, dass Aufgaben und Tätigkeiten priorisiert, also weniger wichtige Aufgaben bewusst zurückgestellt werden sowie der Tag bzw. die Arbeitszeit strukturiert und die stressende Situation dadurch systematisch bewältigt wird.	„Und dadurch, dass ich mir immer alles genau aufschreibe, kann ich eigentlich auch nichts vergessen, weil ich mir ja jeden Tag aufschreibe, was ich gemacht habe und wenn es abgehakt ist, dann habe ich es halt gemacht.“ (I 02, Abs. 37)

<p><i>Ursachen- und Fehleranalyse:</i> Hier werden Aussagen kodiert die angeben, dass Ursachen von Stress und Fehlerquellen im Unternehmen analysiert und korrigiert werden um durch sie verursachten Stress in Zukunft zu vermeiden.</p>	<p>„Einfach organisatorisch versuchen, immer besser zu werden, Fehlerquellen zu analysieren und auszumerzen.“ (I 03, Abs. 61)</p>
<p>Emotionsfokussierte Bewältigung: In dieser Kategorie werden alle Strategien kodiert die darauf abzielen, Emotionen zu regulieren und so den Spannungszustand zu verringern sofern diese nicht in die Subkategorien eingeordnet werden können.</p>	<p>„Das heißt es ich ganz wichtig zu atmen und sich dadurch unter Kontrolle zu bringen. Wenn man atmet, kann man besser denken, da ist ja auch mehr Sauerstoff im Gehirn und man kann mit der Situation besser umgehen. Da gibt es auch eine Yogaübung, aber das kommt komisch, wenn man dann dort die Krähe macht oder so.“ (I 09, Abs. 63)</p>
<p><i>Distanz:</i> Alle Aussagen, die sich darauf beziehen, dass vorübergehend Abstand zu einer stressenden Situation geschaffen wird (z.B. durch Spaziergehen oder Sport).</p>	<p>„Also hilfreich ist sicher bei der Stressbewältigung das Büro zu verlassen, eine Pause zu machen, hinaus zu gehen...“ (I 04, Abs. 21)</p>
<p><i>Ruhe bewahren:</i> Textteile die angeben, dass eine stressende Situation durch bewusst ruhiges Verhalten und Langsamkeit bewältigt wird.</p>	<p>„Ich versuche, dass ich zum größten Teil ruhig damit umgehe, das funktioniert nicht immer, aber im Großen und Ganzen sollen die Leute, also die Gäste zumindest nicht merken, dass da irgendetwas ist.“ (I 04, Abs. 27)</p>
<p>Stressmanagement: Hier werden allgemeine Aussagen zur Bewältigung von kontinuierlichem beruflichem Stress, der Vermeidung oder Reduktion von zukünftigem Stress kodiert sofern diese nicht in den Subkategorien kategorisiert werden.</p>	<p>„...ich sage einmal, Stress macht man sich selbst und wenn man sich selbst ein bisschen beschäftigt mit sich, dann kann man den Stress ziemlich vermeiden.“ (I 02, Abs. 19)</p>
<p><i>Bewegung:</i> Hier werden alle Aussagen kodiert die angeben, dass sportliche Betätigungen oder Bewegung regelmäßig ausgeübt werden um kontinuierlichen beruflichen Stress abzubauen.</p>	<p>„Aber wir gehen einfach sehr viel zu Fuß. Oft gehen wir zu Fuß in die Arbeit, da geht man auch eine dreiviertel Stunde, aber das ist für den Hund gut und für mich gut.“ (I 03, Abs. 63)</p>

<p><i>Entspannung und Ausgleich:</i> Alle Aktivitäten die darauf abzielen, einen inneren Ausgleich zu schaffen, sich wohl zu fühlen, zu entspannen und abzuschalten (z.B. Entspannungstechniken, Hobbies, Wellness etc.).</p>	<p>„Aber in der Regel ist es sicherlich so, es einfach ruhen zu lassen. Was mir persönlich sehr hilft, ist eine gewisse Zeit sich mit sich selbst zu beschäftigen, zu meditieren, die Ruhe sich selbst zu finden, das hilft mir sehr viel. Einfach einmal abzuschalten, den Kopf frei zu bekommen.“ (I 08, Abs. 61)</p>
<p><i>Auszeit:</i> Aussagen die sich darauf beziehen, dass beruflicher Stress manchmal nur durch eine mehr oder weniger lang andauernde Auszeit (z. B. Urlaub) bewältigt wird.</p>	<p>„Oder was bei mir auch sehr wichtig ist, ist wieder einmal hinauszukommen aus dem ganzen Getriebe, eine Reise zu machen, eine Kurzreise für ein bis zwei Tage.“ (I 03, Abs. 63)</p>
<p><i>Sich selbst nicht unter Druck setzen:</i> Hier werden Aussagen kodiert die anzeigen, dass Stress vermieden werden kann, indem man sich die Zeit nimmt, die man braucht, um Dinge zu erledigen und sich selbst nicht unter Druck setzt.</p>	<p>„Sich einfach selbst nicht unter Druck setzen. Das muss ich jetzt nicht machen, ich habe das Layout erst Ende der Woche versprochen, das muss nicht heute sein.“ (I 02, Abs. 21)</p>
<p><i>Nein sagen:</i> Hier werden Aussagen kodiert, die angeben, dass Aufträge auch abgebrochen oder nicht angenommen werden um Stress zu vermeiden.</p>	<p>„Und dann sage ich halt zum nächsten Auftrag eher Nein. Das sind dann so Sachen, die mich viel zu sehr belasten und das habe ich nicht notwendig, mich da mit Leuten rumzuzögern...“ (I 01, Abs. 43)</p>
<p><i>Gespräche:</i> Textteile die angeben, dass für die Person Gespräche mit anderen von Bedeutung bei der Bewältigung von beruflichem Stress sind.</p>	<p>„...ich freue mich jeden Tag, wenn ich nach Hause komme, wenn mein Mann da ist, weil dann besprechen wir gemeinsam den Tag. Wie war es bei ihm in der Arbeit, wie war es bei mir und so weiter. Das ist mir unheimlich wichtig. Da entspanne ich mich schon einmal dabei, wenn ich das Ganze einmal durchgesprochen habe.“ (I 07, Abs. 33)</p>

Kodierregeln F2:

Sportliche Betätigungen werden in der Kategorie *Bewegung* dann eingeordnet, wenn diese der Bewältigung des kontinuierlichen beruflichen Stresses dienen und ein körperlicher Ausgleich geschaffen werden soll. In die Kategorie *Distanz* der **emotionsfokussierten Bewältigung** werden sie nur dann gezählt, wenn die Person körperliche Aktivität in einer stressenden Situation oder direkt danach anwendet um den akuten Spannungszustand

abzubauen. Verwendet die Person Sport jedoch dazu, über Probleme und Lösungen nachzudenken und einen klaren Kopf zu bekommen muss diese in der Subkategorie *Planung* kategorisiert werden.

In der Kategorie *Gespräche* werden jene Aussagen kodiert die angeben, dass kontinuierlicher beruflicher Stress auch über informelle Gespräche im Freundes- oder familiären Bereich bewältigt und verarbeitet wird, während in der Kategorie *Externe Unterstützung* Aussagen eingeordnet werden, die sich auf das Hinzuziehen andere Personen zur Lösung eines konkreten Problems oder einer bestimmten stressenden Situation beziehen. Diese Unterstützung kann z. B. im Sinne einer Beratung durch einen Coach oder Supervisor erfolgen, es ist damit aber auch die Suche nach instrumenteller Unterstützung durch Informationssuche, Ratschläge oder Assistenz gemeint.

F3: Welche Faktoren unterstützen Unternehmer/innen bei der Bewältigung der beruflichen Anforderungen sowie im Umgang mit Stress?

<i>Definition der Kategorien</i>	<i>Ankerbeispiele</i>
Arbeitszufriedenheit: Hier werden alle Aussagen kodiert die sich auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit beziehen. Spezifische Aussagen zur Unternehmensentwicklung werden in der Subkategorie eingeordnet.	„Dort, wo ich große Zufriedenheit habe, das ist das Arbeitsumfeld, die Firma, die Tätigkeit. Da bin ich einfach sehr, sehr zufrieden damit, dass ich das so tun kann und das das alles so funktioniert.“ (I 06, Abs. 51)
<i>Unternehmensentwicklung:</i> Aussagen die sich auf die sich auf die Unternehmensentwicklung beziehen und dass diese den Erwartungen entspricht.	„Mit der Unternehmensentwicklung bin ich sehr zufrieden...“ (I 03, Abs. 53)
Soziale Unterstützung: Hier werden alle Aussagen kodiert die anzeigen, Unterstützung durch andere Personen gegeben ist und in Anspruch genommen wird.	„Die für mich da sind, wenn ich Probleme habe... Das ist auf alle Fälle meine Freundin, in aller erster Linie, dann steht da noch mein Vater, der auch immer sehr interessiert ist an der ganzen Geschichte, ja mein Bruder, ich glaube schon, dass mein Bruder immer für mich da wäre...“ (I 01, Abs. 79)
Berufserfahrung: Hier werden alle Aussagen kodiert die angeben, dass der Umgang mit Stress und den Arbeitsanforderungen durch die berufliche	„Sagen wir so, das ist jetzt der Vorteil der letzten 18 Jahre, der Erfahrung die ich mitbringe. Das macht es sicherlich etwas leichter.“ (I 10, Abs. 27)

<p>Erfahrung erleichtert wird sofern diese nicht in einer der Subkategorien eingeordnet werden.</p>	
<p>Finanzielle Sicherheit: Hier werden Aussagen kodiert die angeben, dass finanzielle Rücklagen das Sicherheitsgefühl erhöhen und damit einen besseren Umgang mit Stress ermöglichen.</p>	<p>„Wir haben Rücklagen und das macht das Sicherheitsgefühl deutlich größer.“ (I 12, Abs. 33)</p>
<p>Arbeitsmotivation: Allgemeine Aussagen die sich auf die Motivation beziehen, das Unternehmen auch in schwierigen Zeiten weiterzuführen und die entsprechenden Anforderungen zum Erhalt und Wachstum des Unternehmens zu leisten, sofern diese nicht in einer der Subkategorien eingeordnet werden können.</p>	<p>„Aber wenn man dann sieht, dass am Sonntag in der Früh um sechs Uhr der Wecker läutet, draußen ist es eiskalt, im Winter, Schneeregen... und man muss um sechs in der Früh in die Arbeit fahren! Da braucht man schon eine starke Motivation, dass man das dann auch tut. Man weiß genau, andere machen das nicht.“ (I 03, Abs. 57)</p>
<p><i>Finanzieller Aspekt:</i> Aussagen die angeben, dass der monetäre Verdienst eine Rolle spielt.</p>	<p>„Ja, mir ging es finanziell noch nie besser als jetzt momentan.“ (I 01, Abs. 75)</p>
<p><i>Selbstverwirklichung:</i> Alle Textteile die angeben, dass die Arbeit als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gesehen wird.</p>	<p>„Meine Selbstständigkeit ist im Prinzip eine Selbstverwirklichung.“ (I 02, Abs. 13)</p>
<p><i>Spaß:</i> Alle Aussagen die sich auf den Spaß und die Freude an der Arbeit als Motivationsfaktor beziehen.</p>	<p>„Aber es muss ja auch Spaß machen, der Spaßfaktor ist bei der ganzen Sache einfach enorm wichtig, weil sonst kann man einfach nicht so viel arbeiten, das geht einfach nicht.“ (I 04, Abs. 73)</p>
<p><i>Kunden:</i> Aussagen die sich darauf beziehen, dass Kunden eine Rolle für die Motivation zur Leistungserbringung spielen.</p>	<p>„Wir sehen ja bei den Kursen immer, dass die Leute ganz begeistert sind und das gibt einem ja auch wieder Kraft, dass man am nächsten Tag wieder aufsteht und sagt, gut, dann mache ich das wieder, weil sonst steht man am Sonntag um 6:00 nicht so gerne auf um den Tag mit fremden Leuten zu verbringen.“ (I 04, Abs. 75)</p>

<p>Selbstbestimmung: Hier werden alle Aussagen kodiert die sich auf die Möglichkeiten der Selbstbestimmung und dem damit einhergehenden Gefühl von Kontrolle in der Selbstständigkeit beziehen.</p>	<p>„Ich kann mein eigenes Ding fahren, wenn ich etwas nicht machen will, dann sage ich einfach, ne das nicht, oder da habe ich keine Zeit oder wenn ich Urlaub brauche, dann kann ich mir das auch selbst einteilen. Das ist super.“ (I 01, Abs. 89)</p>
<p>Auftreten gegenüber anderen: Hier werden Aussagen kodiert die anzeigen, dass mit der Selbstständigkeit eine veränderte Wahrnehmung der eigenen Person durch andere einhergeht.</p>	<p>„...die Leute reden auch ganz anders mit einem. So in der Art, der ist selber auch selbstständig, es scheint, der muss auch was können, sonst würde er sich nicht selbstständig machen. Dann gehen sie ganz anders mit einem um und das ist viel mehr auf Augenhöhe, viel angenehmer.“ (I 01, Abs. 89)</p>
<p>Arbeit im Team: Hier werden Textteile kategorisiert die angeben, dass Zusammenarbeit mit anderen Personen eine wesentliche Ressource darstellt.</p>	<p>„Ich erachte das schon als Vorteil im Team zu arbeiten, als wenn man wirklich als Einzelkämpfer unterwegs ist. Weil man wird schon mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, wo man sich stützen kann.“ (I 08, Abs. 53)</p>
<p>Flexible Zeiteinteilung: Aussagen die sich auf die Vorteile der freien Zeiteinteilung als selbstständige/r Unternehmer/in beziehen.</p>	<p>„Man kann mit der Zeit einfach flexibler einteilen.“ (I 06, Abs. 43)</p>
<p><i>Flexible Zeiteinteilung für Mütter:</i> Hier werden jene Aussagen kodiert, die sich auf die Vorteile der flexiblen Zeiteinteilung spezifisch für Mütter beziehen.</p>	<p>„Wenn ich mit meiner Tochter aber zum Arzt muss, dann kann ich mir das auch so einteilen.“ (I 06, Abs. 43)</p>
<p>Trennung von Arbeits- und Privatbereich: Hier werden alle Aussagen kodiert die sich darauf beziehen, dass versucht wird, Arbeits- und Privatbereich bewusst zu trennen (auch räumlich).</p>	<p>„Naja, weil es dann leichter ist, abzuschalten, und auch dann Zeit für die Familie zu nehmen. Ich bin dann mit gutem Gewissen eher zu Hause, wenn ich weiß, ich habe die Sachen im Büro erledigt.“ (I 06, Abs. 7)</p>

Kodierregeln F3:

In der Kategorie *Unternehmensentwicklung* werden alle Aussagen kodiert, die sich auf die Zufriedenheit mit der Entwicklung und dem Wachstum seit Bestehen des Unternehmens beziehen. In der Kategorie *Unternehmenszukunft* werden hingegen die Textstellen eingeordnet, die sich auf Vorstellungen und Erwartungen für die zukünftige Unternehmensentwicklung beziehen und dadurch als Leistungsantrieb angesehen werden können.

Aussagen, welche sich auf die finanziellen Rücklagen und einer damit einhergehenden Steigerung des Sicherheitsgefühls beziehen, werden in der Kategorie *finanzielle Sicherheit* kodiert. In der Kategorie *finanzieller Aspekt* werden lediglich jene Aussagen kodiert, die sich spezifisch darauf beziehen, dass die Erwirtschaftung von Geld ein Antriebsfaktor, also Motivation für die Leistungserbringung ist.

In der Kategorie **Flexibilität** werden alle Aussagen kodiert, die sich allgemein auf die Vorteile des freien Zeitmanagements in der Selbstständigkeit beziehen. Aussagen die sich jedoch spezifisch auf die Vorteile, die diese freie Zeiteinteilung für Mütter hat beziehen, werden in der Subkategorie *flexible Zeiteinteilung für Mütter* kategorisiert.

11.4 Beispiel eines Interviews

I: Könnten Sie mir bitte etwas über Ihre Arbeitstätigkeiten erzählen und einen typischen Tagesablauf von Ihnen beschreiben?

G: Naja, im Prinzip, meine Arbeitstätigkeit ist hauptsächlich Graphik und Design, d. h. von Logoentwurf bis Flyer, Folder, Visitenkarten und das zweite große Standbein ist eigentlich das Webdesign. Das heißt, Webseiten am Anfang eher programmiertechnisches Auszeichnen, Web-html, wobei jetzt viele Leute das CMS haben möchten, das Content Management System, damit sie die Daten selbst ausbessern können. Das heißt man entwirft Webseiten, wo man sich im Hintergrund einloggt und die Leute selbst ihre Daten wieder ausbessern können. Ob das jetzt der Lebenslauf ist oder Produkte hineinstellen können oder Fotos auswechseln können. Im Prinzip macht mir das Webdesign sehr, sehr viel Spaß, nur das Printdesign macht mir noch mehr Spaß. Webdesign ist aber immer noch vorherrschend.

I: Und ein typischer Tagesablauf? Wie sieht der aus? Wann beginnen Sie zu arbeiten?

G: Ähm, im Prinzip um sieben Uhr, wenn mein Kind außer Haus geht. Um zehn nach sieben geht er außer Haus und dann sitze ich vorm Computer und beginne damit, meine E-Mails zu checken, zu beantworten, bzw. E-Mails, die ich am Vorabend vorbereitet und abgespeichert habe wegschicken, weil die müssen nicht in der Nacht weggeschickt werden. Das ist eigentlich für mich nicht Sinn und Zweck, dass ich um 21:00 Mails an Kunden schicke. Kann zwar vorkommen, aber im Prinzip schicke ich diese meistens erst in der Früh weg. Jede Woche mache ich einmal in der Früh auch die Buchhaltung, damit nicht zu viel am Monatsende anfällt und dann habe ich mir am Vorabend eigentlich schon eine Liste gemacht, was ich alles zu tun habe, weil ich habe gewisse Kunden, die immer fortwährende Aufgaben für mich haben und dann arbeite ich im Prinzip meine Liste ab und versuche auch, dass ich jeden Tag eine Stunde im Web recherchiere um zu sehen, was es Neues gibt und etwas Fortbildung betreibe. Ist zwar grob ausgedrückt, manchmal ist es mehr und manchmal weniger. Das kommt auch darauf an, wenn ich ein Projekt habe, mit dem Webdesign, wenn ich so eine Internetseite mache, dann fällt die Fortbildung komplett weg, eh klar, und wenn die dann abgeschlossen ist und ich wieder etwas Zeit investieren

kann, dann habe ich etwas mehr Zeit. Mittags ist es meist so... jetzt habe ich meinen großen Sohn zu Hause, der ist Student und dann gibt es natürlich etwas zum Essen, dann gehe ich auch mal Einkaufen dazwischen. Also ich mache immer wieder Pausen in denen ich meine hausfraulichen Tätigkeiten unterbringe, wie Einkaufen, Wäsche waschen, d. h. am Stück kann es sein, dass ich zwei bis drei Stunden sitze, aber spätestens dann mache ich auch eine Pause. Ob das jetzt Einkaufen ist, Wäsche waschen...

I: Wie viel Stunden arbeiten Sie, also reine Arbeitszeit, pro Tag?

G: Das ist sehr, sehr unterschiedlich, also wie gesagt, wenn ich ein Projekt habe, kann es schon sein, dass ich zehn Stunden arbeite. Ja. Mein Mann hat meistens nichts dagegen, der ist froh, wenn ich dann wieder fertig bin und dann kann es sein, dass ich eine Woche lang zehn Stunden arbeite, zwölf Stunden und dann arbeite ich eine Woche nur fünf bis sechs Stunden. Also es ist bei mir sehr, sehr projektbezogen. Wie die Arbeit anfällt. Also als Selbstständiger ist es so, wenn viel Arbeit ist, wirst du sie machen, wenn du sie alleine nicht bewältigst, dann must du halt versuchen, sie an Kollegen auszuladen, was auch passiert. Mit zwei Kolleginnen arbeite ich sehr eng zusammen, die eine ist Graphikerin, für sie mache ich auch sehr viele Webseiten, da macht sie dann das Layout, und die andere ist Programmiererin, d. h. wenn ich Programmieren auslagere und das lagere ich auf alle Fälle aus. Rein Programmieren möchte ich nicht mehr. Das habe ich zwar beim Studium gelernt, aber das interessiert mich nicht mehr.

I: Ok. Das heißt, Sie haben auch keine Mitarbeiter?

G: Doch, einen, der ist bei mir geringfügig beschäftigt. Er kümmert sich hauptsächlich um Hardware, d. h. wenn ich einen Computer neu aufzusetzen habe, auch für Kunden, dann macht er das. Er macht das meistens von zu Hause aus, oder er fährt mit hin zum Kunden, das aber eher selten. Und programmiertechnisch oder wenn ich Daten zum eingeben habe, macht er das auch, aber das kann er auch von überall machen. Es ist unterschiedlich. Im Prinzip ist er geringfügig angestellt. Wenn Not am Mann ist, macht er aber auch mehr.

I: Wie lange sind Sie schon selbstständig?

G: Seit 2007. Ende 2007 habe ich begonnen, im Oktober, in den ersten drei Monaten bin ich aber in die Kleinstunternehmerregelung gefallen. Ab 2008 bin ich dann unter die gewerbliche Wirtschaft gefallen.

I: Was haben Sie davor gemacht?

G: Vorher war ich... arbeitslos. Ich habe mich quasi in der Arbeitslose auf die Selbstständigkeit schon vorbereitet. Dann vorher habe ich ein Jahr eine Projektarbeit gemacht und davor war ich auch arbeitslos. Da habe ich dann definitiv versucht, eine Arbeit zu finden, die mit Bildung, also meinem vorigen Beruf zu tun hat und habe aber bemerkt, dass mich das wirklich nicht mehr interessiert. Nachdem ich da in etwa 40 war, habe ich mir gedacht, dass ist wahrscheinlich genau die Zeit, wo ich mich einfach selbstverwirklichen kann. Meine Selbstständigkeit ist im Prinzip eine Selbstverwirklichung. Es ist einfach das, was mir Spaß macht und wenn ich auch manchmal zwölf Stunden arbeite, dann ist das einfach so.

I: Haben Sie sich deshalb für die Selbstständigkeit entschieden?

G: Ja, genau. Einer der Gründe ist sicherlich auch, dass ich keine Arbeit gefunden habe, die mir Spaß gemacht hätte, das ich sage, ich akzeptiere das, dass ich einen Chef habe, der mir sagt, was ich mache. Das heißt, ich habe natürlich zwölf Jahre im Angestelltenverhältnis gearbeitet und es hat Spaß gemacht und ich hatte sehr große Freiheiten in dieser Zeit. Ich habe im Bildungsinstitut gearbeitet und habe Projekte geleitet und Trainer koordiniert. Ich hatte sehr große Freiheiten, ich musste eigentlich im Prinzip... nachdem ich keine Finanzen in dem Job hatte, war ich nie irgendjemandem Rechenschaft schuldig. Und das hätte ich nicht mehr gefunden und damit hat es sich einfach nicht mehr ergeben, dass ich eine selbstständige Arbeit finde und das wollte ich dann nicht mehr.

I: Ok. In meiner Studie geht es ja, wie Sie wissen um Stress, welche Faktoren würden Sie sagen verursachen bei Ihnen Stress?

G: Naja, im Prinzip, wenn ein Projekt fertiggestellt werden muss, habe ich sehr wohl den Stress, weil mir werden Rahmenbedingungen von einem Angebot gestellt und ich sage,

dann und dann bin ich fertig, wobei natürlich da auch gewisse Bedingungen erfüllt werden müssen, von Seiten den Kunden, also der Kunde muss natürlich Daten liefern, weil wenn er mir keine Daten liefert, dann kann ich nicht fertig werden. Der Kunde bringt Daten immer sehr spät, ich sage dem Kunden dann aber auch, dass sich der Zeitpunkt sehr wohl nach hinten hinausschieben wird, aber der hat ja auch seine Deadline irgendwann und da kann es natürlich schon zu stressigen Situationen kommen. Und dann kann es auch sein, dass ich nicht nur zwölf, sondern vierzehn Stunden bei der Arbeit sitze, aber ich versuche natürlich auch meine Sachen einzuhalten. Nach so einer Stresszeit versuche ich auch immer mich selbst wieder herunterzubringen, das heißt mir bewusst ein bis zwei Tage zu nehmen, einfach Sachen zu machen, die angefallen sind, das muss nicht Wochenende sein, das kann auch unter der Woche sein. Und ich versuche auch den Stress zu bewältigen in dem ich mir meine Stunde Sport einteile am Tag. Das ist für mich ganz wichtig... Vor zwei Wochen hatte ich enormen Stress, da habe ich zwei Stunden am Tag geschlafen, da habe ich mir einen Trojaner eingefangen. Das kann bei unserer Arbeit natürlich sehr leicht passieren, mir ist das aber zum ersten Mal passiert.

I: Was macht dieser Trojaner genau? Was ist das?

G: Das ist eine Malware, das ist ein Programm, das sich bei dir einschleicht und Daten saugt von dir und in dem Fall hat er mir die Passwörter von Kunden gesaugt. Der hat quasi im Hintergrund bei den Webseiten der Kunden...hätte er Schaden anrichten können, aber ich bin Gott sei Dank sofort darauf gekommen und habe meinen Rechner sofort vom Netz genommen. Am Laptop habe ich dann versucht Schadenbegrenzung zu machen, habs am Laptop dann aber auch eingefangen, das heißt ich musste meinen Computer auf Druck in der Nacht neu aufsetzen, und habe das dann mit Hilfe auch von einem Bekannten, einem Freund, der mir alle Passwörter von den Kunden im Netzwerk geändert hat, in den Griff bekommen. Aber das waren drei Tage Dauerstress. Da habe ich wirklich nur zwei Stunden geschlafen. Um vier schlafen gegangen um sechs hat der Wecker wieder geläutet, bin wieder aufgestanden und habe weitergearbeitet. Weil es einfach... so lange es nur mich betrifft, ist es nicht haarig, haarig ist es dann, wenn es den Kunden betrifft, ich bin ja dem Kunden verantwortlich... wie es mir passieren konnte, weiß ich nicht. Ich habe keine

Ahnung, wie sich der bei mir hat einschleichen können. Weil ich habe natürlich ein Antivirusprogramm, ich habe eine Firewall, wir haben einen Server, der sollte eigentlich schon das erste abhalten, mein Mann kümmert sich mit meinem Sohn um den Server und das Technische, da habe ich weniger Einblick, so in die Technik, aber ich kann einen Computer neu aufsetzen, das bringe ich auch alleine zustande. Aber danach habe ich dann einen Tag wirklich gar nichts gemacht, wirklich nichts. In die Luft geschaut, ein bisschen schwimmen, im Schatten gelegen, aber sonst nichts. ... Sonst Stress, also von Kinderseite habe ich keinen Stress mehr, die sind erwachsen... äh... ich sage einmal, Stress macht man sich selbst und wenn man sich selbst ein bisschen beschäftigt mit sich, dann kann man den Stress ziemlich vermeiden. Ich habe mir früher immer Stress gemacht, weil ich immer perfekt sein wollte, meine Arbeit will ich immer noch perfekt machen, aber da mache ich mir sicher selbst den Stress, aber wenn ich nicht zusammengekehrt habe, dann habe ich nicht zusammengekehrt und bei mir kommt auch eine Putzfrau, das leiste ich mir, einmal in vierzehn Tagen, aber trotzdem. Und wenn einmal kein richtiges Mittagessen am Tisch steht, sondern nur Nudeln mit Butter und Salz, dann gibt es nur Nudeln mit Butter und Salz. Und notfalls kann er sich es ja auch selbst machen, wenn ich viel Arbeit habe, dann wird er nicht verköstigt, sonst ist es ein Privileg von der Mama. Also ich sage einmal, den Stress macht man sich selbst, auch den Kundenstress macht man sich im Prinzip selbst. Man setzt sich ja die Termine selbst. Das heißt, wenn ich weiß, dass das ein größeres Projekt ist, dann darf ich halt nicht sagen sechs Wochen, sondern muss zehn Wochen sagen und wenn ich nach sechs Wochen fertig bin, freut sich der Kunde, ich habe da schon sehr viel gelernt. Dass ich einfach Termine später ansetze, aber schaue, dass ich früher fertig bin. Und dann freut sich der Kunde. Wenn ich aber länger brauche, dann habe ich die vier Wochen oder die zwei Wochen noch. Weil, damit muss man einfach rechnen, der Kunde bringt immer alles sehr spät.

I: Wie sieht es also mit Zeitmanagement bei Ihnen aus?

G: Das ist Übungssache. Sich einfach selbst nicht unter Druck setzen. Das muss ich jetzt nicht machen, ich habe das Layout erst Ende der Woche versprochen, das muss nicht heute sein. Ich kann nicht auf Befehl kreativ sein, das ist der Nachteil. Ich kann auf Befehl

programmieren, ich kann auf Befehl CMS Systeme umsetzen, da brauche ich nichts. Aber ich kann nicht auf Befehl kreativ sein. Da brauche ich einfach eine gewisse Vorbereitung. Meistens sieht das so aus, dass ich ins Netz gehe und recherchiere, bei den Mitbewerbern, wie sehen Internetseiten aus, was machen die, was machen die und so versuche ich, meinen Kreativitätsfluss in Gang zu setzen und dann mich einfach hinzusetzen. Ich stelle mir die Internetseite vor, probiere am Papier ein bisschen herum, ein bisschen da verschieben und dann setze ich mich erst zum Computer. Kreativ sein geht nicht auf Knopfdruck. Das funktioniert nicht. Und wenn es heute nicht ist, dann bin ich vielleicht morgen fertig. Das ist aber ein Lernprozess und das habe ich sicher im ersten Jahr nicht gehabt. Im ersten Jahr habe sicher mehr Stress gehabt.... Ein Stressfaktor, der bei mir wegfällt ist, dass ich nicht der Ernährer der Familie bin. Und dass viele Leute, die sich selbstständig machen, diesen Stress sehr wohl haben. Wir schaffen es auch ein paar Monate ohne mein Zutun. Mein Mann verdient zwar nicht so viel, aber wir haben alles... also die ganzen laufenden Kredite so gewählt, dass es auch ohne mein Gehalt ein halbes Jahr machbar ist. Wenn ich also ein halbes Jahr ausfallen würde, dann würden wir jetzt aus dem Haus nicht ausziehen müssen. Damit fällt ein gewisser ich-muss-den-Kunden-bekommen Druck weg. Wenn also Neukunden kommen, dann haben die nicht das Gefühl von: ich brauche dich unbedingt, sondern ich kann ihn einfach von mir, von meiner Arbeit überzeugen. Ich muss ihn nicht überzeugen, sondern kann ihm etwas Hochwertiges bieten. Damit habe ich sicherlich einen großen Vorteil gegenüber anderen Selbstständigen. Weil wenn ich Alleinstehend bin, Mutter bin und als Selbstständige arbeiten würde, dann würde ich die ganze Sache anders sehen.

I: Wie viel Bedeutung hat bei Ihnen also das Finanzielle in Hinblick auf Stress?

G: Ach, Geld oder so löst bei mir keinen Stress aus. Da mache ich mir vielleicht selbst den Stress, ich will natürlich was verdienen, ich will etwas dazu beitragen, aber ich mache mir keinen Stress deswegen. Es kommt eh von alleine. Entweder es kommt von alleine, ich kann es nicht erzwingen. Ich kann keinen Kunden zwingen, dass er zu mir kommt und im Prinzip muss ich ehrlich sagen, ich habe ein Riesenglück, ich habe einen Großkunden der mir die Hälfte des Umsatzes bringt und mir sicherlich noch einige Jahre bleiben wird und

die anderen bekomme ich alle über Mundpropaganda. Ich musste noch nie wirklich etwas für Werbung investieren, außer natürlich meine Visitenkarten, aber das kann ich mir ja alles selbst machen. Aber ich musste weder eine Annonce in eine Zeitung hineingeben, noch sonst etwas machen. Es geht immer über Mundpropaganda. Über einen Kunden bekomme ich meistens den nächsten. Ein paar Sachen habe ich auch schon gesponsert, an Vereine, Bildungsvereine, wo ich auch schon wieder drei Rückaufträge bekommen habe. Weil Vereine setzen sich ja meistens aus verschiedenen Leuten zusammen, die wieder in anderen Firmen arbeiten, also da hast du dann einfach ein großes Netzwerk und die greifen dann, wenn sie mit dir zufrieden waren auf dich zurück. Und so habe ich mir das eigentlich mit den Kunden recht gut aufgebaut. So bekomme ich meine Kunden. Im Prinzip sage ich mal, wenn ich jetzt keinen Kunden habe, dann könnte ich mich endlich wieder auf die neuen Programme konzentrieren, könnte wieder was lernen, aber bisher bin ich noch nicht dazu gekommen. Ich hoffe, im Sommer geht sich noch etwas aus, weil da ist es immer ruhiger.

I: Wie viele Projekte haben Sie derzeit in Arbeit?

G: Also eines sponsere ich, das ist eine Freundin von mir, die hat Anlaufprobleme und im Prinzip... drei. Ja, drei habe ich derzeit in Auftrag und eines ist nächste Woche abgeschlossen.

I: Wenn Sie an letzte Woche denken, wie viele Stunden haben Sie da gearbeitet? Was war das für ein Arbeitsausmaß mit den drei Projekten?

G: Naja, wie gesagt, normalerweise mach ich mir da nicht den Stress, dadurch, dass ich heuer auch den Urlaub weggelassen habe, kann man sagen, dass ich momentan so sieben Stunden am Tag arbeite. Ungefähr. Vielleicht ein bisschen mehr. Das ist aber immer die Frage, wie viel ist bezahlt und wie viel macht man noch freiwillig weiter. Ich versuche auch im Prinzip die Zeit zu nutzen, wenn das Wetter passt, dass ich für meine Schulter etwas mache, ins Wasser gehe, Bewegungen zu machen. Ich hatte vor einiger Zeit einen Unfall und daher versuche ich das alles auch noch unterzubringen. Wie gesagt, Sommer ist bei uns im Layout-, Graphik-, Printdesign eher die ruhigere Zeit. Das fängt dann im Herbst

wieder an, dann sind die Kunden auch wieder alle vom Urlaub zurück und überlegen sich marketingtechnisch wie das Budget aussehen wird, wie viel Geld vorhanden ist. Im Sommer ist es nicht bei allen Branchen ruhig, aber ich kann nur von mir und meiner Freundin reden, die auch im Graphikdesign tätig ist und bei uns ist es ruhiger. Im Winter ist wesentlich mehr zu tun.

I: Sie haben vorhin erwähnt, wie wichtig die Qualität Ihrer Arbeit ist. Gab es bereits einmal Probleme oder Beschwerden, dass ein Kunde nicht zufrieden war, oder ein anderes Problem mit einem Kunden?

G: Hmm...ich hatte einmal mit einer Bekannten ein Problem, die hat mir eigentlich ziemlich genau vorgegeben, wie sie ihre Webseite haben möchte, damit habe ich allerdings immer ein Problem, wenn mir jemand genau sagt, wie die Seite aussehen soll. Sie hatte kein Logo, wollte aber eines, hat da aber auch schon ziemlich große Vorgaben gehabt, dann habe ich ihr eines gemacht, sie war total begeistert, zeigte es jemand anderem, der im Prinzip Hobbygrafiker war, der hat dann gemeint, nein so geht das gar nicht und sie war dann auf einmal unzufrieden damit. Daraufhin habe ich gesagt, dass wir das beenden. Nachdem sie eine Bekannte ist, habe ich gesagt, ich bin ihr weder böse noch sonst etwas, die Anzahlung lassen wir, weil ich die Webseite ja hergerichtet habe, das waren 100€ oder so, die habe ich mir quasi behalten und die paar Stunden Arbeit die ich zusätzlich eingesteckt habe, habe ich ihr geschenkt. Ich wusste einfach, dass das nichts mehr wird. Es hat keinen Sinn, wenn jemand so total beeinflussbar ist. Sie hat sich von allen und jedem beeinflussen lassen und da wusste, dass wenn ich sie behalte, denn mit der Anzahlung wird ein Vertrag geschlossen, dass eine Kundenbindung besteht, also nicht wirklich ein direkter Vertrag, aber es steht die Leistung drin und durch die Anzahlung wird das quasi rechtsgültig. Ich habe dann aber einfach Nein gesagt, das ist für beide Seiten besser, wir beenden das.

I: Wenn Sie mit Kunden Probleme haben, brechen Sie Projekte also auch ab?

G: Ja. Das ist im Prinzip aber die einzige Kundin gewesen, mit der ich bisher Probleme hatte. Sie war aber eine Bekannte und vielleicht war das auch der Grund. Weil ich sage, ich

kann nur eine gewisse Anzahl von Arbeit selbst bewältigen, wenn wir zehn Stunden arbeiten, dann arbeiten wir eh schon zu lange und wann soll ich da noch zusätzlich Arbeit für Freunde und Bekannte unterbringen? Was ich allerdings schon mache, ich differenziere bei den Preisen. Größere Konzerne bekommen natürlich einen anderen Preis, als wenn jemand kommt, der ein Unternehmensgründer ist. Aber es ist richtig, ich kenne viele die Stress mit Kunden haben. Der andere Stress ist vielleicht die Zahlungsmoral der Kunden. Aber da habe ich mich auch daran gewöhnt. Ich habe nur noch zwei Kunden. Der Großkunde zahlt immer ein Monat später, aber das weiß ich schon, weil bei denen das irgendwie anders funktioniert. Aber ich weiß, ich bekomme jedes Monat mein Geld, nur halt ein Monat später. Das ist nicht so schlimm. Und zwei andere Kunden, der eine ist wirklich ganz klein, die zahlen zwei-drei Monate später nach Rechnungslegung, da habe ich mir aber angewöhnt, nicht zu viel zusammenkommen zu lassen, damit die Beträge nicht zu groß sind. Ich schicke die Rechnung dann einfach früher weg. Am Anfang habe ich mich aber wirklich geärgert und habe Erinnerungen ausgeschickt. Ich schreibe die teilweise noch immer, wenn das Geld nach zwei Monaten nicht da ist, dann schreibe ich immer noch Erinnerungen, klarerweise, aber vorher nicht mehr, weil ich weiß, es kommt eh nicht früher. Aber die anderen Kunden zahlen eigentlich sobald ich die Rechnung ausgestellt habe. Im Prinzip kann man also schon mit Kunden Stress haben, aber ich versuche es einfach zu vermeiden.

I: Was bedeutet das für Ihre Stressbewältigung? Wie gehen Sie generell mit stressenden Situationen um?

G: Ich versuche einfach alles ruhig zu sehen. Aber das ist wieder das. Ich bin weder negativ am Konto, noch habe ich andere finanzielle Probleme. Ich bin auf diese einzelnen Beträge dann nicht angewiesen. Wenn ich aber die ganze Zeit so am Nullpunkt, plus, minus wäre, dann kann ich mir schon vorstellen, dass das ein Stressfaktor wäre. Weil wenn ich 800€ ausständig habe und die bekomme ich drei Monate später, dann sind das ja auch Zinsen. Das Geld könnte ja auch für mich arbeiten. Im Prinzip ist das für andere also sicher ein Stressfaktor. Ich habe beschlossen, mir in dieser Hinsicht einfach keinen Druck mehr zu machen.

I: Was bedeutet für Sie erfolgreiche Stressbewältigung? Wann ist eine Situation erfolgreich bewältigt?

G: Wenn ich nicht mehr darüber nachdenken muss, wenn ich es abschließen kann. Wenn z.B. die Zahlungen nicht hereinkommen, man hat ja so ein Sheet, wo die Rechnungen drinstehen und wenn Rechnungen nicht bezahlt wurden, dann sind sie gelb hinterlegt, damit sie auffallen. Und wenn ich dann sehe, gelbe Rechnung, noch nicht bezahlt, dann schreibe ich eine Erinnerung, weil es eben schon drei Monate her ist, aber ich stresse mich trotzdem nicht, weil ich schau mir nicht immer an, wie viele gelbe Zeilen da sind. Ich will nicht sagen, ich verdränge das, aber das ist einfach was, was mich überhaupt nicht stresst. Und Stressbewältigung, ich glaube ich habe mir das mental schon sehr angewöhnt, dass ich zum Beispiel beim Radfahren oder Laufen über Sachen nachdenke und versuche Lösungen zu finden. Und das hilft mir total dann auch abzuschalten. Das heißt, ich versuche Lösungen zu finden und versuche dann aber auch total frei im Kopf zu werden und die letzten zehn Minuten die ich laufe halt an gar nichts zu denken. Und dadurch, dass ich mir immer alles genau aufschreibe, kann ich eigentlich auch nichts vergessen, weil ich mir ja jeden Tag aufschreibe, was ich gemacht habe und wenn es abgehakt ist, dann habe ich es halt gemacht. Ja, ich glaube so richtige Stressbewältigung... ich mache das irgendwie automatisch, das habe ich mir angewöhnt. Wo ich vielleicht schon Stress habe, wenn es mir gesundheitlich nicht so gut geht. Wenn ich einfach eingeschränkt bin. Das ist aber eher der emotionale Stress, weil ich den Sport zum Ausgleich brauche, ich könnte ohne Bewegung nicht existieren.

I: Wie hat Ihr Unfall mit der Schulter Ihre Arbeit beeinflusst?

G: Naja, alles geht wesentlich langsamer. Im Spital ging gar nichts, obwohl ich meine E-Mails beantwortet habe, ich habe ein Blackberry, da kommen die E-Mails aufs Handy, d.h. ich kann, wenn ich unterwegs bin auch meinen Kunden sagen, dass ich das heute nicht machen kann, dass ich das erst in ein paar Tagen machen kann, meine Kunden bekommen also von mir meistens innerhalb von ein bis zwei Stunden eine Antwort, die sind das auch so gewohnt. Und meine Hauptkunden habe ich dann schon vor der Operation benachrichtigt, dass ich jetzt drei Tage nicht erreichbar bin und das ist dann meine Art von

Bewältigung, dass ich den Kunden einfach Bescheid gebe, ich kann es nicht allen Kunden sagen, das sind einfach zu viele, aber den ganz kleinen Kunden, denen ist das einfach egal, ob die Webseite am selben Tag gemacht wird, oder ob das in drei Tagen gemacht wird. Außerdem kann akute Dinge auch mein Mitarbeiter machen. Webseiten ausbessern und so Sachen.

I: Damit sind wir am Ende angelangt, vielen Dank für das Interview.

G: Gerne.

11.5 Zusammenfassung

Ziel dieser Studie war es, Faktoren oder Bedingungen festzustellen, welche bei Unternehmer/innen Stress im beruflichen Alltag auslösen, wie dieser Stress kurz- und langfristig bewältigt wird sowie welche Faktoren oder Bedingungen den Umgang mit beruflichem Stress erleichtern. Zur Beantwortung der drei Forschungsfragen nach den Stressoren, der Art der Bewältigung und den Ressourcen wurde ein qualitatives Design gewählt. Insgesamt wurden 14 Interviews mit Unternehmer/innen von Ein-Personen-Unternehmen und Kleinstbetrieben durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Am häufigsten wurde das hohe Arbeitsausmaß, Zeitdruck, sozialer Stress durch Kund/innen und Mitarbeit/innen sowie die Verantwortung als Ursachen für Stress genannt. Bezüglich der Bewältigung gab ein Großteil der befragten Unternehmer/innen Strategien der problemzentrierten Bewältigung, wie Planung, aktive Bewältigung und das Suchen externer Unterstützung an. Auch Strategien zur Regulierung der Emotionen wurden angegeben, im Besonderen bewusst ruhiges Verhalten sowie kurzfristige Distanz zum Stressor. Um mit kontinuierlichem Stress umzugehen berichteten die Unternehmer/innen hauptsächlich von Bewegung, Methoden der Entspannung und Kommunikation mit Freunden oder Familienangehörigen. Weitere Strategien waren das Verändern der Einstellung um sich selbst nicht unter Druck zu setzen sowie die Zusammenarbeit mit Kund/innen oder Auftraggeber/innen, wenn notwendig, zu beenden. In der Analyse konnten zudem unterschiedliche Faktoren festgestellt werden, welche Unternehmer/innen im Umgang mit Stress unterstützen. Am häufigsten wurden in diesem Bereich die Möglichkeit der Selbstbestimmung, soziale Unterstützung, Spaß und Arbeitszufriedenheit angegeben.

11.6 Abstract

The aim of this study was to assess factors and conditions which cause stress in the daily work life of entrepreneurs, how entrepreneurs cope with stress short- and long-term and which factors or conditions ease the coping-process. To answer the three research questions regarding stressors, coping and resources a qualitative design was chosen. Overall fourteen interviews with male and female entrepreneurs, some of them are sole proprietors whereas others are small business owners, were conducted and analyzed through qualitative content analysis. The most frequently mentioned causes of workplace stress were work intensity, time pressure, social stress through clients and employees as well as the responsibilities of running a business. Regarding the coping strategies a majority of the questioned entrepreneurs reported to use problem-focused coping like planning, active coping and the seeking out of external support. But also strategies to regulate emotions were mentioned, particularly to act deliberately calm and to take a temporary distance to the stressor. To cope with continuous stress the entrepreneurs mentioned to engage in physical activity, the use of relaxation methods and communication with friends and family members. Other strategies were changing the personal mindset to the effect of not putting yourself under pressure, as well as to stop the collaboration with clients if necessary. In the analysis there could also be assessed some factors which support the entrepreneurs in coping with stress. The most frequently mentioned were the possibility of self-determination, social support, fun and job satisfaction.

11.7 Eidesstaatliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, den _____

(Unterschrift)

11.8 Lebenslauf

Persönliche Daten:

Name: Martina Schneider

Geburtsdatum: 11.06.1985

Geburtsort: Korneuburg

Schulbildung:

1991 – 1995

Volksschule 2000 Stockerau

1995 – 1999

Bundesrealgymnasium 2000 Stockerau

1999 – 2004

Bildungsanstalt für Kindergartenpädagogik 1210 Wien

Auslandsaufenthalt:

2004 – 2005

Europäischer Freiwilligendienst in Cork, Irland

Studium:

Seit dem WS 2005 Studium der Psychologie an der Universität Wien mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Bildungspsychologie.

Praktika:

Das im Studienplan vorgesehene 6-wöchige Pflichtpraktikum wurde vom 06.04.2009 – 15.05.2009 bei der Unternehmensberatung Bluespring Consulting in 3021 Pressbaum absolviert.