
Belastungsfaktoren und Ressourcen

während der Unternehmensgründung

Thomas Hering

Lehrveranstaltung „**Selbständigkeit aus psychologischer Perspektive...**“

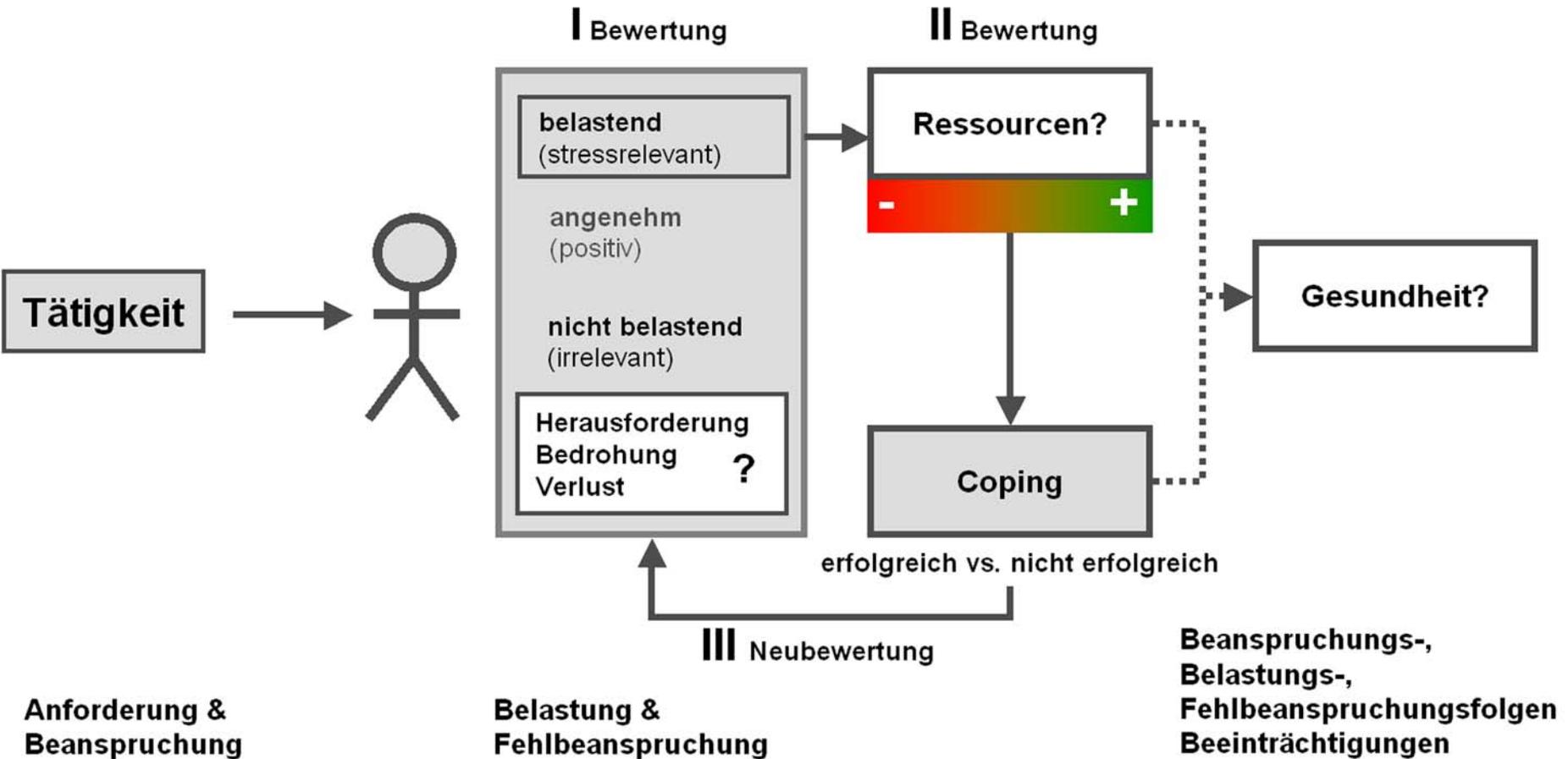
Luiza Olos, Freie Universität Berlin

Gliederung

- **Anforderungen an Unternehmensgründer**
- **Was ist schwierig, was belastet während der Unternehmensgründung?**
- **Welche Faktoren (Ressourcen) unterstützen die Belastungsbewältigung von Gründern?**
- **Zusammenfassung – Unternehmensgründung Gesundheitsrisiko oder Chance?**

Theoretische Basis

Relationale Stresstheorie(n)



In Anlehnung an Schröder & Schwartz, 1997

Anforderungen

1. Auf dem Weg zur Unternehmensgründung

Leitthese:

Existenzielle Not, Arbeitslosigkeit, äußerer Druck stehen in Verbindung mit einer höheren gesundheitlichen Belastung und Fehlbeanspruchung in der Gründungsphase – eine hohe intrinsische Motivation mit größeren gesundheitlichen Chancen.



Anforderungen

Auf dem Weg zur Unternehmensgründung

- **Unternehmerpersönlichkeit vs. Nicht-Unternehmerpersönlichkeit?**
Ein Hinweis auf Prädisposition für Gesundheit/Beeinträchtigung?
(Lang-von Wins, 2004)
 - Autonomie- Unabhängigkeitsbestreben ↑
 - Bereitschaft, Unsicherheit zu „ertragen“ ↑
 - soziale Netzwerkkompetenz ↑
 - Machtmotivation ↑
(umstrittener psychoanalytischer Erklärungsansatz, Horney, 1937)
 - Leistungsmotivation ↑
 - internale Kontrollüberzeugung ↑
 - Risikoneigung ↑
 - Problemlöseorientierung ↑
 - Durchsetzungsfähigkeit ↑
 - Ambiguitätstoleranz ↑

Anforderungen

Auf dem Weg zur Unternehmensgründung

- **Theoretische Basis zur Erklärung von Gründungsabsichten häufig „theory of planned behavior“ (Ajzen, 1991) (s. u., s. Lang-von Wins, 2004)**
- **persönliche und soziale Determinanten von Gründungsabsichten (Jacob & Richter, 2005):**
 - Geschlecht ♀ < ♂
 - Unternehmensgründung im persönlichen Umfeld ↑ (Familie, Kommilitonen, Freunde)
 - Nutzung von Handlungsspielräumen in der schulischen Sozialisation ↑
 - wirtschaftliche Lage günstig ↑
 - Studiengang (↑ Informatik, Architektur, ↓ Chemie, Biologie, Philosophie)
- **offenbar kein Einfluss auf Gründungsabsichten durch:**
 - das Alter,
 - Berufsausbildung vor dem Studium (widersprüchliche Datenlage, Klandt, 1999)

Anforderungen

Auf dem Weg zur Unternehmensgründung

- **Gründungsanstöße**

(Lang-von Wins, 2004):

- **Situation:**

unbefriedigende Situation in der nichtselbständigen Beschäftigung

Verwertung von Erfahrungen aus der nichtselbständigen

Beschäftigung

Erwerbslosigkeit – „Zwang zur Selbständigkeit?“

- geringe Arbeitsmarktchancen → „Drängen“ in Selbständigkeit
„*Ökonomie der Not*“
- Arbeitslosigkeit als „Anstoß“ trotz guter Chancen auf 1. Arbeitsmarkt
„*Ökonomie der Selbstverwirklichung*“

Anforderungen

Auf dem Weg zur Unternehmensgründung

„Gründen aus der Arbeitslosigkeit ist besonders in Deutschland ein nachhaltiger Trend. Diese Menschen **gründen nicht aus Begeisterung, sondern aus Not!** Das ist die denkbar schlechteste Startvoraussetzung. Wer nicht daran glaubt, dass Entrepreneurship die erfüllendste, kreativste und angenehmste Art ist, sein Geld zu verdienen, der ist kein Entrepreneur, sondern ein ‚Small Business Owner‘, der eigentlich keiner sein will. Er wird eher **mehr als weniger falsch machen**, wird vermutlich **sehr viel arbeiten** und am Ende **sehr wenig davon haben** (...) Daher darf bezweifelt werden, ob all die aufgelegten Förderprogramme dies bewirken können: Schwung und Arbeitslust zu schaffen für eine überzeugende ökonomische Perspektive.“ (Jacobsen, 2006, S. vii)

Anforderungen

Auf dem Weg zur Unternehmensgründung



Anforderungen

2. Unternehmerischer Erfolg als Basis gesunder Arbeits- und Lebensführung?

Leitthese:

Unzureichende Voraussetzungen verringern nicht nur die Chance einer erfolgreichen Unternehmensgründung, sondern erhöhen auch die Auftretenswahrscheinlichkeit von damit verbundenen Belastungen.



Anforderungen

Unternehmerischer Erfolg als Basis gesunder Arbeits- und Lebensführung?

- **Drei Einflussfaktoren für erfolgreiche Unternehmensgründungen**
(Jacobsen, 2006)

1. **Person** des Unternehmensgründers:

soziodemografische Einflussfaktoren ↓

(kein Erfolgskriterium auch nicht Selbständigkeit in Familie!!)

Persönlichkeitsmerkmale

Leistungsmotiv, Risikomanagement, Durchhaltevermögen ↗

Kreativität, Abwägung von Entscheidungen, →

Humankapital

Kenntnisse, Fähigkeiten, Berufserfahrung ↗

Geschäftsmodell

innovativ aber nicht ausgefallen ↗

Gründung als Team ↗

Unternehmerisches Verhalten ↑

Persönlichkeitsmerkmale, Humankapital usw. müssen in unternehmerischen Verhalten münden!

Anforderungen

Unternehmerischer Erfolg als Basis gesunder Arbeits- und Lebensführung?

- **Drei Dimensionen von Einflussfaktoren auf erfolgreiche Unternehmensgründungen**
(Jacobsen, 2006)

2. Organisationale Erfolgskriterien:

Finanzierung ↑↑

Netzwerke ↑

Strategie, Marketing ↗

Struktur ↗

(Kriterien: Handelsregistereintrag, mindestens ein Mitarbeiter, unterhaltssichernder Gewinn)

Anforderungen

Unternehmerischer Erfolg als Basis gesunder Arbeits- und Lebensführung?

- **Drei Dimensionen von Einflussfaktoren auf erfolgreiche Unternehmensgründungen**
(Jacobsen, 2006)

3. Externe Faktoren:

Konjunktur ↑

Unterstützung durch Angehörige/Familie ↗

Marktchance (der Gründungsidee, des Geschäftsmodells) ↗

unternehmerisches Umfeld ↗

(geschützte vs. Wachstumsmärkte)

Wirtschaftspolitik ↗

Anforderungen

Unternehmerischer Erfolg als Basis gesunder Arbeits- und Lebensführung?

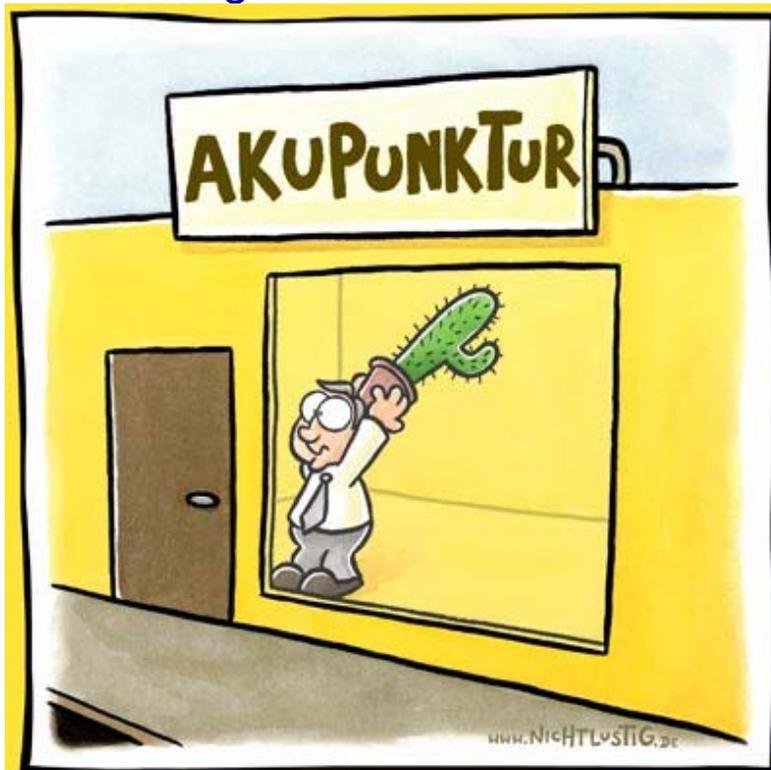
- **Beeinflussbare Faktoren von Gründungserfolg:**
 - **Person:**
Humankapital (Ausbildung), Geschäftsmodell (Beratung), Team (Netzwerke)
(„gesunder Menschenverstand“, Vernunft)
 - **Organisation:**
professionelle Netzwerke/Hilfen (Beratung), Finanzierung (Klarheit, Sicherheit), Marketing (Beratung, professionelle Hilfe)
 - **Externe Faktoren**
unterstützende Familie (Pflege persönlicher Beziehungen, Freundschaften), Marktchancen (ausloten, Beratung, Marktanalyse), Standortauswahl (Nähe zu Partnern?)

Anforderungen

3. Anforderungen in der Gründungsphase

Leitthese:

Substanzielle Klarheit über die mit der Unternehmensgründung und -führung zusammenhängenden Anforderungen sind Voraussetzung für eine angemessene Bewältigung der mit der Gründung verbundenen Belastungen.



Anforderungen

Anforderungen in der Gründungsphase

- **Problem: zahlreiche teils unbekannte, zeitgleiche Anforderungen an den Unternehmensgründer, mit teils unklaren Erfolgsaussichten (Lang-von Wins, 2004)**
- **dies kann verbunden sein mit (Fehl-) Beanspruchung:**
 - **günstig**
 - Flowerleben
 - Herausforderung
 - erfolgreiche Bewältigungsstrategien
 - ...
 - **ungünstig**
 - Störung der Handlungsregulation
 - Gestörte Handlungsepisoden (Burisch, 2006)
 - Überforderung
 - Angst (vor Misserfolg, Existenzangst)
 - ...

Belastungen

- Bestimmte Anforderungen werden sehr häufig als Belastung wahrgenommen

Leitthese:

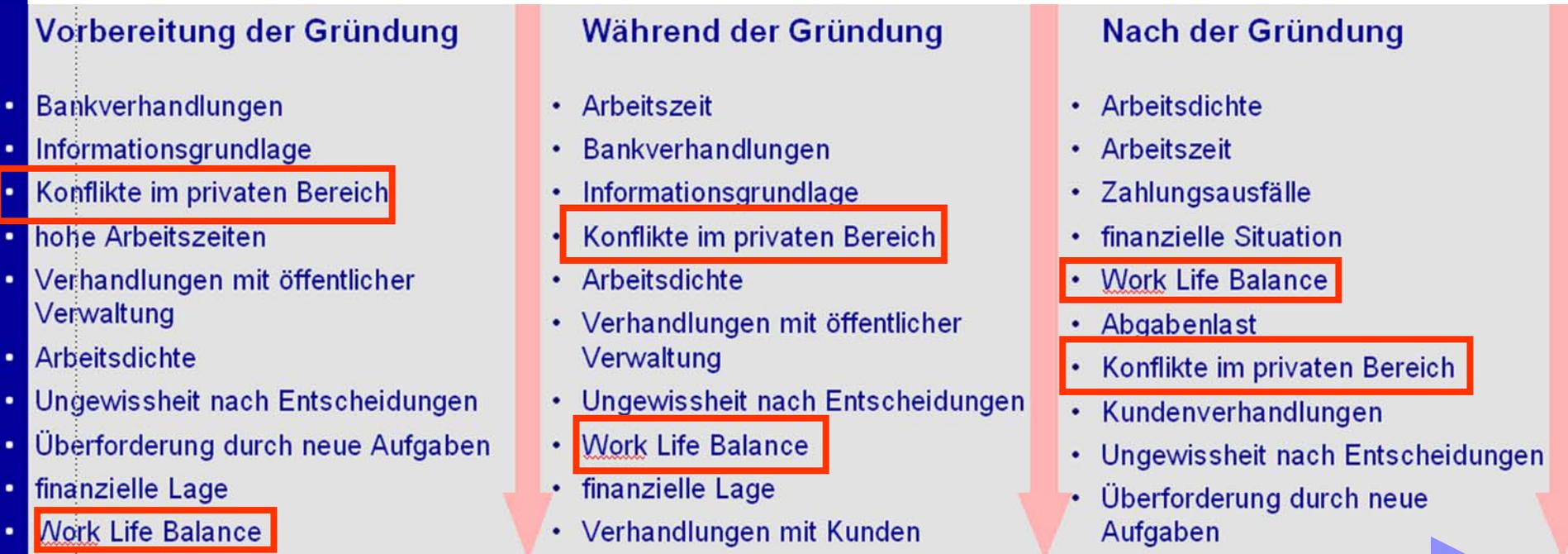
Anforderungen in der Unternehmensgründung in Verbindung mit Merkmalen der Person, der Organisation und des Umfeldes können als belastend bewertet werden.



Belastungen

bei Gründern und Unternehmern

- unterschiedliche Belastungen in unterschiedlichen Phasen der Unternehmensgründung nach ihrer Bedeutung (Lang-von Wins, 2004)



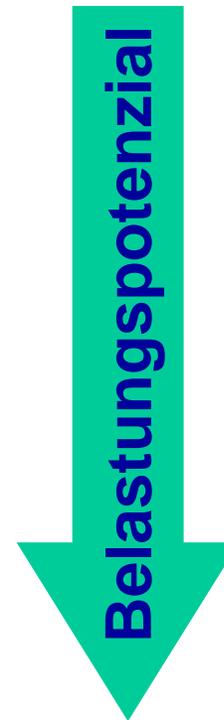
Belastungen

bei Gründern und Unternehmern

- **Work Life Balance – Autonomie und Selbstaussbeutung bei Gründern?**
bedeutender Belastungsaspekt „**Fehlende Trennung von Arbeit und Freizeit**“
sowie **lange Arbeitszeiten** (Kieschke & Schaarschmidt, 2003, Lang-von Wins, 2004)

unterschiedliche **Formen der Lebensgestaltung** mit unterschiedlichem Belastungspotenzial:
(u.a. Ewers, Hoff & Schrap, 2006, Hoff, 2008):

Entgrenzung	Verschmelzung
	arbeitszentriert
	relativierte
Segmentation	arbeitszentriert
	ausbalanciert
Integration	arbeitszentriert
	ausbalanciert

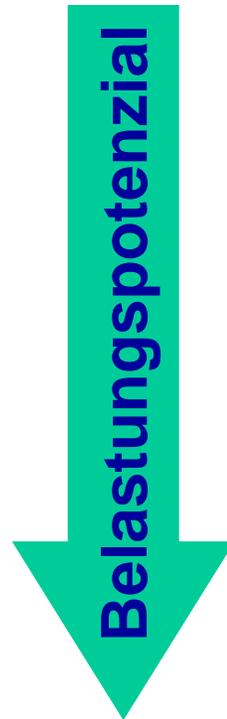


Belastungen

bei Gründern und Unternehmern

- **Belastungen durch Konflikte in Paarbeziehungen (insbesondere duales Unternehmertum)**
Gründe: finanzielle Risiken, Versorgung der Kinder, Wettbewerb um begrenzte Mittel (Jaffe, 1999)
- unterschiedliche **Formen der Gestaltung von Karrierekonstellationen:** (Hoff, 2008):

<p>Entgrenzung</p> <p>(traditionelle Konflikte ↓ neue Konflikte ↑)</p>	<p>gemeinsame, sich überschneidende Ziele</p>	
<p>Segmentation</p> <p>(Minimierung von Konflikten)</p>	<p>berufliche Ziele des Mannes ↑</p>	häufig
	<p>berufliche Ziele der Frau ↑</p>	selten
	<p>Balance beruflicher Ziele</p>	
<p>Integration</p> <p>(dyadische Konfliktbewältigung durch dyadische Integrationsziele)</p>	<p>berufliche Ziele des Mannes ↓</p>	selten
	<p>berufliche Ziele der Frau ↓</p>	häufig
	<p>flexible Balance beruflicher Ziele</p>	



Belastungsfolgen

bei Gründern und Unternehmern

- **Anforderungs- und Belastungsforschung**
Breites Spektrum denkbar – Datenlage dürftig (bezogen auf Unternehmer)

Leitthese:

Belastungen während der Unternehmensgründung und danach sind korreliert mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen – dennoch sind Unternehmer in geringerem Ausmaß „ungesund“ als die „Normalbevölkerung“.



Belastungsfolgen

bei Gründern und Unternehmern

- unterschiedliche Bedeutung von Belastungen für die Gesundheit von Unternehmern

- finanzielle Probleme → größtes Belastungspotenzial (Burnoutprädiktor)
langanhaltende finanzielle Probleme → Risiko psychischer Erkrankungen ↑
(Lang-von Wins, 2004)

Vorbereitung der Gründung

- Bankverhandlungen
- Informationsgrundlage
- Konflikte im privaten Bereich
- hohe Arbeitszeiten
- Verhandlungen mit öffentlicher Verwaltung
- Arbeitsdichte
- Ungewissheit nach Entscheidungen
- Überforderung durch neue Aufgaben
- finanzielle Lage
- Work Life Balance

Während der Gründung

- Arbeitszeit
- Bankverhandlungen
- Informationsgrundlage
- Konflikte im privaten Bereich
- Arbeitsdichte
- Verhandlungen mit öffentlicher Verwaltung
- Ungewissheit nach Entscheidungen
- Work Life Balance
- finanzielle Lage
- Verhandlungen mit Kunden

Nach der Gründung

- Arbeitsdichte
- Arbeitszeit
- Zahlungsausfälle
- finanzielle Situation
- Work Life Balance
- Abgabenlast
- Konflikte im privaten Bereich
- Kundenverhandlungen
- Ungewissheit nach Entscheidungen
- Überforderung durch neue Aufgaben

Belastungsfolgen

bei Gründern und Unternehmern

- **Weitere diskutierte gesundheitliche Beeinträchtigungen/Belastungsfolgen**
(Lang-von Wins, 2004, Basis: Interviewdaten):
 - **körperliche Beeinträchtigungen:**
Bandscheibenvorfall, Hörsturz, Schmerzen in den Händen
 - **psychische Beeinträchtigungen**
Reizbarkeit
Schlafqualität
 - **soziale Funktionsfähigkeit**
Ehe- und Partnerschaftsprobleme

Ressourcen und Bewältigung

bei Gründern und Unternehmern

- Anforderungs- und Belastungsforschung, unterschiedliche Modelle

Leitthese:

Erfolg, unternehmerische Freiheit, Autonomie, ein großer Handlungsspielraum, Einbindung in ein soziales Netzwerk und unterstützende Lebenspartner, Freunde, Familie können die Bewältigung der hohen Belastungen in der Gründungsphase und danach unterstützen.



Ressourcen und Bewältigung

bei Gründern und Unternehmern

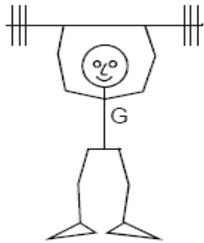
- Häufig diskutierte Ressourcen von Unternehmensgründern (Lang-von Wins, 2004):
 - **Merkmale der Tätigkeit/organisatorischer Rahmen:**
„Befriedigung“ durch Umsetzung kreativen Potenzials
Arbeitsautonomie ↑
Handlungsspielraum ↑ (s. Karasek & Theorell, 1990)
Arbeitszufriedenheit ↑
internale Kontrollüberzeugung ↑
sichere Finanzierung!
 - **Merkmale des sozialen Umfeldes**
kritisch reflektierende Partnerschaft
(z. B. kritische Rückmeldung zu selbstausbeutenden Verhalten)
 - **Merkmale der Person, demografische Merkmale**
elterliche Selbständigkeit
vorausgegangene Selbständigkeit
internale Kontrollüberzeugung
Problemlösekompetenz

Ressourcen und Bewältigung

bei Gründern und Unternehmern

- vier (unternehmer- und gründertypische) Bewältigungsmuster (Kieschke & Schaarschmidt, 2003, 2005):

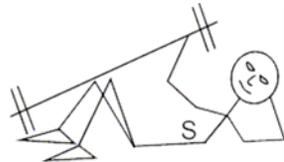
G



Muster G: hohes Engagement, Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen ↑, positives Lebensgefühl (Gesundheitsideal)

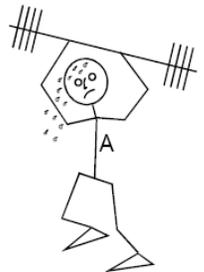
Verschmelzung, ausbalancierte Segmentation, Integration

S



Muster S: ausgeprägte Schonungstendenz (Schonungsmuster)

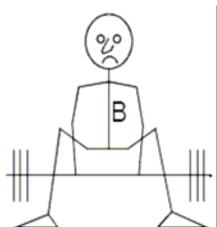
A



Risikomuster A: überhöhtes Engagement (Selbstüberforderung), ohne Entsprechung im Lebensgefühl, Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen ↓ (Stressmuster)

arbeitszentrierte Entgrenzung, Segmentation, Integration

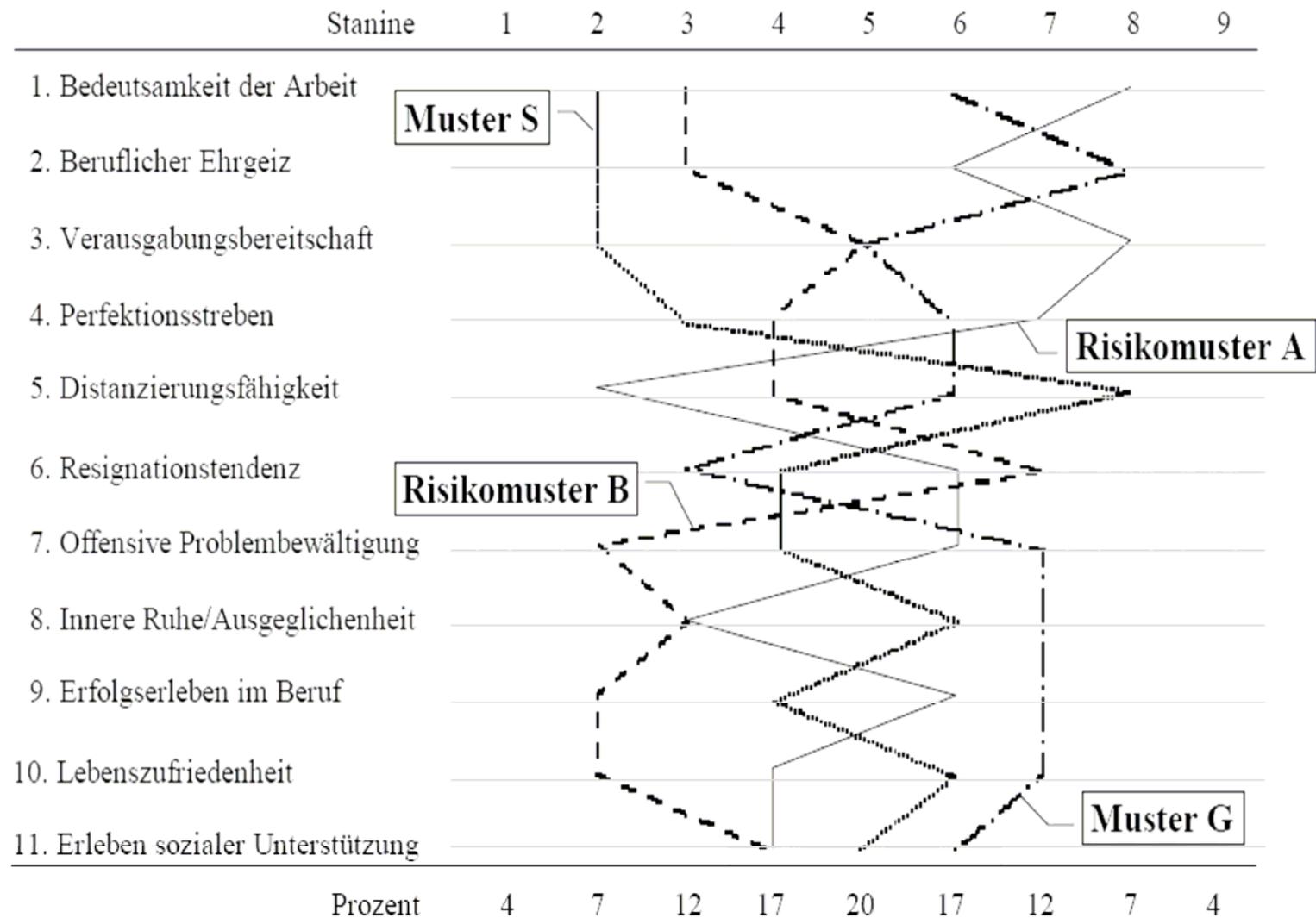
B



Risikomuster B: reduziertes Arbeitsengagement, verminderte Belastbarkeit, negatives Lebensgefühl (Resignations-, Burnoutmuster)

relativierte Entgrenzung

Ressourcen und Bewältigung bei Gründern und Unternehmern

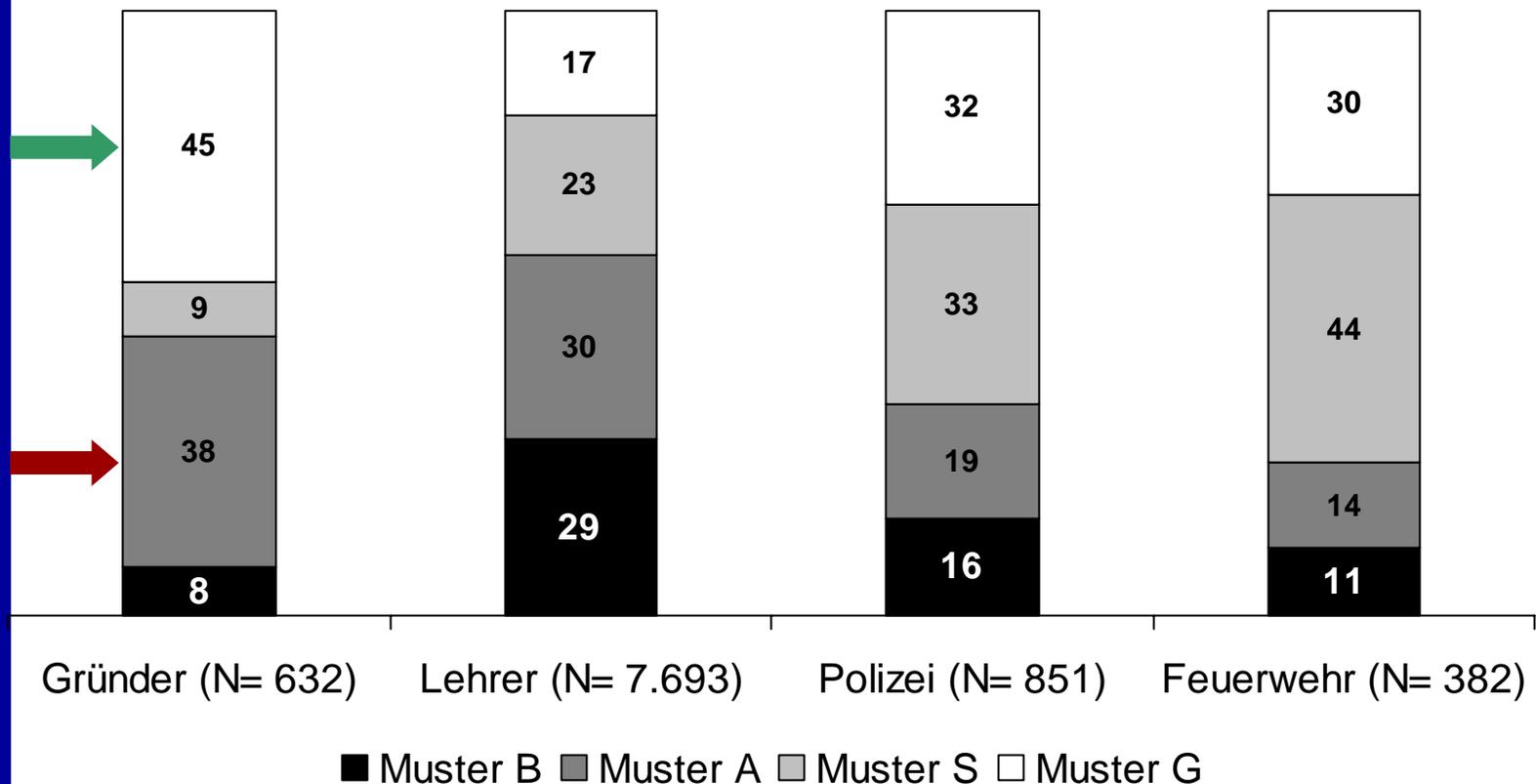


aus Schaarschmidt (2006, S. 63)

Ressourcen und Bewältigung

bei Gründern und Unternehmern

- vier (unternehmer- und gründertypische) Bewältigungsmuster (aus Kieschke & Schaarschmidt, 2005, S. 79):

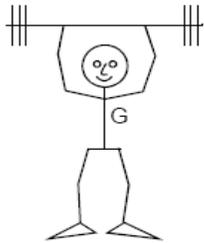


Ressourcen und Bewältigung

bei Gründern und Unternehmern

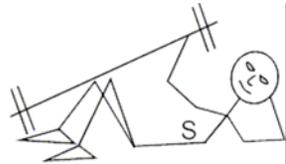
• Effekte der Gruppenzugehörigkeit (Kieschke & Schaarschmidt, 2003):

G

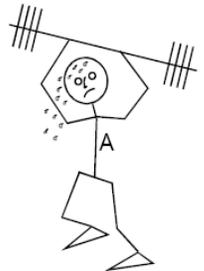


Muster G: Gesundheitsvorsorge, psychische Stabilität, Durchsetzungsfähigkeit, Führungskompetenz, Selbstvertrauen, Kommunikationsbereitschaft, Präsentationsfähigkeit, Selbstvertrauen,realistische Haltung, Beharrlichkeit, Entscheidungsbereitschaft, Flexibilität, Lernbereitschaft

S

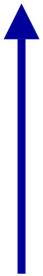
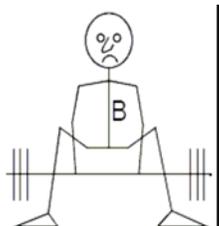


A



Risikomuster B: Gesundheitsvorsorge, psychische Stabilität, Durchsetzungsfähigkeit, Führungskompetenz, Selbstvertrauen, Kommunikationsbereitschaft, Präsentationsfähigkeit, Selbstvertrauen,realistische Haltung, Beharrlichkeit, Entscheidungsbereitschaft, Flexibilität, Lernbereitschaft

B



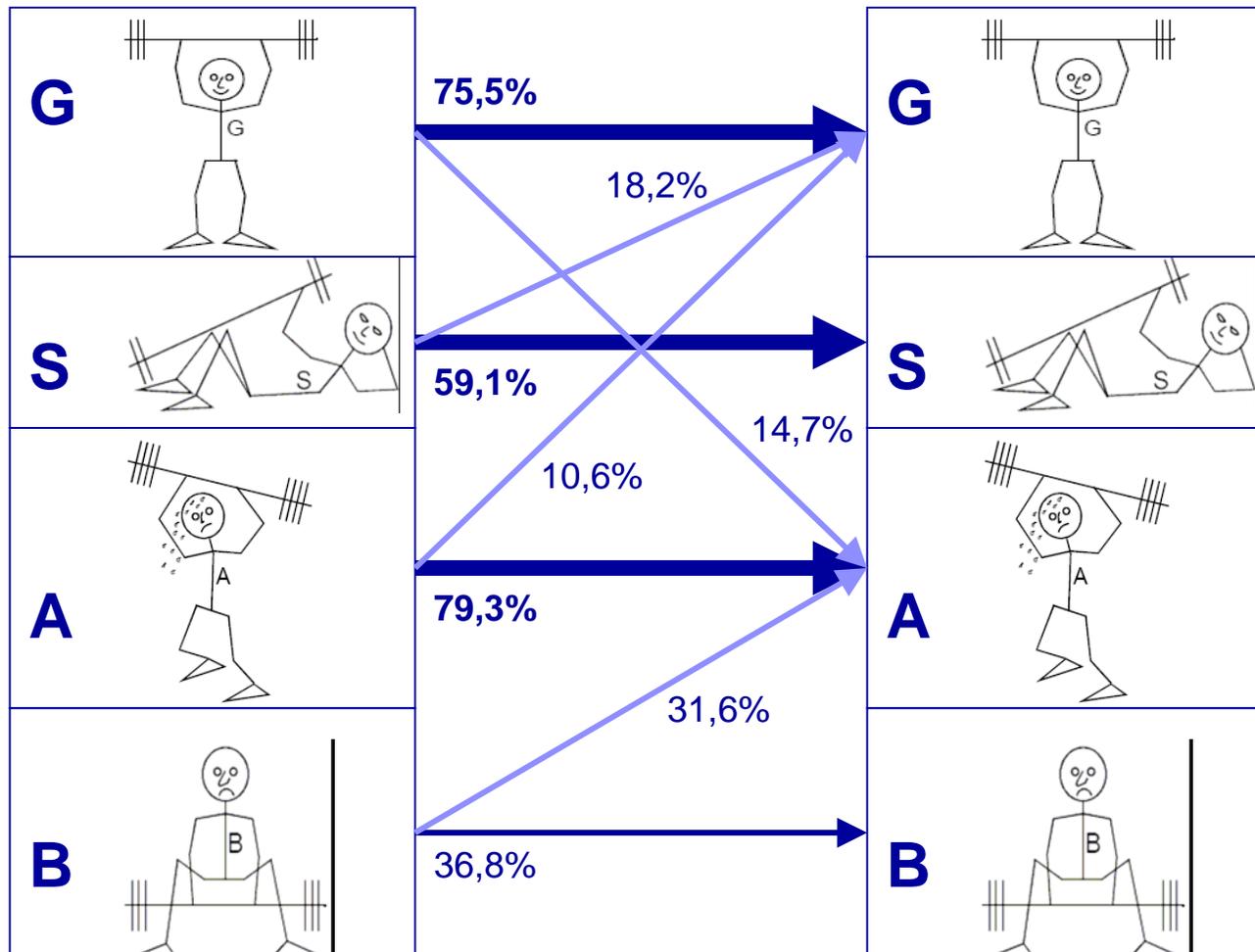
Subjektive Erfolgsprognose



Ressourcen und Bewältigung

bei Gründern und Unternehmern

Durchlässigkeit der Gruppen (Kieschke & Schaarschmidt, 2003):



Zusammenfassung

Unternehmensgründung - Risiko oder Chance für die Gesundheit?

- *Existenzielle Not, Arbeitslosigkeit, äußerer Druck stehen in Verbindung mit einer höheren gesundheitlichen Belastung und Fehlbeanspruchung in der Gründungsphase – eine hohe intrinsische Motivation mit größeren gesundheitlichen Chancen. **JA***
- *Unzureichende Voraussetzungen verringern nicht nur die Chance einer erfolgreichen Unternehmensgründung, sondern erhöhen auch die Auftretenswahrscheinlichkeit von damit verbundenen Belastungen. **JA***
- *Substanzielle Klarheit über die mit der Unternehmensgründung und -führung zusammenhängenden Anforderungen sind Voraussetzung für eine angemessene Bewältigung der mit der Gründung verbundenen Belastungen. **Datenlage** (Tendenz JA)*
- *Anforderungen in der Unternehmensgründung in Verbindung mit Merkmalen der Person, der Organisation und des Umfeldes können als belastend bewertet werden. **Datenlage – theoretisch JA***

Zusammenfassung

Unternehmensgründung - Risiko oder Chance für die Gesundheit?

- *Belastungen während der Unternehmensgründung und danach sind korreliert mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen – dennoch sind Unternehmer in geringerem Ausmaß „ungesund“ als die „Normalbevölkerung“. **Datenlage – theoretisch JA***
- *Erfolg, unternehmerische Freiheit, Autonomie, ein großer Handlungsspielraum, Einbindung in ein soziales Netzwerk und unterstützende Lebenspartner, Freunde, Familie können die Bewältigung der hohen Belastungen in der Gründungsphase und danach unterstützen. **Datenlage, JA***

Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Burisch, M. (2006). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Zahlreiche Fallbeispiele, Hilfen zur Selbsthilfe*. Berlin u.a.: Springer.
- Ewers, E., Hoff E.H. & Schraps, U. (2006). Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von IT-Beschäftigten. In: E. Ewers, E.H. Hoff, J. Geffers, O. Petersen & U. Schraps (Hrsg.), *Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich* (S. 172-198). Münster u. a.: Waxmann.
- Hoff, E.H. (2008). Alte und neue Formen der Lebensgestaltung. Segmentation, Integration und Entgrenzung von Berufs- und Privatleben. In K. Jurczyk & M. Oechsle (Hrsg.), *Das Private neu denken* (S. 133-153). Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Horney, K. (1937). *The neurotic personality of our time*. New York: Norton. (zit. in Lang-von Wins, 2004)
- Jacob, K. & Richter, P.G. (2005). Absichten zur Gründung eines Unternehmens bei Studierenden. *Wirtschaftspsychologie*, 7 (2): 51-70.
- Jacobsen, L.K. (2006). *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung. Entrepreneurship in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Jaffe, A. (1999). *Existenzgründung: So planen Sie mit ihrem Partner den Schritt in die Selbständigkeit*. Landsberg am Lech: mvg-Verlag.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Kieschke, U. & Schaarschmidt, U. (2003). Bewältigungsverhalten als eignungsrelevantes Merkmal bei Existenzgründern: Ergebnisse einer Längsschnittstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2 (3): 107-117.
- Kieschke, U. & Schaarschmidt, U. (2005). Bewältigungsverhalten bei Existenzgründern – Ein typendiagnostischer Beitrag zur Psychologie des Unternehmertums. *Wirtschaftspsychologie*, 7 (2): 71-85.
- Klandt, H. (1999). *Gründungsmanagement*. München & Wien: Oldenbourg Verlag. (zit. in Jacob & Richter, 2005)
- Lang-von Wins, T. (2004). *Der Unternehmer. Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen*. Berlin u. a.: Springer.
- Schaarschmidt, U. (2006). AVEM – ein persönlichkeitsdiagnostisches Instrument für die berufsbezogene Rehabilitation. In: Arbeitskreis Klinische Psychologie in der Rehabilitation BDP (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik - Weichenstellung für den Reha-Verlauf* (S. 59-82). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Schröder, K.E.E., Schwarzer, R. (1997). Bewältigungsressourcen. In: C. Tesch-Römer, C. Salewski & G. Schwarz (Hrsg.), *Psychologie der Bewältigung* (S. 174-195). Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.