



SRH Hochschule Heidelberg  
Fakultät für Angewandte Psychologie  
Staatlich anerkannte Hochschule

Bachelor-Thesis zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Science  
Wirtschaftspsychologie

**Thema:**  
**„Stresserleben und Coping bei Führungskräften. Ein Vergleich  
von Industrie- und Handwerksbetrieben.“**

Eingereicht von: Nicola Katharina Schulte  
Matrikelnummer: 11006204  
Gruppennummer: 6170 1401

Studiengangsleiter: Dipl.-Psych. Willi Neuthinger  
Betreuender Dozent: Dipl.-Psych. Willi Neuthinger

Heidelberg, den 11. August 2017

## **Zusammenfassung**

Stressbedingte Erkrankungen nehmen in der heutigen Zeit immer weiter zu. Anforderungen und Druck können zu Stress führen. Führungskräfte sind diesbezüglich mehrfach belastet. Eine wichtige Rolle in der Stressentstehung spielt die Stressbewältigung. Generell scheint der industrielle Sektor weniger von Stress betroffen zu sein als Dienstleistungsunternehmen oder soziale Berufe. Diesem industriellen Sektor widmet sich die vorliegende Arbeit, indem das Stresserleben und Coping von Führungskräften in Industrie- und in Handwerksbetrieben verglichen wurde. Zusätzlich wurden Eigentümer und Führungskräfte ohne Aktien an ihrem Unternehmen miteinander verglichen und weitere demographische Merkmale untersucht. Die schriftliche Befragung im Online- und Paper-Pencil-Format mithilfe des Stress- und Coping-Inventars (SCI) ermöglichte eine quantitative Studie im korrelativen Design. Die aus 72 Probanden bestehende Stichprobe bestand vorwiegend aus Männern mit einem Alter von über 40 Jahren. Die Mehrheit der befragten Personen arbeitete in Industriebetrieben und waren keine Eigentümer. Zur Hypothesentestung wurde der t-Test verwendet, für weitere Berechnungen die entsprechenden Verfahren. Diese Untersuchung ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen den Bereichen Handwerk und Industrie und zwischen Eigentümern und Führungskräften ohne Aktien an ihrem Unternehmen. Das bedeutet, dass innerhalb dieser Stichprobe weder der Bereich noch die Eigentümerschaft Einfluss auf das Stresserleben und dessen Bewältigung hat. Es konnten jedoch weitere Einflussgrößen ermittelt werden, wie die Identifikation mit dem Unternehmen oder die Form der Hierarchie, horizontal oder vertikal.

*Schlagwörter:* Stress, Coping, Führungskräfte, Industriebetriebe, Handwerksbetriebe, Eigentümer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Theoretischer Hintergrund .....	2
1.1.1 Industrie und Handwerk .....	2
1.1.2 Führungskräfte in Industrie- und Handwerksbetrieben.....	3
1.1.3 Stresstheorien und -modelle .....	4
1.1.4 Coping .....	11
1.2 Empirischer Hintergrund .....	13
<b>2 Methoden.....</b>	<b>18</b>
2.1 Untersuchungsmethoden.....	18
2.2 Stichprobe .....	18
2.3 Untersuchungsdesign, Versuchsaufbau und -durchführung .....	19
2.4 Untersuchungsinstrumente.....	19
2.5 Auswertungsmethoden.....	23
<b>3 Ergebnisse.....</b>	<b>24</b>
3.1 Stichprobenbeschreibung.....	24
3.2 Deskriptive Analyse und Datenqualität .....	26
3.3 Hypothesentestung.....	28
3.4 Explorative Berechnungen.....	29
<b>4 Diskussion.....</b>	<b>32</b>
4.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse .....	32
4.2 Einordnung und Diskussion der Befunde .....	34
4.3 Methodendiskussion und weiterer Forschungsbedarf.....	39
4.4 Implikationen für die Praxis und Ausblick .....	41
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>45</b>
<b>Anhang A.....</b>	<b>55</b>
<b>Anhang B.....</b>	<b>65</b>
<b>Anhang C.....</b>	<b>71</b>
<b>Anhang D.....</b>	<b>75</b>

<b>Anhang E</b> .....	<b>82</b>
<b>Anhang F</b> .....	<b>92</b>
<b>Anhang G</b> .....	<b>96</b>
<b>Anhang H</b> .....	<b>98</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>99</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Das transaktionale Stressmodell nach Lazarus und Folkman (1984); aus Stress und Stressbewältigung (Heinrichs et al., 2015, S. 25).....	8
<i>Abbildung 2.</i> Prozentuale Verteilung innerhalb der unabhängigen Variablen .....	24
<i>Abbildung 3.</i> Häufigkeitsverteilung über die gesamten angewandten Skalen des SCI..	82
<i>Abbildung 4.</i> Häufigkeitsverteilung des Stress-Gesamtwerts.....	83
<i>Abbildung 5.</i> Häufigkeitsverteilung der Skala <i>Stress durch Unsicherheiten</i> .....	84
<i>Abbildung 6.</i> Häufigkeitsverteilung der Skala <i>Stress durch Überforderung</i> .....	85
<i>Abbildung 7.</i> Häufigkeitsverteilung der Skala <i>Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse</i> .....	86
<i>Abbildung 8.</i> Häufigkeitsverteilung der Skala <i>Positives Denken</i> .....	87
<i>Abbildung 9.</i> Häufigkeitsverteilung der Skala <i>Aktive Stressbewältigung</i> .....	88
<i>Abbildung 10.</i> Häufigkeitsverteilung der Skala <i>Soziale Unterstützung</i> .....	89
<i>Abbildung 11.</i> Häufigkeitsverteilung der Skala <i>Halt im Glauben</i> .....	90
<i>Abbildung 12.</i> Häufigkeitsverteilung der Skala <i>Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum</i> .....	91

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	<i>Stressfolgen</i> .....	10
Tabelle 2	<i>Strategien der beiden Coping-Formen</i> .....	12
Tabelle 3	<i>Beispielitem und Extremwertbeschriftung pro Stress-Skala</i> .....	21
Tabelle 4	<i>Beispielitem pro Coping-Strategie</i> .....	22
Tabelle 5	<i>Mittelwerte, Standardabweichungen, Minima und Maxima der Skalen</i> .....	26
Tabelle 6	<i>Ergebnisse des t-Tests für Hypothese 1</i> .....	28
Tabelle 7	<i>Ergebnisse des t-Tests für Hypothese 2</i> .....	28
Tabelle 8	<i>Ergebnisse des t-Tests für die beiden Hierarchieformen</i> .....	30
Tabelle 9	<i>Häufigkeitstabelle Geschlecht</i> .....	71
Tabelle 10	<i>Häufigkeitstabelle Altersgruppen</i> .....	71
Tabelle 11	<i>Häufigkeitstabelle Schulabschluss</i> .....	71
Tabelle 12	<i>Häufigkeitstabelle Anzahl Ausbildungsarten</i> .....	72
Tabelle 13	<i>Häufigkeitstabelle Ausbildungsarten</i> .....	72
Tabelle 14	<i>Häufigkeitstabelle Entscheidung zur beruflichen Zukunft</i> .....	72
Tabelle 15	<i>Häufigkeitstabelle Bereich</i> .....	73
Tabelle 16	<i>Häufigkeitstabelle vorwiegend ausgeführte Tätigkeit</i> .....	73
Tabelle 17	<i>Häufigkeitstabelle Größenordnung</i> .....	73
Tabelle 18	<i>Häufigkeitstabelle Hierarchieform</i> .....	74
Tabelle 19.	<i>Häufigkeitstabelle Anzahl Verantwortungen</i> .....	74
Tabelle 20	<i>Häufigkeitstabelle der Verantwortungsarten</i> .....	74
Tabelle 21	<i>Häufigkeitstabelle Eigentümerschaft</i> .....	74
Tabelle 22	<i>Kreuztabelle Bereich mit dem Geschlecht und dem Alter</i> .....	75
Tabelle 23	<i>Kreuztabelle Bereich mit dem Schulabschluss</i> .....	75
Tabelle 24	<i>Kreuztabelle Bereich mit den Ausbildungsarten</i> .....	75

Tabelle 25	<i>Kreuztabelle Bereich mit der Entscheidung zur beruflichen Zukunft</i>	76
Tabelle 26	<i>Kreuztabelle Bereich mit der vorwiegend ausgeführten Tätigkeit</i>	76
Tabelle 27	<i>Kreuztabelle Bereich mit der Größenordnung</i>	76
Tabelle 28	<i>Kreuztabelle Bereich mit der Hierarchieform und der Verantwortungsanzahl</i>	77
Tabelle 29	<i>Kreuztabelle Bereich mit den verschiedenen Verantwortungsarten</i>	77
Tabelle 30	<i>Kreuztabelle Bereich mit den Eigentümern / Aktienbesitzern</i>	77
Tabelle 31	<i>Kreuztabelle Bereich mit der Identifikation</i>	78
Tabelle 32	<i>Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Mitarbeiterverantwortung</i>	78
Tabelle 33	<i>Fortsetzung Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Mitarbeiterverantwortung</i>	79
Tabelle 34	<i>Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Führungsspanne</i>	79
Tabelle 35	<i>Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Budgetverantwortung</i>	80
Tabelle 36	<i>Fortsetzung Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Budgetverantwortung</i>	80
Tabelle 37	<i>Fortsetzung Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Budgetverantwortung</i>	81
Tabelle 38	<i>Korrelationen der Skalen und dem Stress-Gesamtwert untereinander</i>	92
Tabelle 39	<i>Korrelationen der Skalen mit den metrischen demographischen Merkmalen</i>	93
Tabelle 40	<i>Korrelationen der Skalen mit den demographischen Merkmalen</i>	94
Tabelle 41	<i>Fortsetzung der Korrelation der Skalen mit den demographischen Merkmalen</i>	95
Tabelle 42	<i>Ergebnisse der t-Tests für Hypothese 3</i>	96
Tabelle 43	<i>Ergebnisse der t-Tests für Hypothese 4</i>	97
Tabelle 44	<i>Mittelwerte und Standardabweichungen der Interaktion Bereich und Eigentümerschaft</i>	98

# 1 Einleitung<sup>1</sup>

„Der Wandel in den Arbeitsprozessen und Tätigkeiten verursacht andere Belastungen der Menschen. Sie verschieben sich schrittweise in Richtung psychomentaler und kleinteiliger manueller Tätigkeiten“, sagt Klaus-Dieter Wendt, Leiter Ergonomie. Contis Experte warnt: „Sie werden dadurch aber nicht geringer.“ (Kroch, 2017, 10. Juli, S. 5). Klaus-Dieter Wendt von der Continental AG, zieht diese Prognose aus dem Wandel zur Industrie 4.0. Auch Continentals-Personalchefin Ariane Reinhart ist der Meinung, dass die Sicherheit und mentale Gesundheit der Mitarbeiter immer wichtiger wird (ebd.).

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) zählt Stress bereits zu den größten Gesundheitsgefahren im 21. Jahrhundert (Coltart, Dilling & Freyberger, 2011). Eine Stresstudie der Techniker Krankenkasse (TK) aus dem Jahr 2016 ergab, dass sich mehr als 60% der deutschen Bevölkerung gestresst fühlen, sei es beruflich oder auch privat (Wohlers & Hombrecher, 2016). Insbesondere für Unternehmen ist die Gesundheit des Mitarbeiters ein wichtiger Faktor. Und nicht nur Arbeitnehmer profitieren von gesundheitsfördernden Maßnahmen, auch der Betrieb spart dadurch (Sockoll, Kramer & Bödeker, 2008), denn nur so kann Leistungsfähigkeit gesichert und Fluktuation, Demotivation, Leistungsminderung und Krankenstand verhindert werden (Krieger, 2016). Durch die gestiegene Arbeitssicherheit konnte der Krankenstand zwar verringert werden, jedoch steigt der Anteil der psychischen Erkrankungen an (Schaper, 2014). Gesundheitliche Folgen oder das Burn-Out-Syndrom stellen Gefahren des dauerhaften Stresserlebens dar (Koch, Lehr & Hillert, 2015; Spielberger, 1979; übers. 1980) und vor allem Führungskräfte sind einer mehrfachen Belastung ausgesetzt (Bal, Campbell & McDowell-Larsen, 2008). Die Bereitschaft für gesundheitliche Maßnahmen ist jedoch, vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen, noch gering (Hollmann & Hanebuth, 2011).

Studien ergaben, dass Personen in sozialen Berufen, Dienstleistungsunternehmen oder öffentlichen Verwaltungen am häufigsten gestresst sind (Knieps & Pfaff, 2016; Krieger, 2016). Im industriellen Sektor ist das Stresserleben vergleichsweise geringer (Krieger, 2016). Doch wie sieht es innerhalb des industriellen Sektors zwischen den Bereichen Handwerk und Industrie, bei mehrfach belasteten Personen, den Führungskräften, aus? Vor allem in Bezug

---

<sup>1</sup> Um den Lesefluss in der vorliegenden Arbeit nicht zu unterbrechen, wurden in dieser Arbeit durchgehend männliche Formulierungen verwendet. Selbstverständlich schließt dies weibliche Personen mit ein.

auf das zu Beginn angeführte Zitat. Gilt dieser Wandel auch für Handwerksbetriebe? Wer erlebt in Zeiten von unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und immer größer werdenden Anpassungs- und Lernerfordernissen mehr Stress (Siegrist & Dragano, 2008)? Und wie wird damit umgegangen? Laut Lazarus und Folkman (1984) haben nämlich die Bewältigungsstrategien einen großen Einfluss darauf, ob und wie Stress erlebt wird. Diesen Fragen soll in dieser Arbeit nachgegangen werden, indem das Stresserleben sowie die Stressbewältigungsstrategien (Coping-Strategien) von Führungskräften in Industrie- und Handwerksbetrieben miteinander verglichen werden.

## **1.1 Theoretischer Hintergrund**

Für eine ganzheitliche Betrachtung des Themas ist es notwendig, theoretisches Basiswissen zu besitzen. Dies wird in den folgenden Abschnitten geboten. Zu Beginn werden die in dieser Arbeit zu vergleichenden Wirtschaftsbereiche, die Industrie und das Handwerk, definiert und erläutert. Weiterführend wird auf das Konzept der Führung eingegangen. Im breiten Bereich der Stresstheorien werden ausgewählte Definitionen und Modelle vorgestellt. Abschließend wird konkret auf das Thema Coping eingegangen.

### **1.1.1 Industrie und Handwerk**

In dieser Arbeit werden Führungskräfte aus der Industrie und dem Handwerk verglichen. Aufgrund dessen sollen die Industrie und das Handwerk kurz definiert und voneinander abgegrenzt werden.

Wirtschaftsbereiche eines Staates lassen sich in drei Sektoren einteilen. Dem primären, sekundären und tertiären Sektor (Clark, 1940; Fourastié, 1949; übers. 1969). Zum primären Sektor gehören alle Urproduktionen mit mittlerem technischen Fortschritt, wie z.B. die Land- und Forstwirtschaft. Der sekundäre Sektor umfasst einen Bereich mit langfristigem, stark wachsendem technischen Fortschritt und ist demnach der industrielle Sektor, auch warenproduzierendes Gewerbe genannt (ebd.). Hierzu zählen der Bergbau, die Energie- und Wasserversorgung, verarbeitendes Gewerbe (Industrie) und das Baugewerbe (Handwerk) (Cezanne, 2005). Der tertiäre Sektor wird auch Dienstleistungssektor genannt und beinhaltet z.B. Kreditinstitute und Versicherungen (Woll, 2000).

Beide Zielbereiche, die Industrie und das Handwerk, sind demnach im sekundären Sektor anzusiedeln. Zur Industrie zählen Tätigkeiten wie die Gewinnung, Ver- und Bearbeitung von Halbfabrikaten und Rohstoffen, die Endproduktherstellung und Montage-

sowie Reparaturarbeiten. Typische Merkmale für Industriebetriebe sind Arbeitsteilung, maschinelle Produktion und Massenfertigung (Duden, 2016; Kulke, 2010). Das Handwerk stellt eine selbstständige Erwerbstätigkeit dar, in der Stoffe be- und verarbeitet, sowie Reparaturen und Dienstleistungen durchgeführt werden. In der Regel ist der Handwerksmeister Arbeiter, Unternehmer und Kapitalgeber (Gabler Wirtschaftslexikon, 2017a). Gesetzlich ist der Begriff Handwerk jedoch nicht definiert. Handwerksbetriebe sind beispielsweise Dachdecker, Bäcker und Augenoptiker (Industrie- und Handelskammer (IHK) Nürnberg für Mittelfranken, 2013). Anhand folgender Kriterien der IHK zu Schwerin (2014) lässt sich das Handwerk von der Industrie abgrenzen: Handwerksbetriebe sind meist kleiner als Industriebetriebe. Der Betrieb ist für den Inhaber überschaubar oder er arbeitet aktiv mit. Maschinen werden lediglich zur Erleichterung der handwerklichen Tätigkeiten eingesetzt. Mitarbeiter können alle Arbeiten in jeder Phase fachgerecht ausführen, es gibt also keine Arbeitsteilung. Schlüsselpositionen sind durch handwerkliche Fachkräfte besetzt. Besonderheiten stellen die sogenannten Mischbetriebe, handwerkliche Nebenbetriebe und Hilfsbetriebe dar (IHK Nürnberg für Mittelfranken, 2013). Für diese Arbeit ist jedoch die grundsätzliche Unterscheidung in Industrie- und Handwerksbetriebe ausreichend.

### **1.1.2 Führungskräfte in Industrie- und Handwerksbetrieben**

Die in dieser Bachelor-Thesis durchgeführte Umfrage findet unter Führungskräften aus Betrieben in den vorab definierten Wirtschaftsbereichen statt. Hierzu soll die Führungskraft kurz erläutert werden.

Führung wird als „zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (=Unternehmensführung) bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen (=Personalführung)“ (Bea, 2001, S. 1) verstanden. Die Personalführung beinhaltet Aufgaben wie die Motivierung von Mitarbeitern. Die Unternehmensführung bedient sich sogenannter Führungsinstrumente wie dem Controlling, der Planung und Steuerung, der Organisation oder der Information und beabsichtigt, damit den Führungserfolg zu sichern. Eine Führungskraft ist aufgrund von mehreren Faktoren notwendig: Sie soll Ziele vorgeben, koordinieren, motivieren und repräsentieren (ebd.). Eine Erläuterung der vielzähligen Führungstheorien und -modelle, sowie verschiedener Führungsstile, würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit gehen und wird aus diesem Grund nicht weiter ausgeführt.

Für diese Arbeit fallen alle Mitarbeiter eines Betriebs, die Personalverantwortung, Fachverantwortung und/oder Kosten- bzw. Budgetverantwortung haben, in die Zielgruppe der Führungskräfte. Unterschiede zwischen Führungskräften in Handwerks- und

Industriebetrieben liegen vor allem darin, dass das Fachwissen in Industriebetrieben aufgrund von Arbeitsteilung auf verschiedene Personen verteilt ist. In Handwerksbetrieben besitzt der Handwerksmeister jedoch umfangreiches Wissen über alle Arbeitsprozesse. Zudem prägt insbesondere der Inhaber des Handwerksbetriebs alle Arbeiten, da er Einfluss auf jeden Mitarbeiter haben kann. (Sertl, 1989).

### **1.1.3 Stresstheorien und -modelle**

In diesem Abschnitt werden die aktuellen Definitionen des Begriffes Stress angeführt, Stressursachen kategorisiert sowie verschiedene Konzepte und Modelle im Zusammenhang mit Stress vorgestellt. Abschließend wird auf verschiedene Stressfolgen eingegangen. Da eine Erläuterung der geschichtlichen Entwicklung zu ausführlich wäre, wird diese im Glossar aufgeführt.

Heutzutage definiert die WHO Stress als eine Reaktion, die eine Person zeigt, wenn Anforderungen und Druck an eine Person gerichtet sind, welche nicht zu dessen Wissen und den Fähigkeiten passen, und die Möglichkeit damit umzugehen, herausfordert. Das heißt, auch zu niedrige Anforderungen oder zu wenig Druck können zu Stress führen (Leka, Griffiths & Cox, 2004). Ebenso führen nicht nur reale Bedrohungen oder fehlende Ressourcen<sup>2</sup> zu Stress, sie können auch potenzieller Natur sein (Renneberg, Erken & Kaluza, 2009).

Die körperliche Stressreaktion an sich ist ein evolutionäres altes Reaktionsmuster, um den Organismus auf Gefahrensituationen (Kampf oder Flucht) vorzubereiten (Cannon, 1914). Dies erforderte körperliche Energie, die zur damaligen Zeit natürlich, aufgrund der Kampf- bzw. Flucht-Reaktion, zu Ende gebracht wurde und der Körper sich somit erholen konnte. In der heutigen Zeit wird in Stresssituationen nicht mehr mit einem Kampf oder einer Flucht reagiert. So kann die zur Verfügung gestellte Energie nicht verbraucht werden und deshalb zu gesundheitlichen Folgen führen (Kaluza, 2015). Stress kann jedoch nicht nur negativ sein. Menschen können an Stresssituationen wachsen und Kraft gewinnen, indem sie aus zuvor nicht bekannten Ressourcen schöpfen. (Lazarus & Folkman, 1984). Hans Selye führte dafür die Begriffe Eustress (positiver Stress) und Distress (negativer Stress) ein (Szabo, Tache & Somogyi, 2012). Beispiele für Eustress sind sportliche Tätigkeiten, die als angenehm

---

<sup>2</sup> Kompetenzen, Handlungsmöglichkeiten und Komponenten (interner und externer Natur) der Beanspruchungsoptimierung, welche eine Reduzierung unangenehmer Einflüsse und die Beeinflussung von Situationen ermöglicht (Ahbe, 1997).

erlebt werden, aber ebenfalls große Kraftreserven verlangen und Menschen an ihre Grenzen bringen (Kaluza, 2015). Die aktuelle Forschung konzentriert sich auf den negativen Stress (Schaper, 2014). So ist dieser laut Greif (1991) „ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, daß eine stark aversive, zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint“ (S. 13).

Umgangssprachlich wird unter dem Begriff Stress sowohl der Auslöser (Stressor) als auch die Stressreaktion verstanden. Ein Stressor löst jedoch nicht in jedem Fall eine Stressreaktion aus. Diese ist vielmehr ein Ergebnis aus unterschiedlichen Faktoren innerhalb einer komplexen Interaktion (Nater, Ditzen & Ehlert, 2011). In der Wissenschaft werden Stressoren als interne und externe psychische Stimuli definiert (Semmer, 1994). McGrath schlug 1976 (übers. 1981), zur Kategorisierung von Stressoren, eine allgemeine Klassifikation von Beanspruchungsquellen vor. Diese unterteilt sich in drei Bereiche: Das materiell-technische System (z.B. Lärm), das soziale System (z.B. Konflikte) und das personale System (z.B. Ängstlichkeit). In Anlehnung an diese Klassifikation unterscheiden Richter und Hacke (1998) speziell Belastungen in der Arbeitswelt. Diese sind in sechs Kategorien eingeordnet: Belastungen aus der Arbeitsaufgabe (z.B. Zeitdruck, zu hohe Anforderungen), aus der Arbeitsrolle (z.B. Verantwortung, Konflikte), aus der materiellen Umgebung (z.B. Kälte, toxische Stoffe), aus der sozialen Umgebung (z.B. das Betriebsklima, strukturelle Veränderungen), aus dem behavior setting (z.B. Isolation, Zusammengedrängtheit) und aus dem Person-System (z.B. Angst vor Misserfolg, familiäre Konflikte).

Im wissenschaftlichen Kontext sind je nach Perspektive, wissenschaftstheoretischer Grundposition und favorisiertem Praxisfeld verschiedene Begriffsbestimmungen, Untersuchungsansätze und Modellvorstellungen vorhanden (Greif, 1991). Die verschiedenen Ansätze und Modelle müssen jedoch nicht getrennt betrachtet werden, sondern können in wechselseitiger Ergänzung verstanden werden (Nitsch, 1981). Generell wird in reizzentrierte, reaktionszentrierte und kognitive bzw. transaktionale Stressmodelle unterschieden (Bamberg & Greif, 1982; Richter & Hacker 1998; Schaper, 2014). Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den kognitiven bzw. transaktionalen Stressmodellen, weswegen die übrigen Modellarten lediglich kurz erläutert werden. Anschließend werden ausgewählte Arbeitsstressmodelle aufgeführt, da sich diese Arbeit auf Führungskräfte, also Erwerbstätige, konzentriert.

Ein reizzentriertes Stressmodell stellt das *Belastungs-Beanspruchungs-Konzept* von Rohmert und Rutenfranz (1975) dar. Belastungen sind hier Faktoren, die von außen auf eine Person wirken. Die Auswirkungen davon variieren je nach Eigenschaften und Fähigkeiten der

Person und stellen die Beanspruchung dar (ebd.). Dieses Konzept ist praktisch von großer Relevanz, da sich handlungsleitende Vereinbarungen relativ leicht umsetzen lassen (Bamberg, 2007). Jedoch wird der neutrale Gebrauch des Begriffs Belastung und die Ausschließung innerpsychischer Prozesse und Merkmale (z.B. Sorgen) kritisiert. Ein weiterer Kritikpunkt ist der einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhang. Komplizierte psychosoziale Belastungen, Belastungsverarbeitung, langfristige Folgen und Mensch-Umwelt-Transaktionen werden zudem außer Acht gelassen (Bamberg, Busch & Ducki 2003). Die folgenden stresstheoretischen Modelle beziehen Bewältigungsprozesse und Mensch-Umwelt-Interaktionen zusätzlich mit ein (Bamberg, 2007).

Den Grundstein der Stressforschung legte Hans Selye durch Tierexperimente in den 30er Jahren (für ausführliche Informationen siehe Selye, 1976; übers. 1981). Selye beschreibt Stress als, „die unspezifische Reaktion des Organismus auf jede Anforderung“ (1976, übers. 1981, S. 170). Seine Theorie zählt somit zu den reaktionsorientierten Stressmodellen (Schaper, 2014). Er war der Annahme, dass jegliche Schädigung oder Herausforderung des Körpers in Bezug auf die inneren Organe stets eine gleichförmige Reaktion hervorruft (Selye, 1979). Dies nannte er *biologischen Stress* oder auch das *Allgemeine Adaptationssyndrom* (A.A.S.) (Selye, 1979), bestehend aus drei Stadien: der Alarmreaktion (charakteristische Veränderungen aufgrund des Stressors, z.B. Aktivierung der Herztätigkeit), dem Widerstandsstadium (Auftreten gegensätzlicher Symptome, Versuch den Organismus anzupassen und Energie zur Stressbewältigung freizusetzen) und dem Erschöpfungsstadium (erfolgreiche Bewältigung kann nicht stattfinden, irreversible Alarmreaktionen treten ein, Organe können beschädigt werden bis hin zum Tod des Individuums) (Heinrichs, Stächele & Domes, 2015; Selye, 1976; übers. 1981). Durch dieses Modell wird deutlich, dass die Anpassungsfähigkeit eines Organismus nicht unbegrenzt ist und nach lang andauerndem Stress, Erschöpfung eintritt (Selye, 1976; übers. 1981).

Kognitive bzw. transaktionale Stressmodelle konzentrieren sich auf die emotionale und kognitive Bewertung der Situation und die verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten einer Person (Richter & Hacker, 1998). Das transaktionale Modell von Lazarus (1966; Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus & Launier, 1978) hat sich aus zahlreichen Stressmodellen durchgesetzt und gilt als das einflussreichste Modell der Stressforschung (Busch, 1998; Schaper, 2014). Für diese Arbeit stellt es die Grundlage dar, denn es vereint das Stresserleben sowie die Stressbewältigung.

Für Lazarus (1966) ist der Begriff Stress ein Sammelbegriff für das gesamte Forschungsfeld. Psychologischer Stress beschreibt laut Lazarus und Folkman (1984) eine

spezielle Beziehung zwischen der Person und der Umwelt, welche von der Person als ressourcen-strapazierend oder -überschreitend bewertet wird und welche das Wohlbefinden der Person gefährdet. Diese Person-Umwelt-Beziehung wird von zwei Prozessen vermittelt, der *kognitiven Bewertung* und der Bewältigung, dem *Coping*. Die kognitive Bewertung ist hierbei ein wertender Prozess, der bestimmt, warum und wie stark ein Vorgang zwischen Person und Umwelt Stress erzeugt. Auf das Thema Coping wird im Abschnitt 1.1.4 weiter eingegangen.

Konkret unterscheidet sich die kognitive Bewertung in zwei Prozesse, dem *primary appraisal* und dem *secondary appraisal*. Hierbei stellt die Betitelung (primary und secondary) weder die Wichtigkeit der Prozesse noch eine zeitliche Reihenfolge dar. Bei dem primary appraisal geht es um die Situation und die Relevanz dieser für das psychische, soziale und physische Befinden. Innerhalb des primary appraisals wird zusätzlich zwischen drei Arten von Bewertungen unterschieden. Die Situation kann als irrelevant, günstig-positiv und stressig/potenziell gefährlich bewertet werden. Stressig ist eine Situation dann, wenn sie als bedrohlich oder herausfordernd wahrgenommen wird, ein Verlust droht oder bereits eingetreten ist. Eine Überprüfung, ob die persönlichen Fähigkeiten ausreichen, um eine Situation zu bewältigen und wenn ja, in welchem Maß, findet bei dem secondary appraisal statt (Lazarus & Folkman, 1984). Die Autoren fassen dazu folgendes zusammen:

Secondary appraisal is a judgement concerning what might and can be done. It includes an evaluation about whether a given coping option will accomplish what it is supposed to, that one can apply a particular strategy or set of strategies effectively, and an evaluation of the consequences of using a particular strategy in the context of other internal and/or external demands and constraints. (S. 53)

Renneberg et al. (2009) besagen, dass anhand dieses Modells von Stress gesprochen werden kann, wenn die „Situation als subjektiv bedeutsam und zugleich deren erfolgreiche Bewältigung als unsicher eingeschätzt [wird]“ (S.139). Eine Neubewertung findet im transaktionalen Modell häufig aufgrund von neuen Informationen statt. Eine neue Bewertung durch das Ergebnis kognitiver Bewältigungsbemühungen, wird auch defensive Neubewertung genannt (Lazarus & Folkman, 1984). Kann die Situation durch die Neubewertung nicht als entlastend bewertet werden, so besteht der Stress weiterhin (Heinrichs et al., 2015). In Abbildung 1 werden die Prozesse des transaktionalen Modells in Anlehnung an Heinrichs et

al. (2015, S. 25) veranschaulicht dargestellt und die Zusammenhänge der einzelnen Vorgänge verdeutlicht.

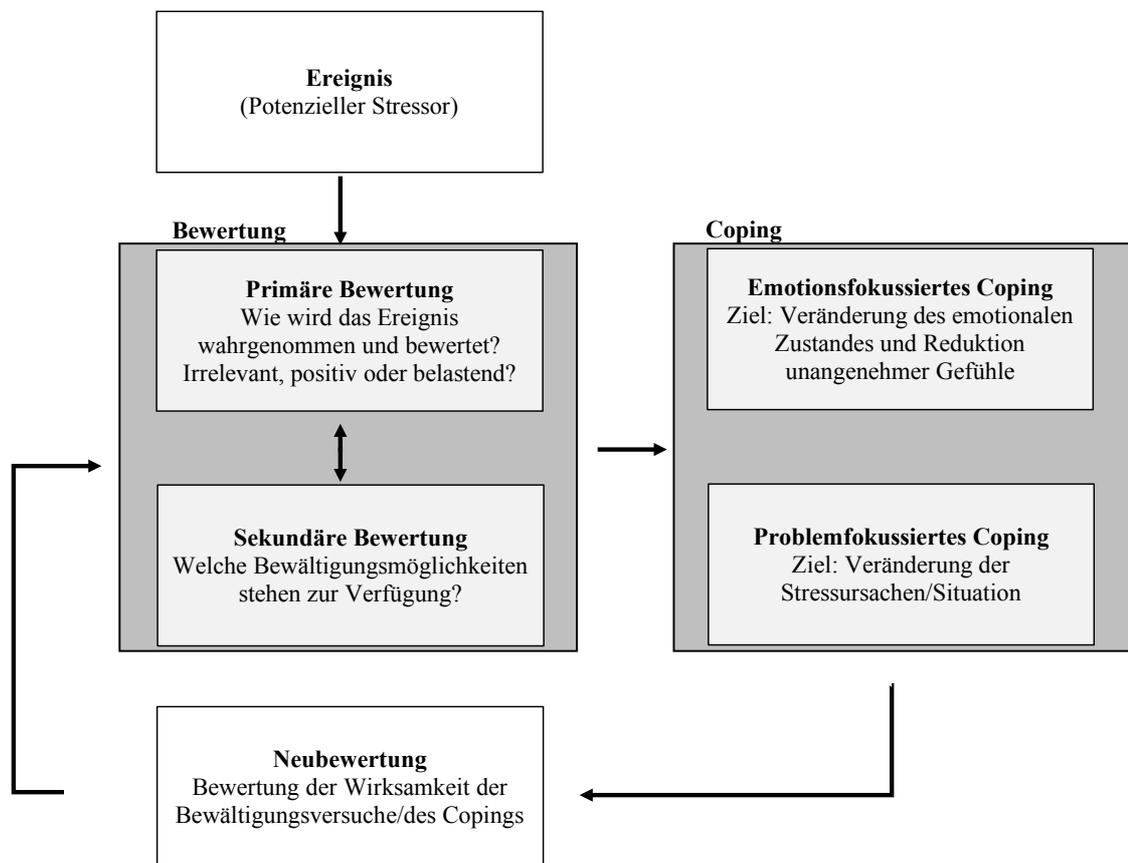


Abbildung 1. Das transaktionale Stressmodell nach Lazarus und Folkman (1984); aus Stress und Stressbewältigung (Heinrichs et al., 2015, S. 25).

Kritisiert wird Lazarus Modell vor allem aufgrund der unvollständigen Berücksichtigung von stressauslösenden Bedingungen im Arbeitskontext (Schuster, Haun & Hiller, 2011). Hierzu erweiterten Zapf und Semmer 2004 das transaktionale Stressmodell um die Bedeutung des Stressors und der Ressourcen. Ressourcen üben in diesem Modell einen indirekten Einfluss auf den Stressor aus, indem sie diesen verändern. Sie haben moderierende Effekte auf die Bewertung des Stressors, indem sie ein Sicherheitssignal geben sowie auf die Stressbewältigung, indem vermittelt wird, welche Bewältigungsstrategien verfügbar sind. Einen direkten Einfluss haben die Ressourcen auf die Stressfolgen in positiver Weise. Zur Definition von Ressourcen siehe auch *Fußnote 2*.

Durch transaktionale Modelle wird deutlich, dass Menschen unterschiedlich auf Belastungen reagieren. Jeder besitzt andere und verschieden stark ausgeprägte Ressourcen. Ebenso wird eine Situation nicht von allen Personen gleich bewertet. Die individuellen

Determinanten wie beispielsweise Motivation oder Werte sind hier ausschlaggebend (Schuster et al., 2011).

Nun wird auf weitere spezifische Modelle zu arbeitsbedingtem Stress eingegangen. Das *Effort-Reward-Imbalance* (ERI)-Modell (Siegrist et al., 2004) nimmt an, dass Stress entsteht, wenn Anstrengung und Belohnung einer Person nicht im Gleichgewicht sind und die Belohnung dadurch benachteiligt ist. Zur Belohnung (subjektiv empfundene Gratifikation) zählen beispielsweise die Wertschätzung und die Bezahlung. Die Anforderungen können sowohl durch extrinsische (z.B. Zeitdruck) als auch intrinsische (z.B. Engagement) Faktoren erfüllt werden. Die Anstrengung und die Belohnung können durch ein überhöhtes Engagement, dem *Overcommitment*, beeinflusst werden. Dieses ist ein Persönlichkeitsmerkmal und verstärkt ein entstandenes Ungleichgewicht. Stress kann aufgrund dieses Modells durch drei Bedingungen entstehen:

1. Eine Person kann das Ungleichgewicht freiwillig in Kauf nehmen, um in die Zukunft zu investieren (z.B. ein Studium), die Belohnung wird aufgeschoben. Eine *Gratifikationskrise* entsteht dann, wenn diese aufgeschobene Belohnung nicht eintritt.
2. Eine Person kann über längere Zeit in einem Ungleichgewicht leben, wenn ihre Qualifikationen und nicht ausreichende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten keine angemessene Entlohnung ermöglichen. Dies kann stressassoziierte Erkrankungen verursachen.
3. Eine Person, die ein hohes *Overcommitment* besitzt, unterschätzt ihre Verausgabung und überschätzt ihre Belohnung. Sie leidet stets an stressassoziierten Beschwerden und das Ungleichgewicht stellt sich auch in neuen Arbeitssituationen wieder ein (ebd.).

Das *Anforderungs-Kontroll-Modell* (*Demand-Control-Modell*) von Karasek (1979) besagt, dass Stress entsteht, wenn hohe Anforderungen (*job demands*) an die Person gestellt werden, der Gestaltungs- und Handlungsspielraum (*job decision latitude*) jedoch gering ist. Er bezeichnet dies als *high strain job*. Hat diese Person einen großen Gestaltungs- und Handlungsspielraum, dann können in Folge dessen positive Auswirkungen, wie Arbeitszufriedenheit, Stolz oder die Fähigkeit sich weiterzuentwickeln, entstehen, dies nennt Karasek *active job*. Sind die Anforderungen gering, aber die Entscheidungsspielräume hoch, so wird dies als *low strain job* bezeichnet und führt zu einer geringeren Weiterentwicklung. Sind beide Faktoren gering, können infolge dessen Apathie und Motivationsreduktion sowie eine geringere Arbeitsproduktivität entstehen. Generell wird die Gesamtaktivität sinken, es

kommt zum *passive job*. Wird dieses Modell auf Führungskräfte angewandt, so lässt es sich folgendermaßen erklären: Führungskräfte tragen eine große Verantwortung für Prozesse, Personen, Finanzen und Infrastruktur. Sie haben also hohe Anforderungen. Es kann jedoch auch sein, dass sie nicht genügend Befugnisse besitzen und diese Anforderungen somit belastend wirken (Krieger, 2016). Zu kritisieren ist hier jedoch die Nicht-Berücksichtigung psychologischer Merkmale der Person (Siegrist & Dragano, 2008).

Wie in Abschnitt 1 aufgeführt, kann Stress zu gesundheitlichen Folgen führen. Verspannungen, chronische Erschöpfung und Schlafstörungen zählen zu den am meisten genannten gesundheitlichen Folgen in einer TK-Broschüre (Wagner-Link, 2015). Physische und psychische Erkrankungen wie beispielsweise Depressionen, Geschwüre oder Herzinfarkte stehen des Weiteren im Zusammenhang mit Stress (Spielberger, 1979; übers. 1980). Tabelle 1 gibt einen Überblick über mögliche Stressfolgen auf verschiedenen Ebenen. Eine spezifische Folge von Stresserleben stellt das Gefühl ausgebrannt zu sein, auch Burn-Out genannt, dar (Koch et al., 2015). Dies besteht aus drei Komponenten, der emotionalen Erschöpfung, der Depersonalisierung und der reduzierten Leistungsfähigkeit (Maslach, 1993).

Tabelle 1  
*Stressfolgen*

Ebene	Kurzfristige Folgen	Langfristige Folgen
<i>Individuum</i>		
Physiologisch-somatisch	Verstärkte kardiovaskuläre Aktivität, hormonelle Reaktion	Psychosomatische Beschwerden
Kognitiv-emotional	Anspannung, Ärger	Depressivität, innere Kündigung
Verhalten	Fehler	Gesundheitsverhalten
<i>(Bezugs-)gruppe</i>	Konflikthafte Interaktion	Beeinträchtigung sozialer Beziehungen
<i>Organisation</i>	Unfälle	Fluktuation

*Anmerkungen.* Aus Bamberg (2007, S. 146).

### 1.1.4 Coping

In diesem Abschnitt wird auf das bereits erwähnte Coping eingegangen. Denn ob Stress wirklich negative Auswirkungen hat, hängt ebenfalls vom Umgang mit Stress ab (Lazarus & Folkman, 1984; Satow, 2012). Es gibt eine große Anzahl an Coping-Strategien, welche bereits mehrfach versucht wurden zu systematisieren (Schwarzer, 2004).

Das Konzept des Copings stammt laut Lazarus und Folkman (1984) aus zwei verschiedenen Forschungsrichtungen. Der Tradition der Tierexperimente und der psychoanalytischen Ego-Psychologie. Im Fokus stehen hier die Coping-Eigenschaften und Stile, nicht die Prozesse. Doch diese Bewertung unterschätzt die Komplexität und Variabilität, in welcher Art und Weise Menschen etwas tatsächlich bewältigen. Coping muss außerdem vom automatisch adaptivem Verhalten abgegrenzt werden, denn automatisch adaptives Verhalten beinhaltet im Vergleich zum Coping keine aktiven Bemühungen. Das Ziel von Coping ist es nicht, die Umwelt zu beherrschen und zu kontrollieren, denn dies ist in den seltensten Fällen möglich. Es ist vielmehr ein Vorgang, um stressauslösende Bedingungen zu tolerieren, akzeptieren, minimieren oder ignorieren (Lazarus & Folkman, 1984). Coping stellt einen Prozess dar, durch welchen die Person, die als stressig bewerteten Beanspruchungen der Person-Umwelt-Beziehung und dadurch verursachte Emotionen, bewältigt. Genauer bezeichnen Lazarus und Folkman (1984) 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“ (S. 141). Somit ist das Coping prozessorientiert und die Abgrenzung vom automatisch adaptivem Verhalten wird deutlich. Coping wird im transaktionalen Modell in zwei empirisch gestützte, situationsabhängige Kategorien eingeteilt. Dem problemorientierten Coping, welches sich auf das Problem und dessen Bewältigung bzw. Änderung konzentriert, und dem emotionsorientierten Coping, welches die Gefühle reguliert, die aufgrund des Problems entstehen (Lazarus & Folkman, 1984.). Das emotionsorientierte Coping wird meist dann eingesetzt, wenn eine Situation als unveränderbar, schädlich, bedrohlich oder herausfordernd bewertet wurde. Das problemorientierte Coping wiederum wird eingesetzt, wenn die Situation als veränderbar eingeschätzt wird (Folkman & Lazarus, 1980; Folkman & Lazarus, 1985). Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang des Copings mit der kognitiven Bewertung der Situation und der Neubewertung. Beide Coping-Formen können einander fördern, sich aber auch gegenseitig beeinträchtigen. Strategien für beide Coping-Formen sind in Tabelle 2 abgebildet.

Tabelle 2

*Strategien der beiden Coping-Formen*

Problemorientiertes Coping	Emotionsorientiertes Coping
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlernen neuer Fähigkeiten</li> <li>• Reduzieren des Ego-Involvements (Ich-Beteiligung)</li> <li>• Entwicklung neuer Verhaltensstandards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanzierung</li> <li>• Ziehen von positiven Vergleichen</li> <li>• Positive Werte aus negativen Ereignissen ableiten</li> </ul>

*Anmerkungen.* Vergleiche Lazarus und Folkman (1984, S. 151 & 152).

Stressbewältigungsstrategien können außerdem in die Kategorien *handlungsorientiert* und *intrapsychisch* eingeteilt werden. So gehört zum Beispiel eine aktive Informationssuche innerhalb des problemorientierten Copings zum handlungsorientierten, und ein Verdrängen des Problems zum intrapsychischen Coping. Im emotionsorientierten Coping ist eine Entspannung aufgrund körperlicher Aktivitäten handlungsorientiert und ein autogenes Training intrapsychisch (Schuster et al., 2011). Verschiedene Arten des Copings dürfen jedoch nicht gleichgesetzt werden mit der in Abschnitt 1.1.3 erläuterten Neubewertung (Lazarus & Folkman, 1984).

Coping-Strategien können adaptive und maladaptive Funktionen haben (Ano & Vasconcelles, 2005). So ist zum Beispiel die Coping-Strategie *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* eine maladaptive, also eine negative Strategie. *Positives Denken* hingegen ist eine adaptive, das heißt eine positive Strategie (Satow, 2012).

Weber (1990) hält Lazarus und Folkmans Unterscheidung der Coping-Formen für unzureichend, denn im Vergleich zum Rest der transaktionalen Theorie ist der Teil des Copings eher deskriptiv. Ihrer Meinung nach, sollte Coping nach der persönlichen Funktionalität vom Verhalten in Bezug auf präferierte Ziele, sprich der subjektiven Intentionen und nicht nach Funktionen gegliedert werden. Diese Intentionen teilen sich in vier Aspekte auf: der Emotionsregulation, der Problemlösung, der Selbstwerterhaltung und der Steuerung sozialer Interaktionen. Hat eine Person nach einem kritischen Ereignis alle vier Aspekte erfolgreich erfüllt, so hat diese das Ereignis überwunden zu haben.

Ergänzend zu diesen Coping-Kategorien kann zwischen proaktivem, präventivem, antizipatorischem und reaktivem Coping unterschieden werden (Schwarzer & Knoll, 2003; Schwarzer & Tauber, 2002). Diese beziehen sich auf die Zeit (Vergangenheit und Zukunft), sowie den Grad der Gewissheit über die Stresssituation (Schwarzer & Schulz, 2003).

Reaktives Coping ist als einzige Art rückwärtsgerichtet und beinhaltet kognitive Einschätzungen bezüglich Verlusten und Schädigungen. Die drei restlichen Arten beinhalten kognitive Einschätzungen bezüglich Herausforderungen und Bedrohungen. Der Unterschied zwischen den drei in die Zukunft gerichteten Coping-Arten besteht in der Wahrscheinlichkeit des Auftretens und der Quelle der Herausforderungen (Schwarzer, 2004).

Krägeloh (2011) stellt außerdem fest, dass die meisten Menschen eher wenige Coping-Strategien einsetzen, denn Faktorenanalysen weisen auf drei bis fünf Strategien hin. Dazu zählen folgende erfolgreiche Strategien: das positive Denken, die soziale Unterstützung, die aktive und vorbeugende Stressbewältigung sowie die Suche nach dem Halt im Glauben (Satow, 2012).

Ebenfalls relevant für die Stressbewältigung sind die Ressourcen einer Person. Sie unterstützen diese in der Auseinandersetzung mit Belastungen (Bamberg, 2007). Antonovsky (1979) sieht beispielsweise den *sense of coherence* als personale Ressource, welche erstens die Verstehbarkeit, zweitens die Handhabbarkeit und drittens die Sinnhaftigkeit von Ereignissen als zentralen Faktor für die Gesundheit umfasst. Weitere personale Ressourcen sind die Selbstwirksamkeit, der Selbstwert oder die Kompetenzen. Soziale Unterstützung oder der Handlungsspielraum zählen hier zu den situativen Ressourcen (Bamberg, 2007).

## 1.2 Empirischer Hintergrund

In diesem Abschnitt wird auf den bisherigen Forschungsstand des Themas eingegangen. Zum Thema Stress führen insbesondere Gesundheitsministerien und -ämter aus Deutschland und der Europäischen Union sowie Krankenkassen viele Studien durch.

Wie in Abschnitt 1, der Einleitung, bereits beschrieben ist, klagen mehr als 60% der deutschen Bevölkerung über beruflichen und/oder privaten Stress. Insbesondere Vollzeit-Arbeitende fühlen sich gestresst (Wohlers & Hombrecher, 2016). Häufig untersucht wurde bisher der Geschlechterunterschied in Bezug auf das Stresserleben. Frauen zeigen beispielsweise mehr Anzeichen von Erschöpfung und haben ein höheres Risiko für stressbedingte Erkrankungen. (Beermann, Brenscheidt & Siefer, 2007; Siefer & Beermann, 2010). Viele empirische Studien zum Thema Stress und Führungskräfte beschäftigen sich mit dem Einfluss der Führungskraft auf das Stresserleben und -empfinden von Mitarbeitern (z.B. Badura, Ducki, Schröder, Klose & Macco, 2011; Harms, Credé, Tynan, Leon & Jeung, 2016; Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008). Selbstverständlich kann eine Führungskraft ebenfalls Vorgesetzte haben, die sie in ihrem Stresserleben beeinflussen, dieser Aspekt ist jedoch kein Gegenstand der Untersuchung dieser Arbeit und demnach zu vernachlässigen.

Weitere Studien zu Stress im Arbeitskontext beschäftigten sich mit dem Zusammenhang von Stress und affektivem Commitment, das heißt der emotionalen Bindung an die Organisation, bestehend aus der Identifikation mit den Zielen und Werten, dem Stolz sowie dem Zugehörigkeitsgefühl (Felfe & Wombacher, 2016). Hier konnte ein negativer Zusammenhang bestätigt werden. Affektives Commitment kann Stress reduzieren und die Folgen von Stress mindern (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitsch & Topolnytsky, 2002). Außerdem konnte ihm eine moderierende Rolle zwischen Belastungen und Stressreaktionen zugesprochen werden (Schmidt, 2007).

Dem Stresserleben bzw. der psychischen Gesundheit der Führungskraft wurde in der Forschung bislang weniger Aufmerksamkeit gewidmet (Pangert & Schüpbach, 2011; Rixgens & Badura, 2011). In einem von Zimber, Hentrich, Bockhoff, Wissing und Petermann (2015) veröffentlichtem Review zu bisherigen Studien bezüglich der psychischen Gefährdung von Führungskräften, konnte kein eindeutiger Trend festgestellt werden. Einige Studien gehen von einer größeren gesundheitlichen Belastung aus (z.B. Stansfeld, Rasul, Head & Singleton, 2011), andere hingegen kamen zu dem Schluss, dass Führungskräfte über mehr Ressourcen verfügen (z.B. mehr Handlungsspielraum) und somit auch ähnliche Stressfolgen wie Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung aufweisen (z.B. Bernin & Theorell, 2001). Faktoren, die Einfluss auf die psychische Gefährdung haben, sind das Geschlecht (z.B. Kuhnke-Wagner, Heidenreich & Brauchle, 2010) und die Hierarchieebene (z.B. Limm et al., 2010; Pangert & Schüpbach, 2011; Rixgens & Badura, 2011). Generell haben Führungskräfte eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an Wochenarbeitsstunden, welche zum Teil die EU-Arbeitszeitrichtlinie überschreiten und somit die Gesundheit gefährden können (Holst & Busch, 2010; Kroll, Müters, Rattay & Lampert, 2016). Dies spricht für eine große Belastung, denn erwerbstätige Männer mit überlangen Arbeitszeiten haben mehr emotionale Probleme (Kroll et al., 2016). Inwiefern dies auf Führungskräfte in Industrie- und Handwerksbetrieben zutrifft, ist zu klären.

Auf die verschiedenen Wirtschaftsbereiche wird nun eingegangen. Wenn die drei Bereiche, öffentliche Verwaltung, Dienstleistung und produzierendes Gewerbe verglichen werden, fühlen sich Mitarbeiter in produzierenden Unternehmen zwar am wenigsten gestresst, klagen jedoch über mehr Überstunden als Personen im öffentlichen Dienst (Krieger, 2016). In den Bereich der produzierenden Unternehmen fallen in dieser Studie sowohl die Industriebetriebe als auch die Handwerksbetriebe. Er ist also gleichzusetzen mit dem industriellen Sektor. Diesen gilt es nun, im Hinblick auf das Handwerk und die Industrie, zu differenzieren. Dem Vergleich der beiden Bereiche wurde in der Forschung wenig

Aufmerksamkeit gewidmet. Folgende Erkenntnisse basieren auf Studien von Meinungsforschungsinstituten. Im Handwerk entwickeln sich die Tätigkeiten hin zu einer Kombination von Dienstleistungen und Produkten. Die Dienstleistung gehört mittlerweile selbstverständlich zum Angebot (Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) – Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“, 2009). Das kann zu einem gesteigerten Stressrisiko führen. Dies bestätigen die Zahlen einer repräsentativen Forsa Studie aus dem Jahr 2010. Handwerker fühlen sich gestresster als der Bundesdurchschnitt. 61% klagen über soziale und psychische Probleme. Somit befindet sich das Handwerk über dem deutschen Durchschnitt (53%). Die Hälfte der befragten Handwerker fühlt sich in ihrer Leistung gemindert, dies ist ebenfalls mehr als der Bundesdurchschnitt. 20% der befragten Handwerker empfinden vor allem Konflikte mit Kollegen und die Angst um den Arbeitsplatz als belastend. Aber auch Geldsorgen im privaten Bereich sind fast doppelt so hoch wie im Bundesdurchschnitt (27% im Vergleich zu 14%) (Handwerk-magazin.de, 2010). Beschäftigte im Fleischer-Handwerk berichteten ebenfalls eineinhalb bis zweimal so häufig von psychovegetativen Symptomen, wie z.B. Kopfschmerzen und Nervosität, als der Bundesdurchschnitt. Diese sind außerdem einer höheren Gesamtbelastung (hier ist zusätzlich auch die körperliche Belastung enthalten) aufgrund einer geringeren Arbeitsteilung ausgesetzt, als Mitarbeiter der fleischverarbeitenden Industrie (Mehnert, 1998). Trotzdem leiden im Handwerk, im Vergleich zum Durchschnitt der Betriebskrankenkassen (BKK)-Versicherten, weniger Menschen an psychischen Krankheiten. Handwerker sind jedoch bei einer psychischen Erkrankung deutlich länger krankgeschrieben (Deutsche-Handwerks-Zeitung.de, 2016).

Wie in Abschnitt 1.1.2 beschrieben, sind die Handwerksmeister, das heißt ein großer Teil der Führungskräfte in Handwerksbetrieben, meist Eigentümer des Betriebs. Untersuchungen zur Eigentümerthematik sind im aktuellen Forschungsstand wenig zu finden. Zurzeit wird unternehmerische Selbstständigkeit juristisch sowie praktisch nicht als spezielle Form der Erwerbsarbeit, die es gesundheitlich zu bewältigen gilt, angesehen (Pröll, 2009). Selbstständige Erwerbsarbeit sichert große Handlungs- und Entscheidungsspielräume (Fuchs, Bielenski, Fischer, Kistler & Wagner, 2006; Martin & Bartscher-Finzer, 2008). Das spricht laut Demand-Control-Modell von Karasek für weniger Stress. Zudem weisen Selbstständige hohe Werte bezüglich Arbeitszufriedenheit, -freude und -stolz, sowie der Begeisterung und Anerkennung auf (Fuchs et al., 2006). Im Gegensatz dazu stehen jedoch vor allem die langen Wochenarbeitszeiten. Studien stellten eine durchschnittliche Arbeitszeit von 51.1 bis 63.1 Stunden pro Woche fest (WeltOnline, 2007, 8. November) und des Weiteren, dass 38% der Selbstständigen mehr als 60 Stunden arbeiten (Pröll, 2009). Vor allem Selbstständige mit

niedriger Qualifikation, die den Arbeitgeberstatus innehaben, weisen höhere Arbeitsstunden auf (Leicht, 2003). Hinzu kommt, dass Selbstständige meist trotz Krankheit arbeiten (Ertel & Haake, 2001). Eine Gefahr für chronische Überforderung, kann vor allem durch eine ungünstige Marktposition (z.B. aufgrund mangelnder Kompetenzen) und einer starken Abhängigkeit vom Einkommen (z.B. als Alleinernährer) entstehen. Dies sorgt für hohen Akquisitionsdruck<sup>3</sup> und weniger Entscheidungsfreiheit bei der Auftragsauswahl, was zu einer hohen Arbeitszeitbelastung sowie einer schlechteren Rentabilität der Aufträge führt (Pröll & Gude, 2003). Zu weiteren Belastungen zählen ebenfalls ein dauerhafter Leistungs- sowie Zeitdruck und eine unzureichend wahrgenommene Vergütung (Ertel & Haake, 2001). Selbstständige sind außerdem zyklischen Belastungskurven, mit extrem hoher Arbeitsbelastung, ausgesetzt und müssen ihre materielle Existenz sichern (Fromm & Pröll, 2000). Pröll und Gude (2003) konnten außerdem feststellen, dass selbstständige Architekten häufiger Burn-Out Frühsymptome zeigen als Ingenieure. Das Berufsfeld spielt dementsprechend eine Rolle. Dies stützt die Untersuchungen dieser Arbeit zwischen den Bereichen Industrie und Handwerk. Folgende gerichtete Hypothesen zum Thema Stresserleben sollen aufgrund des literarischen und empirischen Hintergrunds untersucht wurden:

*Hypothese 1:* Führungskräfte in Handwerksbetrieben erleben mehr Stress als Führungskräfte in Industriebetrieben.

*Hypothese 2:* Eigentümer erleben mehr Stress als Führungskräfte die keine Eigentümer sind.

Wie entscheidet sich, welche Coping-Strategien eingesetzt werden? Studien zur Stressbewältigung beschäftigen sich zum Beispiel mit dem Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften (Connor-Smith & Flachsbar, 2007), den beiden Geschlechtern (Matud, 2004) oder der Situation (Mattlin, Wethington & Kessler, 1990; McCrae, 1984). Meyer, Schwartz und Frost (2008) untersuchten in ihrer Studie welchen Einfluss der sozioökonomische Status auf Stress und auch Coping hat. Die bereits zitierte TK-Stressstudie aus dem Jahr 2016 fand heraus, dass Männer häufiger Stress durch Alkoholkonsum reduzieren als Frauen. Außerdem wurde festgestellt: Je älter eine Person ist, desto eher greift sie zum Alkohol. Zu den am häufigsten genannten Ressourcen zur Stressbewältigung zählen Freunde und Familie, also die soziale Unterstützung (Wohlers & Hombrecher, 2016).

---

<sup>3</sup> Akquisition ist die Kunden- und Auftragsgewinnung (Gabler Wirtschaftslexikon, 2017b)

Führungskräfte erfahren jedoch häufig mangelnde soziale Unterstützung (Cooper, Kirkcaldy & Furnham, 1995). Selbstständige ohne Arbeitgeberstatus können zur Bewältigung ebenfalls weniger auf die Ressource der kollegialen Unterstützung zurückgreifen (25% der befragten Selbstständigen, im Vergleich zu 90% der befragten Arbeitnehmer aus dem European Survey von 2000, Pröll & Ammon, 2006). Generell gibt es jedoch wenig Untersuchungen zum Bewältigungsverhalten von Selbstständigen (ebd.). Eine negative Bewältigungsvariante ist das bereits genannte Arbeiten während Krankheitsphasen (Ertel & Haake, 2001).

Der geringe Forschungsstand zum Thema Coping bei Führungskräften im Vergleich von Industrie- und Handwerksbetrieben sowie zwischen Eigentümern und Nicht-Eigentümern, lässt die Formulierung gerichteter Hypothesen nicht zu. Somit werden folgende ungerichtete Hypothesen zum Thema Coping untersucht werden:

*Hypothese 3:* Führungskräfte in Handwerksbetrieben bewältigen Stress anders als Führungskräfte in Industriebetrieben.

*Hypothese 4:* Eigentümer bewältigen Stress anders als Führungskräfte die keine Eigentümer sind.

## **2 Methoden**

Im folgenden Abschnitt wird näher auf die Untersuchungsmethoden, die Stichprobe, das Untersuchungsdesign, den Versuchsaufbau und die Versuchsdurchführung sowie die Untersuchungsinstrumente eingegangen. Abschließend folgen die Auswertungsmethoden, welche für die statistische Analyse von Bedeutung sind.

### **2.1 Untersuchungsmethoden**

Eine erste Klassifikationsmöglichkeit von Untersuchungsmethoden in der psychologischen Forschung, stellt die Unterscheidung in quantitative und qualitative Untersuchungsmethoden dar. Quantitative Methoden im Rahmen einer quantitativen Forschung „repräsentieren eine Vorgehensweise zur numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 20). In der quantitativen Forschung werden somit standardisierte, objektiv messende Verfahren eingesetzt. Außerdem werden hierbei größere Fallzahlen untersucht und eine Generalisierung der Ergebnisse auf die Population wird aufgrund von repräsentativen Stichproben angestrebt (Hug & Poscheschnik, 2010). In dieser Arbeit war die Verwendung quantitativer Methoden vorzuziehen, da ein Vergleich gezogen wurde und quantitative Methoden eine gute Vergleichbarkeit bieten (Hussy et al., 2013). Außerdem sind für die Themen Stress und Coping bereits eine große Anzahl an Fragebögen entwickelt worden, sodass ein standardisierter Test durchgeführt werden konnte.

### **2.2 Stichprobe**

Zielgruppe dieser Befragung waren Führungskräfte in Industrie- und Handwerksbetrieben. Wie in Abschnitt 1.1.2 erläutert, werden in dieser Arbeit die Mitarbeiter eines Betriebs als Führungskraft verstanden, die Personal-, Fach- und/oder Kosten- bzw. Budgetverantwortung haben. Das bedeutet, dass im Handwerk beispielsweise Eigentümer und Meister bzw. Techniker den Fragebogen ausfüllten und in der Industrie zum Beispiel Eigentümer, Geschäftsführer und Gruppelleiter, also die untere bis obere Führungsebene.

Da Führungskräfte keine leicht zu erreichende Zielgruppe darstellen, wurde eine Größe von mindestens 20 Probanden pro Gruppe angestrebt. Eine Gleichverteilung der Geschlechter war wünschenswert. Es musste jedoch damit gerechnet werden, dies nicht zu

erreichen, da Frauen seltener in diesen Positionen und generell im industriellen Sektor zu finden sind (Beermann et al., 2007; Holst & Busch, 2010; Krieger, 2016; Rixgens & Badura, 2011).

## **2.3 Untersuchungsdesign, Versuchsaufbau und -durchführung**

Für die Überprüfung der Hypothesen wurde eine einmalige schriftliche Befragung im Querschnittsdesign durchgeführt. Die Befragung fand sowohl Online durch die Programmierung des Fragebogens im Online-Befragungstool SoSciSurvey (Social Sciences Survey), als auch im Paper-Pencil-Format vom 04.07.2017 bis 22.07.2017 statt. Die Führungskräfte wurden gezielt angesprochen und gebeten, an der Befragung teilzunehmen sowie den Fragebogen an weitere, ihnen bekannte, Führungskräfte weiterzuleiten. Somit handelt es sich um eine anfallende Stichprobe mit Selbstselektion, da die Befragung auf freiwilliger Basis stattfand und die Probanden selbst entscheiden konnten teilzunehmen. Der Link zur Online-Befragung wurde den Führungskräften per E-Mail oder Messenger-Dienst WhatsApp gesendet, die Paper-Pencil-Version in einem Umschlag persönlich zum Ausfüllen gebracht. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, da durch die Online-Befragung schnell möglichst viele Führungskräfte aus geographisch unterschiedlichen gelegenen Orten erreicht werden konnten. Führungskräfte, insbesondere aus dem Handwerk, die seltener das Internet benutzen, aber ebenfalls die Möglichkeit hatten teilzunehmen.

Die unabhängige Variable für die Hypothese eins und drei war der Bereich, zu dem der Betrieb, in dem die Führungskraft tätig ist, zugeordnet wurde. Darunter fielen Führungskräfte aus Industrie- und Handwerksbetrieben. Für die Hypothesen zwei und vier war die unabhängige Variable die Eigentümerschaft, das heißt Eigentümer und Nicht-Eigentümer charakterisierten die Ausprägungen dieser Variable. Die unabhängigen Variablen konnten in diesem Fall nicht manipuliert, sondern lediglich zugeordnet werden. Das Stresserleben und Coping sind jeweils die abhängigen Variablen. Somit liegt ein korrelatives Design vor.

## **2.4 Untersuchungsinstrumente**

Zur Erhebung der abhängigen Variablen, das Stresserleben und die Coping-Strategien, wurde das Stress- und Coping-Inventar (SCI) von Lars Satow (2012) verwendet. Vorab wurde aus ethischen Gründen ein Instruktionstext (Anhang A und B) angeführt. Zur Erhebung der unabhängigen Variable und weiteren Differenzierungsmöglichkeiten wurden 15

demographische Merkmale abgefragt. Abschließend wurde das genaue Thema der Bachelor-Thesis bekannt gegeben und eine E-Mail-Adresse für weitere Fragen oder Anmerkungen zur Verfügung gestellt sowie das weitere Vorgehen für beide Befragungsformen aufgeführt (Paper-Pencil-Format: Fragebogen in den Umschlag stecken und verschließen; Online-Format: Befragungsfenster schließen). Für die Paper-Pencil-Version (Anhang A) wurden, nach dem Instruktionstext, zudem Hinweise zur Bearbeitung aufgeführt. Für die Online-Version (Anhang B) war dies nicht notwendig, da das Befragungstool nur Angaben akzeptierte die vorab eingestellt wurden.

Zu den vorab gestellten Fragen zählten folgende Faktoren: das Geschlecht, das Alter, der letzte Schulabschluss, die absolvierten Ausbildungsarten, die Entscheidung bezüglich der beruflichen Zukunft, dem Bereich zu dem der Betrieb zugeordnet wird, die vorwiegend ausgeführte Tätigkeit, die Größe des Betriebs, die Hierarchieform, die Identifikation mit dem Betrieb, die Verantwortungsarten, die Höhe der Mitarbeiterverantwortung, die Höhe der Führungsspanne, die Höhe der Budgetverantwortung und die Eigentümerschaft bzw. ob die Person Aktien des Betriebs besitzt. Eine Aufführung der 15 Items inklusive Antwortmöglichkeit führt im Rahmen des Methodenteils zu weit und kann im Anhang (Anhang A und B) nachgesehen werden. Die vier ersten Fragen dienen zur generellen Beschreibung der Stichprobe. Das Alter wurde hierbei in Reichweiten abgefragt um eine größere Anonymität zu sichern. Die Frage nach der Betriebsgröße stützt sich auf die Definition der Europäischen Union für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (Handelskammer Hamburg, 2017; Institut für Mittelstandsforschung, 2017). Die meisten Betriebe in Deutschland fallen in diese Kategorie (Pelster, 2011). Betriebe mit 250 Beschäftigten oder mehr wurden in dieser Arbeit als groß betrachtet. Die Items Entscheidung bezüglich der beruflichen Zukunft, die vorwiegend ausgeführten Tätigkeiten, die Verantwortungsarten mitsamt ihrer Höhe und die Frage zur Eigentümerschaft stützten sich auf persönliche Mitteilungen von Führungskräften in Industrie- und Handwerksbetrieben. Die Hierarchieform und Identifikation sollten weitere Differenzierungsmöglichkeiten bieten.

Die Wahl des SCI begründete sich vor allem durch die ökonomische Handhabung. Dieses Inventar vereint sowohl die Erfassung des Stresserlebens als auch die Frage nach den Coping-Strategien in kurzer Form. Das SCI besteht aus drei Skalen zur Erfassung der Stressbelastung, einer Skala bezüglich der körperlichen und psychischen Stresssymptome sowie fünf Skalen (jeweils eine Coping-Strategie) zur Erfassung der Stressbewältigung. Jede Skala kann auch einzeln getestet werden. In dieser Arbeit wurden die Skalen zur Erfassung der Stressbelastung, um das Stresserleben zu erheben, und der Stressbewältigung verwendet.

Die Skala für körperliche und psychische Stresssymptome wurde ausgelassen, da sich die Fragestellung dieser Arbeit auf das Stresserleben und dessen Bewältigung bezieht. Zudem werden in der Skala der Stresssymptome intime Fragen (z.B. „Meine Lust auf Sex ist deutlich zurückgegangen.“) gestellt und dies hätte die Teilnahmebereitschaft eventuell vermindern bzw. die Abbruchrate in dieser sensiblen Zielgruppe erhöhen können.

Die Skalen zur Erfassung der Stressbelastung sind *Stress durch Unsicherheit*, *Stress durch Überforderung* und *Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse*. In jeder Skala werden die sieben Lebensbereiche Arbeits- / Ausbildungsplatz, Finanzen, Partner, Familie, Wohnen, Gesundheit und persönliche Erwartungen durch jeweils ein Item abgedeckt. Für die Stress-Skalen wird eine siebenstufige Likert-Skala mit Extremwertbeschriftung verwendet. In Tabelle 3 sind pro Skala ein Beispielitem und die Extremwertbeschriftungen aufgeführt.

Tabelle 3

*Beispielitem und Extremwertbeschriftung pro Stress-Skala*

Skala	Beispielitem	Extremwertbeschriftung
Stress durch Unsicherheit	Unsicherheit durch finanzielle Probleme.	<i>Nicht belastet</i> (1) bis <i>Sehr stark belastet</i> (7)
Stress durch Überforderung	Leistungsdruck am Arbeitsplatz, im Studium, in Ausbildung oder Schule.	<i>Nicht überfordert</i> (1) bis <i>Sehr stark überfordert</i> (7)
Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse	Verlust von Familienangehörigen oder Freunden.	<i>Nicht eingetreten / belastet</i> (1) bis <i>Sehr stark belastet</i> (7)

Die Coping-Strategien im SCI werden mithilfe einer vierstufigen Likert-Skala mit verbaler Verankerung abgefragt: *Trifft nicht zu* (1), *Trifft eher nicht zu* (2), *Trifft eher zu* (3) und *Trifft genau zu* (4). Die insgesamt 20 Items teilen sich gleichmäßig auf fünf Coping-Strategie-Skalen auf. Diese sind die adaptiven Strategien *Positives Denken*, *Aktive Stressbewältigung*, *Soziale Unterstützung* und *Halt im Glauben* sowie die maladaptive Strategie *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum*. Tabelle 4 zeigt ein Beispielitem pro Coping-Strategie. Die Skala *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* besitzt als einzige ein negativ gepoltes Item.

Tabelle 4

*Beispielitem pro Coping-Strategie*

Coping-Strategie	Beispielitem
Positives Denken	Ich sehe Stress und Druck als positive Herausforderung an.
Aktive Stressbewältigung	Ich versuche Stress schon im Vorfeld zu vermeiden.
Soziale Unterstützung	Bei Stress und Druck finde ich Rückhalt bei meinem Partner oder einem guten Freund.
Halt im Glauben	Gebete helfen mir dabei, mit Stress und Bedrohungen umzugehen.
Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum	Wenn ich zu viel Stress habe, rauche ich eine Zigarette.

Die psychometrischen Gütekriterien der ausgewählten Skalen des SCI erweisen sich insgesamt als überzeugend. Objektivität ist durch standardisierte Angaben zur Durchführung und Auswertung gegeben. Die interne Konsistenz der Stress-Skalen liegt bei Cronbachs Alpha  $\alpha = .69$  bis  $\alpha = .72$  im akzeptablen Bereich, ebenso ist die Split-Half-Reliabilität nach Guttman mit  $L4 = .69$  bis  $L4 = .74$  zu bewerten. Um den gesamten Stresswert zu berechnen, werden die drei Stress-Skalen aufsummiert. Der Stress-Gesamtwert hat mit  $\alpha = .82$  und  $L4 = .80$  gute Werte. Die Skalen der Coping-Strategien erweisen sich hinsichtlich der internen Konsistenz als etwas besser, im Vergleich zu den einzelnen Stress-Skalen. Hier liegen die Werte im Bereich von  $\alpha .74$  bis  $\alpha = .88$  und sind somit gut. Die Validität wurde durch verschiedene Interskalen-Korrelationen der Skalen untereinander und den Merkmalen Geschlecht und Alter bestätigt. Durch eine Parallel-Analyse konnte die faktorielle Validität von fünf Coping-Strategien bestätigt werden. Eine Varimax-Rotation belegt zudem die faktorielle Struktur der Coping-Strategien. Insgesamt können 53% der Varianz in den Items durch die fünf Faktoren erklärt werden. Die Trennschärfen der einzelnen Items liegen zwischen  $r_{rit} = .33$  und  $r_{rit} = .87$ , wobei die Items der Coping-Strategien im Schnitt bessere Trennschärfen besitzen.

Eine zuverlässige Erhebung und Auswertung der Ergebnisse war somit möglich. Die ungefähre Bearbeitungszeit des Fragebogens, inklusive der demographischen Fragen, lag bei 10 Minuten.

## 2.5 Auswertungsmethoden

Die Daten aus der Online-Befragung konnten von SoSciSurvey als Syntax ausgegeben und somit direkt in einem Datensatz des Statistikprogramms *IBM SPSS Statistics* (Statistical Package of the Social Sciences) dargestellt werden. Die restlichen Daten aus der Paper-Pencil-Befragung wurden per Hand nachgetragen. Zu beachten war, das negativ gepolte Item („Egal wie groß der Stress wird, ich würde niemals wegen Stress zu Alkohol oder Zigaretten greifen.“) vor jeglichen statistischen Analysen umzupolen, um eine Verzerrung zu verhindern. Außerdem wurden die Mittelwerte der einzelnen Stress-Skalen addiert und daraus wiederum der Mittelwert berechnet, der den Wert des Gesamt-Stresses, eine zu testenden Variable, bildete. Für die abhängige Variable der Coping-Strategie ist zu beachten, dass das Coping in fünf Strategien, also Subskalen aufgeteilt ist, welche alle in einem Zuge untersucht wurden.

Eine deskriptive Analyse wurde für alle 15 demographischen Variablen durchgeführt. Eine Überprüfung der Normalverteilung erfolgte durch den Kolmogorov-Smirnov-Test. Des Weiteren stellt eine Korrelationsstudie die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Skalen sowie der Skalen und den verschiedenen demographischen Merkmalen dar. Hierbei wurde für die intervallskalierten Variablen die Korrelation nach Pearson berechnet. Die Korrelationen für die ordinalskalierten Variablen wurden durch eine Spearman-Rang-Korrelation berechnet. Für die dichotomen Variablen sollte eine punktbiseriale Korrelation durchgeführt werden, dies ist jedoch in SPSS nicht realisiert, sodass auch hierfür eine Spearman-Rang-Korrelation durchgeführt wurde (Bühl, 2014). Zur Überprüfung der Hypothesen wurde ein t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt. Hypothese eins und zwei wurden hierbei aufgrund der gerichteten Formulierung einseitig getestet. Zweiseitig wurden die Hypothesen drei und vier getestet, da diese ungerichtet formuliert sind. Voraussetzung für den t-Test ist in jedem Fall die Durchführung des F-Tests. Die unabhängigen Variablen stellten die unabhängigen Stichproben dar. Das bedeutet, dass es für die erste und dritte Hypothese Führungskräfte im Handwerk und Führungskräfte in der Industrie waren und für die zweite und vierte Hypothese die Eigentümer (alleinige Eigentümer, Miteigentümer und Führungskräfte mit Aktien) und Führungskräfte ohne Aktien. Die drei Gruppen wurden für die Untersuchungen unter Eigentümer zusammengefasst, da die Gruppe der alleinigen Eigentümer keine ausreichende Stichprobenzahl bot und somit zumindest eine extreme Ungleichverteilung vermindert werden konnte. Abschließend wurden explorative Berechnungen durchgeführt, hierzu wurden Korrelationen, t-Tests, einfaktorielle Varianzanalysen mit anschließendem Post-Hoc-Test, mehrfaktorielle Varianzanalysen und der Mann-Whitney-U-Test hinzugezogen. Alle Testungen erfolgten auf einem Signifikanzniveau von 5%.

### 3 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die durchgeführten statistischen Berechnungen aufgeführt. Als Erstes erfolgt eine Stichprobenbeschreibung, die Überprüfung der Normalverteilung sowie die deskriptive Beschreibung der Daten. Anschließend werden die Hypothesen beantwortet. Weitere explorative Berechnungen schließen diesen Teil ab.

#### 3.1 Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe dieser Untersuchung besteht aus 72 Personen ( $N = 72$ ). Hiervon waren zum Zeitpunkt der Erhebung 89% ( $N = 64$ ) männlich und 11% ( $N = 8$ ) weiblich. Das Merkmal Geschlecht war somit nicht gleichverteilt. Ebenfalls nicht gleichverteilt waren die Gruppenaufteilungen der unabhängigen Variablen. 65% ( $N = 47$ ) der Stichprobe sind Führungskräfte in Industrie- und 35% ( $N = 25$ ) in Handwerksbetrieben. 63% ( $N = 45$ ) der Führungskräfte besaßen zum Erhebungszeitpunkt keine Aktien am Unternehmen, in dem sie arbeiten. 37% ( $N = 27$ ) der Führungskräfte besaßen zumindest Aktien am Unternehmen und davon waren 56% ( $N = 15$ ) alleinige Eigentümer. Abbildung 2 veranschaulicht die Verteilung graphisch.

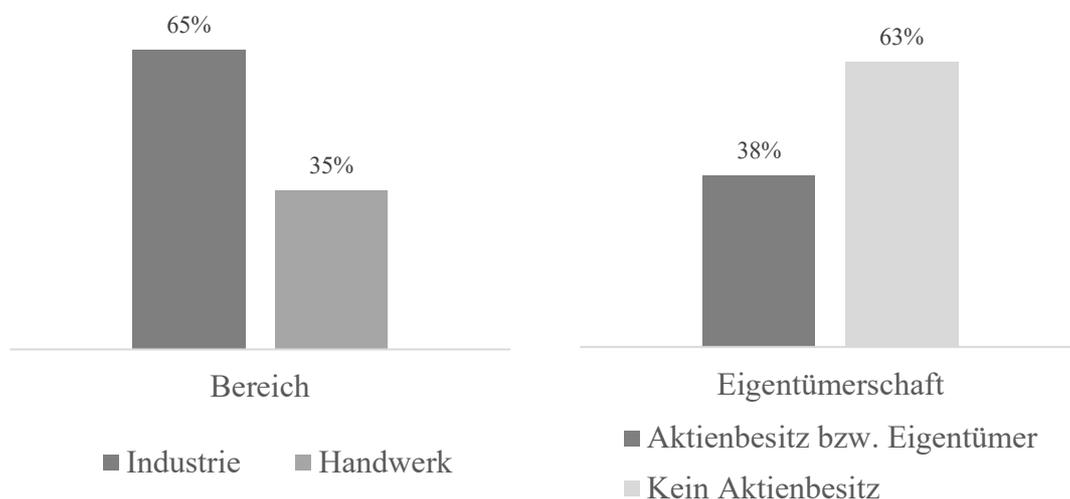


Abbildung 2. Prozentuale Verteilung innerhalb der unabhängigen Variablen

Nun folgt eine kurze Zusammenfassung der weiteren demographischen Merkmale der Stichprobe. Für genaue Zahlen sind im Anhang Häufigkeitstabellen (Anhang C) der kategorialen Variablen zu finden. Die Kennzahlen der intervallskalierten Variablen sind im

folgenden Text zu finden. Der Großteil (74%) der Stichprobe war während der Erhebung 41 Jahre alt oder älter. Die meisten Führungskräfte haben das Gymnasium (49%) oder die Fachoberschule (21%) als letzten Schulabschluss absolviert. Jede Führungskraft hat ihren Berufsweg zumindest selbst entschieden. Die Meisten (68%) haben eine der drei Ausbildungsarten (Berufsausbildung / Lehre, Studium oder Meister) abgeschlossen. Hiervon wurde am häufigsten ein Studium (60%) absolviert. Die vorwiegend ausgeführten Tätigkeiten einer Führungskraft waren während der Stichprobenziehung administrativer Natur, manuelle Tätigkeiten wurden am wenigsten ausgeführt. Der größte Anteil der Führungskräfte arbeitete in großen Unternehmen ab 250 Beschäftigten (57%) oder in Kleinstunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten (24%). Die Hierarchie des Betriebs der meisten Führungskräfte (68%) war horizontal, das heißt im Betrieb sind wenig Ebenen vorzufinden. Der Identifikationswert (Skala von 1 bis 10) der Führungskräfte mit ihrem Betrieb, lag bei einem Mittelwert von 8.38 ( $SD = 1.91$ ). 36% der Führungskräfte haben den höchsten Wert angegeben. 68% der Stichprobe besaßen jede der drei Verantwortungen (Personal-, Fach- oder Budget- / Kostenverantwortung). Personalverantwortung besaßen 82%, Fachverantwortung 94% und Budget- / Kostenverantwortung 75% der Führungskräfte. Im Schnitt trug eine Führungskraft zum Zeitpunkt der Befragung für 161 Mitarbeiter ( $M = 160.97$ ,  $SD = 498.75$ , Minimum = 1, Maximum = 2300) die Verantwortung. Der Mittelwert der Führungsspanne betrug 7.41 ( $SD = 20.88$ ), das heißt eine Führungskraft hatte durchschnittlich sieben Mitarbeiter, die selber Führungskräfte und ihr gegenüber somit berichtspflichtig waren (Range von 0 bis 150). Das Minimum der Budgetverantwortung lag bei 10 000 Euro, das Maximum bei 1 500 000 000 Euro. Im Schnitt betrug die Höhe der Budgetverantwortung 49 777 264 Euro ( $M = 49 777 264.30$ ,  $SD = 225 140 268.00$ ). Die Standardabweichungen und Ranges zeigten an, dass innerhalb der Stichprobe große Abweichungen vorlagen. Aufgrund dessen wurden ebenfalls die Mediane berechnet. Für die Mitarbeiterverantwortung lag dieser bei 15 Mitarbeitern, für die Führungsspanne bei 3 Mitarbeitern und für die Budgetverantwortung bei 750 000 Euro.

Häufigkeitsverteilungen für die Bereiche Industrie und Handwerk sind in Kreuztabellen dargestellt (Anhang D). Auffällig ist folgendes: Führungskräfte in der Industrie absolvierten häufiger ein Studium, Führungskräfte in Handwerksbetrieben eine Berufsausbildung bzw. Lehre und die Meisterausbildung. Die Dienstleistung zählte zu den vorwiegend ausgeführten Tätigkeiten von Führungskräften im Handwerk, Führungskräfte in Industriebetrieben führten eher administrative Tätigkeiten aus. Die Industriebetriebe waren zum Befragungszeitpunkt meist große Unternehmen, die Handwerksbetriebe

Kleinstunternehmen. Führungskräfte in Industriebetrieben hatten mehr Mitarbeiterverantwortung, eine größere Führungsspanne und mehr Budgetverantwortung, waren aber meist keine Eigentümer bzw. besaßen keine Aktien am Unternehmen. Führungskräfte in Handwerksbetrieben waren am häufigsten alleinige Eigentümer. Für weitere Verteilungen wird auf den Anhang verwiesen.

### 3.2 Deskriptive Analyse und Datenqualität

Alle 72 Probanden haben den Fragebogen komplett ausgefüllt, somit gibt es keine fehlenden Werte. Tabelle 5 zeigt die drei Skalen zur Erfassung der Stressbelastung und die fünf Skalen der Coping-Strategien mitsamt ihren Mittelwerten, Standardabweichungen, Minima und Maxima. Insgesamt wiesen die Stress-Skalen und vor allem die Skala *Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse*, auffallend niedrige Mittelwerte auf. Im Bereich der Coping-Strategien besaßen die Skalen *Positives Denken*, *Aktive Stressbewältigung* und insbesondere *Soziale Unterstützung* die höchsten Mittelwerte. Die Skalen *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* und *Halt im Glauben* zeigten die niedrigsten Mittelwerte. Für den Stress-Gesamtwert, welcher sich aus dem Mittel der summierten Mittelwerte der einzelnen Skalen ergab, zeigte sich ein Mittelwert von 1.95 ( $SD = 0.72$ ) sowie ein Minimum von 1.00 und ein Maximum von 4.00.

Tabelle 5

*Mittelwerte, Standardabweichungen, Minima und Maxima der Skalen*

Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	Minimum	Maximum
Stress durch Unsicherheiten	2.15	0.97	1.00	5.00
Stress durch Überforderung	2.20	0.92	1.00	4.57
Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse	1.49	0.86	1.00	6.29
Positives Denken	2.91	0.61	1.50	4.00
Aktive Stressbewältigung	2.82	0.51	1.50	4.00
Soziale Unterstützung	3.07	0.58	1.00	4.00
Halt im Glauben	1.75	0.55	1.00	3.25
Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum	1.79	0.69	1.00	4.00

*Anmerkungen.*  $N = 72$ . Die ersten drei Skalen besitzen eine siebenstufige Likert-Skala, die fünf Anderen eine vierstufige Likert-Skala.

Zur Überprüfung der Normalverteilung erfolgte der Kolmogorov-Smirnov-Test. Für den gesamten Fragebogen (exklusive der demographischen Fragen) konnte eine Normalverteilung angenommen werden, ebenso für den Stress-Gesamtwert. Wurden die einzelnen Skalen betrachtet, lag für die Skalen *Stress durch Unsicherheiten*, *Stress durch Überforderung*, *Positives Denken* und *Erhöhter Alkohol und Zigarettenkonsum* eine Normalverteilung vor. Aufgrund der Häufigkeitsverteilungen der vier weiteren Skalen *Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse*, *Aktive Stressbewältigung*, *Soziale Unterstützung* und *Halt im Glauben* (Abbildungen 3 bis 12, Histogramme in Anhang E) wurde trotz der signifikanten Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests von einer Normalverteilung ausgegangen. Im weiteren Verfahren wurden parametrische Analysen durchgeführt. Der t-Test ist zudem recht robust gegenüber Verletzungen der Voraussetzungen wie z.B. der Normalverteilung (Bortz, 2005).

Die durchgeführte Korrelationsberechnung der Skalen und des Stress-Gesamtwertes untereinander (Tabelle 38, Anhang F) zeigte signifikante, geringe sowie mittlere Korrelationen zwischen den drei Stress-Skalen ( $r = .67, p < .001$ ;  $r = .31, p = .007$ ,  $r = .28, p = .019$ ), die mittlere Korrelation bestand zwischen den Skalen *Stress durch Unsicherheiten* und *Stress durch Überforderung*. Der Stress-Gesamtwert korrelierte mit allen drei Stress-Skalen mittel bis hoch ( $r = .86, p < .001$ ;  $r = .83, p < .001$ ;  $r = .66, p < .001$ ). Von den fünf Coping-Strategien zeigte lediglich *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* signifikante Zusammenhänge mit einer der Stress-Skalen (*Stress durch Unsicherheiten*,  $r = .24, p = .041$ ) und dem Stress-Gesamtwert ( $r = .24, p = .045$ ). Innerhalb der Coping-Strategien zeigte die *Aktive Stressbewältigung* einen signifikanten Zusammenhang mit *Positives Denken* ( $r = .40, p = .001$ ) sowie mit *Soziale Unterstützung* ( $r = .28, p = .019$ ). *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* korrelierte sowohl mit *Positives Denken* ( $r = -.28, p = .018$ ) als auch mit *Aktive Stressbewältigung* ( $r = -.31, p = .008$ ) signifikant negativ. Jede dieser sechs Korrelationen war als gering zu interpretieren.

Die Korrelationstabellen (Tabellen 39 bis 41, Anhang F) der Skalen und des Stress-Gesamtwertes mit den erhobenen demographischen Merkmalen ließen Zusammenhänge feststellen, die abschließend explorativ untersucht werden konnten. Im Folgenden werden signifikante Unterschiede auf einem Signifikanzniveau von 1% aufgeführt, für Korrelationen auf einem 5%-igen Signifikanzniveau wird auf den Anhang verwiesen. Die erhobene Identifikation mit dem Betrieb wies die meisten signifikanten, jedoch geringen, Korrelationen auf. Sie korrelierte negativ mit den Skalen *Stress durch Unsicherheiten* ( $r = -.32, p = .005$ ), *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* ( $r = -.37, p = .002$ ) und dem Stress-Gesamtwert ( $r =$

-.38,  $p = .001$ ). Die Coping-Strategie *Halt im Glauben* und die Höhe der Führungsspanne der Führungskraft zeigten eine positive, geringe Korrelation ( $r = .34, p = .008$ ). Für die genannten Korrelationen wurde eine Korrelation nach Pearson berechnet, für folgende Zusammenhänge eine Spearman-Rang-Korrelation. Die Coping-Strategie *Aktive Stressbewältigung* korrelierte positiv, jedoch gering, mit der Anzahl der absolvierten Ausbildungsarten ( $r = .31, p = .009$ ) und dem Merkmal der Berufsausbildung bzw. Lehre ( $r = .32, p = .007$ ).

### 3.3 Hypothesentestung

Für die Überprüfung der Hypothesen eins und zwei war aufgrund des signifikanten Levene-Tests von Varianzheterogenität auszugehen. Der einseitig berechnete t-Test für unabhängige Stichproben ergab für die beiden Hypothesen keine signifikanten Ergebnisse auf einem Signifikanzniveau von 5%. Tabelle 6 und 7 zeigen die Ergebnisse.

Tabelle 6

*Ergebnisse des t-Tests für Hypothese 1*

		Unabhängige Variable				
		<i>df</i>	<i>T</i>	<i>p</i> (1-seitig)	Industrie	Handwerk
Abhängige Variable	Stresserleben	36.040	-.720	.238	$M = 1.90$ ( $SD = 0.61$ )	$M = 2.04$ ( $SD = 0.90$ )
<i>Anmerkungen.</i> Signifikanzniveau: $\alpha = .05$ . Einseitig getestet. Varianzheterogenität angenommen.						

Tabelle 7

*Ergebnisse des t-Tests für Hypothese 2*

		Unabhängige Variable				
		<i>df</i>	<i>T</i>	<i>p</i> (1-seitig)	Eigentümer bzw. Aktieninhaber	Keine Aktieninhaber
Abhängige Variable	Stresserleben	36.50	-1.60	.059	$M = 2.15$ ( $SD = 0.94$ )	$M = 1.83$ ( $SD = 0.54$ )
<i>Anmerkungen.</i> Signifikanzniveau: $\alpha = .05$ . Einseitig getestet. Varianzheterogenität angenommen.						

Zur Überprüfung der dritten und vierten Hypothesen konnte von Varianzhomogenität ausgegangen werden, denn der Levene-Test wurde für jede Coping-Strategie in allen vier Gruppen nicht signifikant. Der zweiseitig durchgeführte t-Test für unabhängige Stichproben ergab auch für die Hypothesen drei und vier keine signifikanten Ergebnisse (Tabelle 42 und 43, Anhang G). Die vier Hypothesen konnten somit verworfen werden. In Abschnitt 4 werden diese Ergebnisse diskutiert.

### 3.4 Explorative Berechnungen

Weitere explorative Berechnungen wurden aufgrund der großen Anzahl an weiteren erhobenen demographischen Variablen und dessen zum Teil signifikanten Korrelationen mit einzelnen Skalen durchgeführt. Die unabhängigen Variablen wurden auf Unterschiede innerhalb der drei Stress-Skalen untersucht, auch hier zeigten sich keine signifikanten Unterschiede. Eine mögliche Interaktion zwischen den unabhängigen Variablen fiel ebenfalls nicht signifikant aus. Hierzu wurde eine mehrfaktorielle ANOVA berechnet, für die eine Varianzheterogenität angenommen wurde. Da SPSS keine Tests zur Korrektur für mehrfaktorielle ANOVAs realisiert, wurden die Ergebnisse der ANOVA ohne Korrektur betrachtet. Die Mittelwerte und Standardabweichungen sind in Anhang H dargestellt. Im Folgenden werden interessante sowie signifikante Ergebnisse aufgeführt.

Die Identifikation mit dem Betrieb zeigte mit den meisten Skalen signifikante, geringe Korrelationen. Die Werte sind bereits in Abschnitt 3.2 und in Tabelle 39 (Anhang F) dargestellt, von einer Aufführung der Kennzahlen in diesem Abschnitt wird aufgrund dessen abgesehen. Festzustellen waren negative Korrelationen mit den Skalen *Stress durch Unsicherheiten* (1%-Niveau), *durch Überforderung* (5%-Niveau) und *durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse* (5%-Niveau) sowie der Stress-Gesamtwert (1%-Niveau). Positive Korrelationen auf einem Signifikanzniveau von 5% ergaben sich für die Coping-Strategien *Positives Denken* und *Soziale Unterstützung*, sowie eine negative Korrelation mit der Strategie *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* (1%-Niveau).

Ein t-Test für unabhängige Stichproben ergab, im Vergleich der beiden Hierarchieformen vertikal und horizontal, einen signifikanten Unterschied im Stress-Gesamtwert sowie in der Skala *Stress durch Unsicherheiten*. Tabelle 8 zeigt die berechneten Werte. Führungskräfte in Betrieben mit einer horizontalen Hierarchie haben signifikant geringere Mittelwerte, vor allem in der *Skala Stress durch Unsicherheiten* als Führungskräfte in Betrieben mit einer vertikalen Hierarchie.

Tabelle 8

Ergebnisse des *t*-Tests für die beiden Hierarchieformen

		Unabhängige Variable				
		<i>df</i>	<i>T</i>	<i>p</i> (2-seitig)	Vertikal ( <i>N</i> = 23)	Horizontal ( <i>N</i> = 49)
Abhängige Variablen	Stresserleben	70	2.74	.008	<i>M</i> = 2.28 ( <i>SD</i> = 0.81)	<i>M</i> = 1.80 ( <i>SD</i> = 0.63)
	Stress durch Unsicherheiten	70	2.67	.009	<i>M</i> = 2.58 ( <i>SD</i> = 1.06)	<i>M</i> = 1.95 ( <i>SD</i> = 0.87)

Anmerkungen. Signifikanzniveau:  $\alpha = 05$ . Zweiseitig getestet. Varianzhomogenität angenommen.

Eine mehrfaktorielle Varianzanalyse mit Varianzhomogenität bestätigte den Zusammenhang aus Tabelle 40 (Anhang F) zwischen der Absolvierung einer Berufsausbildung bzw. Lehre und der Coping-Strategie *Aktive Stressbewältigung* ( $M = 3.02$ ,  $SD = 0.55$ ). Diese Ausbildungsart wurde signifikant ( $F[1,65] = 7.326$ ,  $p = .009$ ). Die beiden Ausbildungsarten Studium und Meister sowie die Auswahl *Nichts davon* wurden nicht signifikant. In diesem Fall wurde eine mehrfaktorielle ANOVA hinzugezogen, da die Frage aufgrund der möglichen Mehrfachantworten des Items durch mehrere Variablen dargestellt wurde.

Eine einfaktorielle ANOVA, für welche ebenfalls Varianzhomogenität angenommen werden konnte, zeigte signifikante Unterschiede zwischen den vier Größen eines Betriebs in Bezug auf die Coping-Strategie *Halt im Glauben* ( $F[3,68] = 3.183$ ,  $p = .029$ ). Der durchgeführte Post-Hoc-Test mit Bonferroni-Korrektur ergab, dass sich die beiden Gruppen *Mittleres Unternehmen* (bis 249 Beschäftigte;  $M = 2.35$ ,  $SD = 0.49$ ) und *Großes Unternehmen* (ab 250 Beschäftigte;  $M = 1.64$ ,  $SD = 0.48$ ) signifikant unterschieden ( $p = 0.037$ ). Führungskräfte in Unternehmen mit mittlerer Größe setzten signifikant häufiger die Coping-Strategie *Halt im Glauben* ein. Ebenso zeigten die beiden Variablen, Höhe der Mitarbeiterverantwortung auf einem Signifikanzniveau von 5% und die Führungsspanne auf einem Signifikanzniveau von 1% (Tabelle 39, Anhang F) signifikante, positive, geringe Korrelationen mit der Coping-Strategie *Halt im Glauben*.

Abschließend wurden die verschiedenen Lebensbereiche der Stress-Skalen Finanzen, Wohnen, Arbeitsplatz, Familie, Partner, Gesundheit und persönliche Erwartungen auf

Unterschiede innerhalb der unabhängigen Variablen untersucht. Da keine der sieben Skalen normalverteilt war und auch die Häufigkeitsverteilungen keine Normalverteilung annehmen ließen, wurde der Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Signifikante Unterschiede zwischen den Bereichen der Industrie und des Handwerks, waren in den Lebensbereich-Skalen Finanzen ( $U[25,47] = 402.000, p = .019$ ) und persönliche Erwartungen ( $U[25,47] = 401.000, p = .019$ ) festzustellen. Die Mediane für die Lebensbereiche Finanzen und persönliche Erwartungen lagen im Bereich Industrie bei 1.00 und im Bereich des Handwerks bei 1.67. Die Effekte für beide Lebensbereiche waren mit jeweils  $r = .28$  laut Cohen (1992) als schwach bis mittel zu beurteilen. Der Lebensbereich Familie war im Mann-Whitney-U-Test ( $U[27,45] = 431.500, p = 0.39$ ) signifikant zwischen den Eigentümern (Median = 2.33) und den Führungskräften ohne Aktien (2.00). Hier war der Effekt mit  $r = .24$  ebenfalls schwach bis mittel.

## 4 Diskussion

In diesem Abschnitt werden zunächst die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und daraufhin in den aktuellen Forschungsstand eingeordnet sowie diskutiert. Die methodischen Einschränkungen und der weitere Forschungsbedarf werden erläutert. Abschließend folgen Implikationen für die Praxis und ein Ausblick.

### 4.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Ziel dieser Untersuchung war es, einen Unterschied in Bezug auf das Stresserleben und dessen Bewältigung (Coping) zwischen Führungskräften in Industrie- und Handwerksbetrieben festzustellen. Aufgrund des Merkmals im Handwerk, dass die Handwerksmeister, meist die Führungskräfte, des Betriebs häufig auch dessen Eigentümer sind, wurde ebenfalls zwischen den Gruppen Eigentümer (inklusive alleinige Eigentümer, Miteigentümer und Führungskräfte mit Aktien am Unternehmen) und Führungskräfte ohne Aktien am Unternehmen verglichen. Postuliert wurde, dass Führungskräfte in Handwerksbetrieben mehr Stress erleben als Führungskräfte in Industriebetrieben und, dass Eigentümer mehr Stress erleben als Führungskräfte ohne Aktien am Unternehmen. In Bezug auf das Thema Coping wurde ein genereller Unterschied zwischen den verschiedenen Gruppen erwartet. Die Daten wurden durch die Verwendung ausgewählter Skalen des Stress- und Coping-Inventars (Satow, 2012) wie auch weiteren demographischen Fragen erhoben.

Zur Überprüfung der Unterschiede wurde ein Vergleich der Gruppenmittelwerte durchgeführt. Gemäß den beschriebenen Ergebnissen in Abschnitt 3.3 können die vier Fragestellungen bezüglich eines Unterschiedes verneint und die Hypothesen eins bis vier somit nicht bestätigt werden. Die Mittelwerte wiesen zwar in Bezug auf das Stresserleben einen Unterschied gemäß den Hypothesen eins und zwei hin, fielen jedoch auf einem 5%-Niveau nicht signifikant aus. Das bedeutet, innerhalb dieser Stichprobe gab es keinen Unterschied im Stresserleben zwischen Führungskräften aus den Betrieben beider Wirtschaftsbereiche sowie zwischen Eigentümern und Führungskräften ohne Aktien. Hinsichtlich des Copings wiesen die verschiedenen Gruppen minimale, jedoch ebenfalls nicht signifikante Unterschiede (5%-Niveau) auf. Tendenziell bewältigten die befragten Führungskräfte aus dem Handwerk, im Vergleich zu den befragten Führungskräften aus Industriebetrieben, Stress eher durch *Positives Denken*, *Aktive Stressbewältigung*, und *Erhöhten Alkohol- und Zigarettenkonsum*. Führungskräfte in der Industrie verwendeten vermehrt die Strategien *Soziale Unterstützung* und *Halt im Glauben*. Eigentümer setzten

tendenziell alle Coping-Strategien, bis auf die *Soziale Unterstützung*, häufiger ein als Führungskräfte ohne Aktien.

Nach Abschluss der Hypothesentestung wurden weitere explorative Analysen durchgeführt. Eine signifikante Interaktion zwischen den Bereichen und der Eigentümerschaft konnte nicht festgestellt werden. Generell haben Eigentümer jeden Bereiches höhere Werte aufgewiesen als Führungskräfte ohne Aktien. Die Betrachtung der einzelnen Stress-Skalen erwies sich im Vergleich der Bereiche und Eigentümerschaften ebenfalls als nicht signifikant.

Über die gesamte Stichprobe hinweg wurde Stress am häufigsten durch Unsicherheiten ausgelöst und gleichermaßen die Coping-Strategie *Soziale Unterstützung* eingesetzt. Signifikante Zusammenhänge mit dem Stresserleben und einzelnen Coping-Strategien bestanden vor allem mit dem erhobenen Merkmal der Identifikation mit dem Betrieb. Generell zeigten Führungskräfte mit einem hohen Identifikationswert eine geringe Stressbelastung insgesamt sowie in allen drei Stress-Skalen auf. Ebenso wurden die adaptiven Strategien *Positives Denken* und *Soziale Unterstützung* häufiger und die maladaptive Strategie *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* seltener eingesetzt. Diese festgestellten Zusammenhänge lassen jedoch keine Aussagen über mögliche Kausalitäten in Bezug auf die Identifikation und dem Stresserleben bzw. Coping zu. Ein weiterer Faktor spielt die Form der Hierarchie des Betriebs. Führungskräfte in Betrieben mit wenig Ebenen, also einer horizontalen Hierarchie, erlebten signifikant weniger Stress vor allem durch Unsicherheiten, als Führungskräfte in Betrieben mit einer vertikalen Hierarchieform.

Führungskräfte dieser Stichprobe, die eine Berufsausbildung bzw. Lehre abgeschlossen haben, setzten häufiger die Coping-Strategie *Aktive Stressbewältigung* ein, als Führungskräfte die diese Ausbildungsart nicht abgeschlossen haben. Im Vergleich der Unternehmensgrößen, wurde die Coping-Strategie *Halt im Glauben* am häufigsten bei Führungskräften in mittleren Unternehmen, mit bis zu 249 Beschäftigten, eingesetzt. Zudem hingen die Höhe der Mitarbeiterverantwortung und insbesondere die Höhe der Führungsspanne positiv mit dieser Coping-Strategie zusammen. Wurden die Skalen der verschiedenen Lebensbereiche betrachtet, so zeigte sich, dass Führungskräfte in Handwerksbetrieben signifikant mehr Stress in den Lebensbereichen Finanzen und persönliche Erwartungen erlebten. Ebenso zeigten Eigentümer im Lebensbereich Familie signifikant höhere Werte. In allen drei Fällen war der Effekt jedoch als schwach bis mittel einzustufen.

Von einer Betrachtung der Geschlechter wurde in dieser Arbeit abgesehen, da die Gruppe der Frauen mit acht Befragten keine ausreichende Stichprobengröße darstellte.

Weitere, jedoch nicht signifikante und somit nicht berichtete Analysen wurden zwischen alleinigen Eigentümern und Führungskräften ohne Aktien, den vorwiegend ausgeführten Tätigkeiten, den Schulabschlüssen, den Altersgruppen sowie den verschiedenen Verantwortungsarten durchgeführt.

## 4.2 Einordnung und Diskussion der Befunde

*Hypothese 1:* Die Erkenntnisse der Hypothesentestung in Bezug auf das Stresserleben der Führungskräfte wiesen gering unterschiedliche Mittelwerte zwischen den Bereichen auf. Führungskräfte im Handwerk fühlten sich minimal stärker gestresst, als Führungskräfte in Industriebetrieben. Dies entspricht zwar den Ergebnissen der Forsa Studie (Handwerk-magazin.de, 2010), dass Handwerker gestresster sind, doch aufgrund der nicht signifikanten Ergebnisse konnte dieser Unterschied statistisch nicht bewiesen werden. Ein zufälliger Unterschied innerhalb dieser Stichprobe ist somit nicht auszuschließen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich Führungskräfte in Industrie- und Handwerksbetrieben in ihrem Stresserleben unterscheiden und, dass Führungskräfte im Handwerk mehr Stress erleben. In der bisherigen Forschung wurden keine Untersuchungen durchgeführt, die der Untersuchung dieser Arbeit entsprechen oder ähneln. Somit fällt die Einordnung dieser Befunde relativ gering aus. Untersuchungen speziell im Fleischer-Handwerk von Mehnert (1998) zeigten jedoch ähnliche Ergebnisse wie die Forsa Studie. Hier berichteten Beschäftigte im Fleischer-Handwerk über mehr psychovegetative Symptome wie Kopfschmerzen, Schlafstörungen und Nervosität im Vergleich zum deutschen Durchschnitt und waren einer höheren Gesamtbelastung (inklusive körperlicher Belastung) aufgrund geringerer Arbeitsteilung ausgesetzt, als Mitarbeiter der fleischverarbeitenden Industrie.

*Hypothese 2:* Im Vergleich der Eigentümer und Führungskräfte ohne Aktien am Unternehmen, sind die Ergebnisse dieser Untersuchung ähnlich zu betrachten und zu bewerten wie im Vergleich der Bereiche. Es konnten höhere Mittelwerte des Stresserlebens bei Eigentümern festgestellt werden. Das bestätigt zwar die Annahme, aufgrund verschiedener Befunde zu überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten (Leicht, 2003; Pröll, 2009; WeltOnline, 2007, 8. November) und kontinuierlichem Leistungs- und Zeitdruck (Ertel & Haake, 2001), von einem höheren Stresserleben von Eigentümern auszugehen, kann aber auch in dieser Stichprobe lediglich durch Zufall zustande gekommen sein, da die Ergebnisse nicht signifikant waren. Es kann dementsprechend nicht von einem höheren Stresserleben bei Eigentümern ausgegangen werden.

Möglicherweise sind Führungskräfte in Handwerksbetrieben bzw. Eigentümer häufiger Stressoren und Belastungen ausgesetzt, bewerten diese jedoch nicht als stressauslösend. Dies spielt im transaktionalen Modell (Lazarus & Folkman, 1984) eine wichtige Rolle, denn ob etwas als stressauslösend empfunden wird, hängt in diesem Modell und somit auch im verwendeten Fragebogen, von der kognitiven Bewertung ab.

*Hypothese 3:* Zum Thema der Stressbewältigung ließ der empirische Forschungsstand die Formulierung von gerichteten Hypothesen nicht zu. Aufgrund dessen kann keine direkte Einordnung in den Forschungsstand stattfinden. Zunächst ist anzuführen, dass der nicht signifikante Unterschied darauf schließen lässt, dass es keinen Unterschied zwischen den Bereichen in Bezug auf ihre eingesetzten Coping-Strategien gibt. Dies geht mit der Annahme von Connor-Smith und Flachsbart (2007) einher, dass die Stressbewältigung mit Persönlichkeitseigenschaften zusammenhängt. Sie besagen, dass z.B. Extraversion und Gewissenhaftigkeit eher zu Strategien wie der Problemlösung und der kognitiven Umstrukturierung führen als Neurotizismus. Neurotizismus hingegen spricht eher für Emotion-orientiertes Coping oder Rückzug. Ebenfalls bestätigen die Befunde dieser Arbeit die These, dass die Situation entscheidend für die Bewältigung und die psychologische Anpassung an Stress ist (Mattlin et al., 1990; McCrae, 1984).

*Hypothese 4:* Auch im Vergleich von Eigentümern und Führungskräften ohne Aktien liegen keine signifikanten Unterschiede vor. Lediglich der Fakt, dass Eigentümer alle Coping-Strategien, abgesehen von der *Sozialen Unterstützung*, häufiger einsetzen als Führungskräfte ohne Aktien, würde die These von Pröll und Ammon (2006) stützen, dass Selbstständige (zumindest ohne Arbeitgeberstatus) weniger auf kollegiale Unterstützung zurückgreifen als Arbeitnehmer. Dies kann jedoch ebenfalls eine zufällige Verteilung innerhalb der Stichprobe sein, da das Ergebnis nicht signifikant ist. Es muss also davon ausgegangen werden, dass der Bereich und auch die Eigentümerschaft einer Person keinen Einfluss auf die eingesetzten Coping-Strategien haben. Viel mehr wird die gewählte Coping-Strategie durch kognitive Strukturen und Persönlichkeitseigenschaften einer Person sowie der Situation beeinflusst (Schuster et al., 2011). Die sozialen und personalen Ressourcen spielen ebenfalls eine Rolle in der Stressbewältigung (Pröll, 2009).

*Explorative Berechnungen:* Da die Interaktionen zwischen dem Bereich und der Eigentümerschaft in Bezug auf das Stresserleben und die Coping-Strategien nicht signifikant waren, kann für diese Stichprobe davon ausgegangen werden, dass es keine Rolle spielt, ob die Führungskraft in einem bestimmten Bereich tätig und gleichzeitig Eigentümer ist oder nicht. Das stützt die Befunde aus der Testung der Hypothesen 1, 2, 3 und 4.

Weitere Berechnungen bezüglich der Lebensbereiche, die in den Skalen zum Stresserleben abgefragt wurden, decken sich teilweise mit den Ergebnissen der Forsa Umfrage. Diese ergab, dass Beschäftigte in Handwerksbetrieben im Vergleich zum Bundesdurchschnitt doppelt so häufig von Geldsorgen berichteten (Handwerk-magazin.de, 2010). In dieser Arbeit konnte festgestellt werden, dass Führungskräfte im Handwerk signifikant häufiger angaben, sich durch finanzielle Probleme verunsichert, überfordert und belastet zu fühlen. Die Sorge um den Arbeitsplatz konnte in dieser Studie nicht bestätigt werden. Ein weiterer Befund dieser Arbeit deckt sich mit der Annahme, dass das Handwerk sich in Richtung Dienstleistung entwickelt (Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) – Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“, 2009). 17 der 25 befragten Führungskräfte in Handwerksbetrieben gaben an, vorwiegend Dienstleistungen, wie beispielsweise Kundengespräche, auszuführen (Tabelle 26, Anhang D). Ein signifikanter Unterschied zeigte sich für Eigentümer und Führungskräfte ohne Aktien am Unternehmen im Lebensbereich *Familie*. Hier scheinen Eigentümer stärker verunsichert, überfordert und belastet zu sein. Im Bereich Finanzen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede, auch wenn Selbstständige laut Ertel und Haake (2001) eine unzureichend wahrgenommene Vergütung als Belastung ansehen und außerdem eine starke Abhängigkeit vom Einkommen möglich ist (Pröll & Gude, 2003).

In dieser Studie konnte festgestellt werden, dass die Identifikation mit dem Betrieb signifikant mit dem Stresserleben zusammenhängt. Je stärker sich ein Mitarbeiter mit seinem Betrieb und somit dessen Werten und Zielen identifizieren kann, desto weniger Stress erlebt dieser. Bereits 1990 postulierten Mathieu und Zajac, dass eine Verbindung zwischen dem Stresserleben und dem Commitment vorhanden ist. Sie sind der Meinung, wenn Mitarbeiter sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und verbunden fühlen, entsteht ein positives Gefühl der sozialen Zugehörigkeit und Verbundenheit. Dieses Gefühl stellt eine Ressource dar, um Stress zu reduzieren oder die Folgen zu mindern. Auch Meyer et al. (2002) stellten einen negativen, geringen Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und dem Stresserleben fest. Zu beachten ist jedoch, dass das affektive Commitment lindernd auf Stress wirken kann, das kalkulatorische Commitment hingegen eher stressförderlich ist (Meyer et al., 2002). Die Ergebnisse dieser Studie konnten also bisherige Studien zu diesem Thema bestätigen.

Signifikant weniger Stress wurde außerdem von Führungskräften in Betrieben mit einer horizontalen Hierarchie erlebt. Im Betrieb sind dementsprechend weniger Hierarchieebenen vorhanden. Dies spricht für weniger Arbeitsteilung und somit für mehr Verantwortung einzelner Personen. Das kann zwar ein Indikator für mehr Stresserleben sein,

doch der Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist in flachen Hierarchien ebenfalls höher (Korintenberg, 1997). Werden diese Erkenntnisse auf das *Demand-Control-Modell* von Karasek (1979) angewandt, so handelt es sich hierbei um einen *active job*. Dies kann positive Folgen haben wie beispielsweise Stolz oder eine Weiterentwicklungsfähigkeit. Die Person erlebt die Anforderungen als nicht belastend. Die Erkenntnisse dieser Arbeit decken sich somit mit den theoretischen Ansätzen dieses Arbeitsstress-Modells. Das Ergebnis muss jedoch unter Vorbehalt betrachtet werden, da die Gruppengrößen mit 23 und 49 Personen unterschiedlich groß sind.

Der Befund dieser Arbeit, dass die Strategie *Soziale Unterstützung* am häufigsten eingesetzt wurde, stützt die Ergebnisse von Wohlers und Hombrecher (2016), welche das gleiche postulierten. Dieses widerspricht jedoch den Ergebnissen von Cooper, et al. (1995) und Pröll und Ammon (2006), dass Führungskräfte und Selbstständige, also Eigentümer, weniger auf soziale Unterstützung zurückgreifen können.

Laut Meyer et al. (2008) hat der sozioökonomische Status Einfluss auf die eingesetzten Coping-Strategien. Sie fanden heraus, dass Beherrschung und Kontrollsinn bei Personen mit niedrigem Status geringer ausfallen, als bei Personen mit höherem Status. Die drei Hauptindikatoren des Winkler-Index zur Operationalisierung des sozioökonomischen Status sind die Bildung, die berufliche Position und das Haushaltsnettoeinkommen (Winkler, 1998). Wird diese Stichprobe in Hinblick auf die drei Indikatoren betrachtet, so ist der Bildungsstand, der in der Industrie tätigen Befragten höher als im Handwerk. Der Großteil der Führungskräfte aus Industriebetrieben besitzt einen akademischen Abschluss (Studium), in Handwerksbetrieben hat die Minderheit ein Studium abgeschlossen (Tabelle 24, Anhang D). Da nur Führungskräfte befragt wurden, ist die berufliche Position als ähnlich zu bewerten. Es ist jedoch zu beachten, dass hier weitere Faktoren (wie z.B. die Hierarchieebene) eine Rolle spielen, die nicht bewertet werden können. Das Haushaltsnettoeinkommen wurde nicht abgefragt. Generell kann gesagt werden, dass in der Industrie durchschnittlich mehr Geld verdient wird als im Handwerk (StepStone, 2017, 7. Februar). Dementsprechend kann der sozioökonomische Status für Führungskräfte im Handwerk als geringer eingeschätzt werden als für Führungskräfte in der Industrie. Für die in dieser Untersuchung erhobenen Coping-Strategien wurde jedoch kein signifikanter Unterschied zwischen den Bereichen festgestellt. Die Ergebnisse dieser Arbeit können somit die Ergebnisse von Meyer et al. (2008) nicht bestätigen.

In dieser Untersuchung konnten in Bezug auf einige Coping-Strategien signifikante Unterschiede zwischen Gruppen sowie signifikante Zusammenhänge mit weiteren Merkmalen

festgestellt werden. Wie bereits erläutert, wird die Wahl der Coping-Strategie durch Persönlichkeitseigenschaften, kognitive Faktoren und situative Merkmale beeinflusst. Die Erkenntnisse dieser Studie sind aufgrund dessen kritisch zu betrachten. Außerdem muss einer der Befunde bezüglich der Coping-Strategie *Halt im Glauben* eingeschränkt betrachtet werden, da die Gruppe der Führungskräfte, die in mittleren Unternehmen tätig waren, mit neun Personen sehr klein ausfiel. Der signifikante Unterschied zur, mit 41 Personen größten Gruppe der Führungskräfte in großen Unternehmen, ist möglicherweise auf die verschiedenen Gruppengrößen zurückzuführen.

Der positive Zusammenhang zwischen der Identifikation und dem Einsatz der adaptiven Strategien *Positives Denken* und *Soziale Unterstützung* bestätigt die Hypothese, dass affektives Commitment als Puffer zwischen Anforderungen und Stresserleben agiert. In Untersuchungen wurde diesbezüglich festgestellt, dass Commitment den Zusammenhang zwischen der Belastung und dem Burn-Out-Symptom Depersonalisation aufheben kann (Schmidt, 2007). Dies spricht dafür, dass affektives Commitment mit adaptiven, also positiven Coping-Strategien zusammenhängt und dementsprechend negativ mit maladaptiven Strategien, wie dem *Erhöhten Alkohol- und Zigarettenkonsum*. Außerdem gehen von Commitment und der Ressource soziale Unterstützung ähnliche Wirkungen aus (Felfe & Wombacher, 2016).

Je höher die Führungsspanne und die Höhe der Mitarbeiterverantwortung der befragten Führungskräfte war, desto häufiger wurde die Coping-Strategie *Halt im Glauben* eingesetzt. Dieser Zusammenhang kann insofern erklärt werden, dass diese Führungskräfte sich häufig nicht an andere Personen wenden können, um Stress zu bewältigen. Andere Personen verstehen eventuell die Situation und die Probleme nicht oder sie sind zu vertraulich, um sie anderen Personen mitzuteilen. Der zwar minimale, aber negative Zusammenhang der Höhe der Mitarbeiterverantwortung und der Führungsspanne mit der Strategie *Soziale Unterstützung* (Tabelle 39, Anhang F) und der Fakt, dass Führungskräfte häufig mangelnde soziale Unterstützung erfahren (Cooper et al.,1995), würden diese Annahme unterstützen. Ein möglicher Grund warum Führungskräfte, die eine Berufsausbildung bzw. Lehre abgeschlossen haben, häufiger die Strategie *Aktive Stressbewältigung* einsetzen, könnte der, im Vergleich zu Studenten, frühere Eintritt in das Berufsleben sein. Möglicherweise konnte somit früher gelernt werden mit Stress umzugehen und diesen aktiv zu bewältigen.

Selbstverständlich können diese Anführungen nicht die einzigen und wahrhaften Begründungen sein. Hierzu müssen weitere Untersuchungen angestellt werden.

### **4.3 Methodendiskussion und weiterer Forschungsbedarf**

Die Generierung der Probanden lief einfach und unproblematisch ab. Die gewählten Methoden der Online- als auch Paper-Pencil-Befragung erwiesen sich als optimal. Die einmalige schriftliche Befragung im Querschnittsdesign sicherte Anonymität und konnte im Vergleich zur mündlichen Befragung eine größere Stichprobe generieren sowie Beeinflussungen durch den Interviewer ausschließen (Hug & Poscheschnik, 2010). Durch die einheitliche Auswertung aller Probanden in SPSS ist diese Untersuchung als fair anzusehen. Die Online-Befragung ist zudem effizient, es kann schnell eine möglichst große Anzahl an Probanden erreicht werden und aufgrund einer größer wahrgenommenen Anonymität zu ehrlicherem Antwortverhalten führen. Außerdem konnte die Befragung seitens der Führungskräfte zu jeder Zeit abgebrochen werden. Sie ist somit als zumutbar zu bewerten. Die Online-Befragung hat jedoch auch Nachteile. Mit dieser Methode kann keine Kontrolle der Einhaltung von Instruktionsangaben ausgeübt und nicht sichergestellt werden, ob diese auch verstanden wurden. Außerdem ist der Schutz der Probanden und ihrer Daten über das Internet möglicherweise weniger gewährleistet (Hussy et al., 2013).

In der vorliegenden Studie wurde eine anfallende Stichprobe mit Selbstselektion untersucht. Dies schränkt die Reliabilität und somit die Generalisierung der Ergebnisse ein, da die Stichprobe nicht repräsentativ für die Population ist. Für weitere Forschungen sollte eine möglichst zufällige und repräsentative Stichprobe generiert werden. Außerdem sollte versucht werden, eine größere Anzahl an Probanden zu gewinnen.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich durch die Verteilung der Gruppen. In dieser Stichprobe waren fast doppelt so viele Führungskräfte aus Industriebetrieben vorzufinden als aus Handwerksbetrieben. Ähnlich sah es bei den Gruppen Eigentümer und Führungskräfte ohne Aktien des Unternehmens aus. Eine Geschlechtergleichverteilung konnte, wie im Vorfeld erwartet, nicht erreicht werden. Eine Gleichverteilung aller drei Merkmale ist in jedem Fall für weitere Untersuchungen zu empfehlen. Die unterschiedlich großen Gruppen der signifikanten explorativen Berechnungen sind ebenfalls eine Beeinträchtigung. Zwischen den Gruppen der Hierarchieform und insbesondere zwischen den Gruppen der Unternehmensgrößen herrschte ein Ungleichgewicht, sodass die Ergebnisse nicht ohne Vorbehalt interpretiert werden konnten.

Das korrelative Untersuchungsdesign in Bezug auf die Hypothesentestung hätte bei signifikanten Ergebnissen keine Festlegung der Kausalität zugelassen. Um diesem nachzuforschen, sollte ein experimentelles Design angestrebt werden, in der die unabhängigen Variablen, also die Bereiche und die Eigentümerschaft manipuliert werden können. Dies stellt

in der Praxis jedoch ein schwieriges Unterfangen dar, weil die untersuchten Variablen naturgemäß nicht manipuliert werden können.

Für die Verwendung des SCI sprach vor allem die ökonomische Handhabung, das heißt die Dauer des Fragebogens sowie die Verknüpfung des Stresserlebens und des Copings. Da Führungskräfte, wie in Abschnitt 1.2 bereits erläutert, häufig Mehrarbeit leisten, sollte ihnen kein langes Testverfahren zugemutet werden. Zudem stützen sich die Skalen zur Erfassung des Stresserlebens auf das ausführlich erklärte transaktionale Modell (Lazarus & Folkman, 1984), da im SCI berücksichtigt wird, dass eine subjektive Einschätzung die erlebte Belastung maßgeblich bestimmt (Satow, 2012). Das SCI konzentriert sich nicht nur auf Arbeitsstress, sondern bezieht weitere Lebensbereiche mit ein. Diese sind ebenfalls wichtig, denn auch die finanzielle oder familiäre Situation kann sehr belastend sein (Krieger, 2016; Wohlers & Hombrecher, 2016). Für weitere Untersuchungen kann, speziell um Arbeitsstress zu erfassen, ein Fragebogen verwendet werden, der sich auf die Erhebung von Stress in Bezug auf die Arbeit konzentriert. Außerdem können in weiteren Untersuchungen andere Coping-Strategien wie z.B. Entspannung oder Schuldabwehr aus dem Stressverarbeitungsfragebogen (Erdmann & Janke, 2008) abgefragt werden, um für diese, mögliche Unterschiede festzustellen. Eine Einschränkung des SCI stellen die Gütekriterien der drei Stress-Skalen dar. Die Cronbachs Alpha der drei Stress-Skalen sind lediglich als akzeptabel zu bewerten. Ein guter bis sehr guter Wert wäre jedoch wünschenswert. Die Skalen der Coping-Strategien erfüllen dies.

Die in dieser Untersuchung verwendeten Stress- und Coping-Skalen des SCI waren zum Teil normalverteilt, zum Teil jedoch nicht. Aufgrund der Häufigkeitsverteilung und der Robustheit des t-Tests wurden für die nicht normalverteilten Skalen ebenfalls parametrische Tests durchgeführt. Für weitere Untersuchungen sollte darauf geachtet werden, idealerweise eine Normalverteilung aller Skalen zu erreichen. Eine Ausnahme stellen hier die explorativen Berechnungen der Lebensbereiche dar, für die nicht-parametrische Tests verwendet wurden. Diese Tests besitzen jedoch eine geringere Teststärke im Vergleich zu parametrische Verfahren (Bühner & Ziegler, 2009). Auch hierfür sollte, in weiteren Untersuchungen, eine Normalverteilung angestrebt werden.

Eine Verzerrung der Ergebnisse durch die soziale Erwünschtheit der Probanden, ist in dieser Studie nicht auszuschließen. Durch die Durchführung einer Online-Befragung und dem Instruktionstext, welcher die wichtigen Aspekte Freiwilligkeit, Dauer, Anonymität, Vertraulichkeit und das Thema der Umfrage abdeckt, wurde versucht diese Einflussgröße zu minimieren. Außerdem wurde darum gebeten, wahrheitsgemäß zu antworten und darauf

hingewiesen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Die soziale Erwünschtheit spielt vor allem dann eine Rolle, wenn im Test keine objektiv richtigen Antworten vorhanden sind, so wie es auf das SCI zutrifft. Die Person versucht, den (angenommenen) Normen und Erwartungen der Gruppe zu entsprechen sowie sicherzustellen, dass sie Anerkennung von anderen Personen bekommt (Hussy et al., 2013). Es ist also davon auszugehen, dass die Ergebnisse der Skalen, insbesondere der Stress-Skalen sowie der Coping-Strategie *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* durch die soziale Erwünschtheit beeinflusst wurden. Die Skala *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum* besitzt als einzige ein negativ gepoltes Item, dies zeigt eine weitere Gegenmaßnahme. Für weitere Forschungen kann die Verwendung einer Lügen-Skala in Betracht gezogen werden. Zusätzliche Verzerrungen der Ergebnisse können durch schematische Antworttendenzen entstanden sein. Ja- bzw. Nein-Sage-Tendenzen waren für alle Skalen möglich. Da die Stress-Skalen siebenstufige Likert-Skalen besitzen, war hier zusätzlich eine Tendenz zur Mitte möglich. Diese war durch die vierstufige Likert-Skala der Coping-Strategien ausgeschlossen.

Über die Verwendung der 15 demographischen Variablen muss im Einzelnen entschieden werden, je nachdem in welchem Kontext die Merkmale sinnvoll erscheinen. Das abgefragte Merkmal der Entscheidung der beruflichen Zukunft scheint jedoch, von dieser Arbeit ausgehend, keinen Mehrwert zu liefern, da fast alle Probanden die Entscheidungen auf die gleiche Art und Weise getroffen haben.

Weitere Untersuchungen unter genannten Optimierungen können neue sowie zusätzliche Erkenntnisse, im bislang wenig untersuchten Forschungsfeld innerhalb des sekundären Sektors und unter Eigentümern, bringen. Der folgende Abschnitt geht näher darauf ein.

#### **4.4 Implikationen für die Praxis und Ausblick**

Obwohl in dieser Arbeit keine signifikanten Unterschiede, sowohl zwischen den Bereichen Industrie und Handwerk als auch zwischen Eigentümern und Führungskräften ohne Aktien festgestellt werden konnte, ist zu empfehlen weitere Untersuchungen, mit den in Abschnitt 4.3 aufgeführten methodischen Optimierungen, anzustellen. Daraufhin können dann geeignete Maßnahmen zur Stressreduzierung und zum Gesundheitsmanagement eingeleitet werden, da psychische Belastungen und Stress immer häufiger auftreten. Dies ist nicht nur zum Schutz der Gesundheit des Mitarbeiters sinnvoll. Auch der Betrieb spart langfristig zwei bis zehn Euro durch gesundheitsfördernde Maßnahmen ein (Sockoll et al., 2008). Solche Maßnahmen können speziell entwickelt und auf die Bedürfnisse der verschiedenen Betriebe

abgestimmt werden, indem das Unternehmen das Stresserleben der Mitarbeiter, mögliche Ursachen sowie die Coping-Strategien untersucht. Konkret können so, häufige Stressursachen ermittelt und eliminiert sowie Stressmanagement Trainings entwickelt und angeboten werden. In den Trainings können dann, die erhobenen, adaptiven Coping-Strategien gefördert und maladaptiven Strategien vorgebeugt werden.

Durch weitere Untersuchungen, mit größeren und gleichverteilten Gruppen, in Bezug auf die Unterschiede des Stresserlebens zwischen den Hierarchieformen könnte der signifikante Unterschied bestätigt werden. Im Folgenden können dann die Gründe und Ursachen durch quantitative oder qualitative Verfahren sowie die Einordnung in den Forschungsstand untersucht werden, um daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen mit vertikaler Struktur abzuleiten. Eine Maßnahme könnte zum Beispiel, bei einem hohen Maß an Verantwortung, die Erhöhung des Handlungsspielraum der Führungskräfte sein.

Weitere Forschungen zum Zusammenhang der Identifikation mit dem Unternehmen bzw. dem affektiven Commitment und dem Stresserleben können in Bezug auf folgende Fragestellungen angestellt werden: Welche Rolle spielt das affektive Commitment in der Stressreduzierung? Wirkt es eher als Ressource oder als Puffer? Bekanntermaßen ist der Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten Commitment und Stress bereits recht gut erforscht. Weniger erforscht ist die Frage, ob dem affektiven Commitment auch eine moderierende Funktion zugeschrieben werden kann (Felfe & Wombacher, 2016). Dies wäre vor allem im Zusammenhang mit dem Einsatz verschiedener Coping-Strategien interessant. Dieser Zusammenhang macht deutlich, wie wichtig die Identifikation mit dem Unternehmen ist. Unternehmen sollten sich dessen bewusst werden und durch die Erhöhung des affektiven Commitments der Mitarbeiter die Bindung und Identifikation optimieren, um Stress vorzubeugen. Eine Möglichkeit zur Erhöhung des Commitments stellt ein gezieltes internes Personalmarketing dar.

Inwieweit und warum ein Zusammenhang zwischen der Coping-Strategie und der Höhe der Mitarbeiterverantwortung und der Führungsspanne besteht, ist unter in Abschnitt 4.3 genannten Optimierungen zu untersuchen. Eine interessante Fragestellung ist außerdem, warum Führungskräfte, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, vermehrt die Strategie *Aktive Stressbewältigung* einsetzen. Qualitative Studien könnten für beide Befunde zusätzliche Erkenntnisse bringen. Woraus wiederum in konkrete Maßnahmen zur Stressprävention und -intervention abgeleitet werden können.

Selbstverständlich können alle Mitarbeiter, nicht nur Führungskräfte, von solchen Maßnahmen profitieren. Doch vor allem Führungsarbeit ist aufgrund mehrerer Faktoren

stressig. Sie müssen kritische Entscheidungen auf Basis weniger Informationen treffen und die Verantwortung dafür tragen. Aufgaben müssen in kurzer Zeit erledigt sein, Beziehungen werden aufgebaut und Konflikte umgangen. Die Führungskraft muss Mitarbeiter unterstützen und entwickeln, aber auch entscheiden, wie viel Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt werden soll bzw. kann. Hohe Erwartungen, sowohl internal als auch external, sind an sie gerichtet. Lange Arbeitszeiten und Dienstreisen gehören zum Alltag (Bal et al., 2008). Hinzu kommen die mangelnde soziale Unterstützung, wenig leistungsbezogenes Feedback, Konflikte zwischen dem Privatleben und der Arbeit sowie Rollenambiguität und -konflikte (Cooper et al., 1995).

In Abschnitt 1.1.3 wurde bereits erläutert, dass das Burn-Out Syndrom eine spezielle Folgeerscheinung von dauerhaftem Stress ist. Doch häufig wird diese Erkrankung noch stigmatisiert und die Bereitschaft der Unternehmen für gesundheitsfördernde Maßnahmen lässt zu wünschen übrig (Hollmann & Hanebuth, 2011). Auch Michies behauptete 2002, dass die bisher typische Antwort der Arbeitgeber zum Arbeitsstress war, den Mitarbeitern, also den Betroffenen, die Schuld zuzuschreiben. Diese Sichtweise veränderte sich bereits glücklicherweise und entwickelt sich noch weiterhin. Trotzdem muss für das Thema weiter sensibilisiert und auf Stress am Arbeitsplatz aufmerksam gemacht werden. Konkrete Maßnahmen hierzu könnten die Einstellung eines Betriebspsychologen oder Schulungen der Mitarbeiter zu diesem sensiblen Thema sein, damit diese, Symptome frühzeitig erkennen und Hilfe suchen können. Große Unternehmen bieten Führungskräften zwar Gesundheitsuntersuchungen an, die über den Umfang von normalen Krankenversicherungen hinausgehen (Hollmann & Hanebuth, 2011), aber wie sieht es bei klein- und mittelständischen Unternehmen, den KMU, aus? Die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland fällt in die Kategorie der KMU (Pelster, 2011). Auch alle, der hier untersuchten Handwerksbetriebe, zählen zu den klein- und mittelständischen Unternehmen. Doch insbesondere in dieser Gruppe liegt nach wie vor eine geringe Anzahl an Projekten der betrieblichen Gesundheitsförderung vor (Pelster, 2011). Auch unter Eigentümern sind eine betriebliche Gesundheitsförderung und organisierte Präventionen ebenfalls wenig vorzufinden (Pröll, 2009). Führungskräfte im Handwerk sind häufig Eigentümer ihres Betriebes. Das bedeutet, dass insbesondere für Betriebe solcher Art Interventions- und Präventionsmaßnahmen, wie ein betriebliches Gesundheits- und Stressmanagement, verstärkt eingeführt werden müssen. Dies sollte sowohl den Eigentümern, als auch Kranken- sowie Innungskassen bewusstwerden. Klein und mittelständische Unternehmen können sich jedoch meist keinen Betriebspsychologen oder die Durchführung eigener Untersuchungen sowie die Entwicklung

spezifischer Trainings aufgrund finanzieller und personeller Einschränkungen leisten, selbst wenn die Bereitschaft da ist (Lüerßen et al., 2015). Handlungsempfehlungen hierzu wären die Einführung von regional übergreifende Psychologen oder regelmäßige Einladungen der Mitarbeiter, Führungskräfte sowie Eigentümer zu Gesundheitsuntersuchungen, Befragungen und Trainings sowie Seminaren von Seiten der Kranken- und Innungskassen. Seit 2008 unterstützt außerdem das Bundesministerium für Gesundheit betriebliche Gesundheitsförderungen in Unternehmen durch steuerliche Vorteile. Bis zu 500 Euro können hier eingespart werden. Zu den geförderten Maßnahmen zählt unter anderem auch die Stressbewältigung (Bundesministerium für Gesundheit, 2017, 13. April).

## Literaturverzeichnis

- Ahbe, T. (1997). Ressourcen – Transformation – Identität. In H. Keupp & R. Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Ano, G.G. & Vasconcelles, E. B. (2005). Religious Coping and Psychological Adjustment to Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 61(4), 461-480.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.). (2011). *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit*. Berlin: Springer.
- Bal, V., Campbell, M. & McDowell-Larsen, S. (2008). *An Ideas Into Action Guidebook: Managing Leadership Stress*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Bamberg, E. & Greif, S. (1982). Stress: Bedrohung der Gesundheit oder subjektiver Begriff? *Psychozial*, 5, 8-28.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Hans Huber.
- Bamberg, E. (2007). Belastung, Beanspruchung, Stress. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (Handbuch der Psychologie, Bd. 6, S. 141-148). Göttingen: Hogrefe.
- Bea, F. X. (2008). Einleitung: Führung. In F. X. Bea, E. Dichtl & M. Schweitzer (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung* (8., neubearbeitete und erweiterte Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beermann, B., Brenscheidt, F. & Siefer, A. (2007). Unterschiede in den Arbeitsbedingungen und –belastungen von Frauen und Männern. In B. Badura, H. Schröder & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2007. Arbeit, Geschlecht und Gesundheit* (S. 69-82). Heidelberg: Springer.
- Bernin, P. & Theorell, T. (2001). Demand-control-support among female and male managers in eight Swedish companies. *Stress and Health*, 17, 231-243.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bundesministerium für Gesundheit. (2017, 13. April). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Steuerliche Vorteile*. Verfügbar unter: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/steuerliche-vorteile.html>
- Busch, C. (1998). Streßmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 97-110). Göttingen: Hogrefe.

- Bühl, A. (2014). *SPSS 22. Einführung in die moderne Datenanalyse* (14., aktualisierte Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium.
- Cannon, W. B. (1914). The emergency function of the adrenal medulla in pain and the major emotions. *Am J Physiol*, 33, 356-372.
- Cezanne, W. (2005). *Allgemeine Volkswirtschaftslehre* (6., überarbeitete Aufl.). München: Oldenbourg.
- Clark, C. (1940). *The conditions of economic progress*. London: Macmillan.
- Cohen J. (1992). A power primer. *Quant. Meth. Psychol.* 112, 155–159.
- Connor-Smith, J. K. & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (6), 1080-1107.
- Cooper, C. L., Kirkcaldy, B. & Furnham, A. (1995). Psychische Belastung von Führungskräften. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 1794-1808). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Deutsche-handwerks-zeitung.de (2016). *Stress und Burnout: Kleine Veränderungen wirken Wunder*. Verfügbar unter: <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/immer-mehr-stress-bei-der-arbeit/150/22776/287075>
- Duden (2016). *Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag* (6. Aufl.). Berlin: Duden.
- Erdmann, G. & Janke, W. (2008). *Stressverarbeitungsfragebogen* (4., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Ertel, M. & Haake, G. (2001). Belastungen und Gesundheitsrisiken von Freelancern – der Arbeitstypus der Zukunft? In K. Pickshaus, H. Schmitthenner & H.-J. Urban (Hrsg.), *Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik* (S. 112-121). Hamburg: VSA Verlag.
- Felfe, J. & Wombacher, J. (2016). Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*. Berlin: Springer.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.

- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-170.
- Fourastié, J. (1969). *Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts* (K. Düll, 2. Aufl.). Köln: Bund-Verlag. (Original erschienen 1949).
- Fromm, C. & Pröll, U. (2000). *Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb. Präventive Potentiale der kleinbetrieblichen Arbeitswelt und Möglichkeiten ihres systematischen Ausbaus* (Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben Gesundheitsdienliche Potenziale kleiner Betriebe als Ansatzpunkt spezifischer Präventionskonzepte). Dortmund: Bundesministerium für Bildung und Forschung, DLR-Projektträgerschaft „Arbeit und Technik“.
- Fuchs, T., Bielenski, H., Fischer, A., Kistler, E & Wagner, A. (2006). *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von (2. Aufl.) Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung*. Dortmund: Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Verfügbar unter: [http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?__blob=publicationFile)
- Gabler Wirtschaftslexikon (2017a). *Stichwort: Handwerk*. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/71561/handwerk-sachgebietstext-v7.html>
- Gabler Wirtschaftslexikon (2017b). *Stichwort: Akquisition, II. Vertrieb*. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/akquisition.html>
- Greif, S. (1991). Streß in der Arbeit -Einführung und Grundbegriffe-. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Handelskammer Hamburg (2017). *Mittelstand-Definitionen*. Verfügbar unter: [https://www.hk24.de/produktmarken/interessenvertretung/wirtschaftspolitik/mittelstandspolitik/mittelstand\\_definitionen/1145582](https://www.hk24.de/produktmarken/interessenvertretung/wirtschaftspolitik/mittelstandspolitik/mittelstand_definitionen/1145582)
- Handwerk-magazin.de (2010). *Stress und Geldsorgen belasten Handwerker*. Verfügbar unter: <https://www.handwerk-magazin.de/stress-und-geldsorgen-belasten-handwerker/150/516/31666>
- Harms, P.D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2016). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly* 28, 178-194.
- Heinrichs, M., Stächele, T. & Domes, G. (2015). Stress und Stressbewältigung. In K. Hahlweg, M. Hautzinger, J. Margraf & W. Rief (Hrsg. der Reihe), *Fortschritte der Psychotherapie* (Bd. 58) Göttingen: Hogrefe.

- Hollmann, D. & Hanebuth, D. (2011). Burnout-Prävention bei Managern – Romantik oder Realität in Unternehmen? In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit* (S. 81-87). Berlin: Springer.
- Holmes, T. H. & Rahe, R.H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213-218.
- Holst, E. & Busch, A. (2010). *Führungskräfte-Monitor 2010*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Hug, T. & Poscheschnik, G. (2010.). *Empirisch Forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium*. Wien: Huter & Roth.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (2013). *Schriften und Arbeitspapiere. Leitfaden Abgrenzung*. Verfügbar unter: [https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Publikationen/Recht-Steuern/Abgrenzung\\_HWK-IHK\\_157.pdf](https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Publikationen/Recht-Steuern/Abgrenzung_HWK-IHK_157.pdf)
- Industrie- und Handelskammer zu Schwerin (2014). *Merkblatt zur Abgrenzung. Industrie oder Handwerk?* Verfügbar unter: [http://www.ihkzuschwerin.de/blob/snihk24/existenzgruendung/downloads/3020124/f5bf5a9fea0f61dee92658ceea2d3565/Merkblatt\\_Abgrenzung\\_Industrie\\_oder\\_Handwerk-data.pdf](http://www.ihkzuschwerin.de/blob/snihk24/existenzgruendung/downloads/3020124/f5bf5a9fea0f61dee92658ceea2d3565/Merkblatt_Abgrenzung_Industrie_oder_Handwerk-data.pdf)
- Institut für Mittelstandsforschung (2017). *KMU-Definitionen der Europäischen Kommission*. Verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>
- Kaluza, G. (2015). *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* (3., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decisions latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Knieps, F. & Pfaff, H. (Hrsg.). (2016). „*Gesundheit und Arbeit*“. *BKK Gesundheitsreport 2016*. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Koch, S., Lehr, D. & Hillert, A. (2015). Burnout und chronischer beruflicher Stress. In K. Hahlweg, M. Hautzinger, J. Margraf & W. Rief (Hrsg. der Reihe), *Fortschritte der Psychotherapie* (Bd. 60). Göttingen: Hogrefe.
- Korintenberg, W. (1997). *Strategisches Personalmanagement für die öffentliche Verwaltung. Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren im Reformprozeß*. Wiesbaden: Springer.

- Krägeloh, C. U. (2011). A Systematic Review of Studies Using the Brief COPE: Religious Coping in Factor Analyses. *Religions* 2011, 2, 216-246.
- Krieger, W. (2016). *So geht's Beschäftigten – TK-Job und Gesundheitsstudie*. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Kroch, H. (2017, 10. Juli) Wandel der Arbeitswelt in den Werken. *Automobilwoche*, 15, 5.
- Kroll, L. E., Müters, S., Rattay, P. & Lampert, T. (2016). Erwerbsarbeit, Familie und Gesundheit bei Männern im erwerbsfähigen Alter in Deutschland. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 59, 932-941.
- Kuhnke-Wagner, I., Heidenreich, J. & Brauchle, G. (2010). Psychosoziale Arbeitsbelastungen und depressive Symptome bei Führungskräften. Ansatz für präventive Strategien. *Psychotherapeut*, 56, 26-32.
- Kulke, E (2010). *Wirtschaftsgeographie Deutschlands* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer Spektrum.
- Kuoppala, J., Laminpää, A., Liira, J. & Vainio, Harri (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. & Cohen, J. B. (1977). Environmental stress. In I. Altman & J. F. Wohlwill (Eds.), *Human behavior and the environment: Current theory and research*. New York: Plenum.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In L. A. Pervin & M. Lewis (Eds.), *Perspectives in interactional psychology* (S.287-327). New York: Plenum.
- Leicht, R. (2005). Profil und Arbeitsgestaltung solselbstständiger Frauen und Männer: Versuch einer empirischen Verortung von Ein-Personen-Unternehmer/innen. In K. Gottschall & G. G. Voß (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (2. Aufl., S. 231-260). München: Rainer Hampp.
- Leka, S. Griffiths, A. & Cox, T. (2004). *Work Organization & Stress*. Genf: WHO. Verfügbar unter: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3rev.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3rev.pdf).

- Limm, H., Angerer, P., Heinmüller, M., Marten-Mittag, B., Nater, U. & Gündel, H. (2010). Self-perceived stress reactivity is an indicator of psychosocial impairment at the workplace. *BMC Public Health*, 10, Art. 252.
- Lüerßen, H., Stickling, E., Gundermann, N., Toska, M., Coppik, R., Denker, P. et al. (2015). *BGM IM MITTELSTAND 2015. Ziele, Instrumente und Erfolgsfaktoren für das Betriebliche Gesundheitsmanagement*. Verfügbar unter: [https://www.ias-gruppe.de/fileadmin/user\\_upload/Presse\\_und\\_Publikationen/Presseberichte\\_und\\_Studien/PW\\_Studie\\_10\\_2015\\_web.pdf](https://www.ias-gruppe.de/fileadmin/user_upload/Presse_und_Publikationen/Presseberichte_und_Studien/PW_Studie_10_2015_web.pdf)
- Martin, A. & Bartscher-Finzer, S. (2008). *Arbeitsbedingungen von Unternehmern. Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg* (Heft 22). Lüneburg: Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout* (pp. 13-32). Washington: Taylor & Francis.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 181-194.
- Mattlin, J. A., Whittington, E. & Kessler, R. C. (1990). Situational determinants of coping and coping effectiveness. *Journal of Health and Social Behavior*, 31, 103-122.
- Matud, M. P. (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and Individual Differences*, 37 (7), 1401-1415.
- McCrae, R. R. (1984). Situational determinants of coping responses: Loss, threat, and challenge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 912-928.
- McGrath, J. E. (1981). Stress und Verhalten in Organisationen (D. Teipel & J. R. Nitsch). In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress – Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 441-499). Bern: Hans Huber. (Original erschienen 1976).
- Mehnert, P. (1998). Arbeits- und Gesundheitsschutz im Fleischer-Handwerk. *Arbeit*, 2 (7), 150-168.
- Meyer, I. H., Schwartz, S. & Frost, D. M. (2008). Social patterning of stress and coping: Does disadvantaged social statuses confer more stress and fewer coping resources? *Social Science & Medicine*, 67, 368-379.
- Meyer, J. P., Stanley D. J., Herscovitsch L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.

- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational & Environmental Medicine*, 59 (1), 67-72.
- Nater, U. M., Ditzen, B. & Ehlert, U. (2011). Stressabhängige körperliche Beschwerden. In H.-U. Wittchen & J. Hoyer (Hrsg.), *Klinische Psychologie & Psychotherapie* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 1039-1052). Berlin: Springer.
- Nitsch, J. R. (1981). Zur Gegenstandsbestimmung der Streßforschung. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress – Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 29-51). Bern: Hans Huber.
- Pangert, B. & Schüpbach, H. (2011). Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit* (S. 71-79). Berlin: Springer.
- Renneberg, B., Erken, J. & Kaluza, G. (2009). Stress. In J. Bengel & M. Jerusalem (Hrsg.), *Handbuch der Gesundheitspsychologie und Medizinischen Psychologie* (Handbuch der Psychologie, Bd. 12, S. 139-146). Göttingen: Hogrefe.
- Pelster, K. (2011). Führung und Gesundheit in klein- und mittelständischen Unternehmen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit* (S. 97-102). Berlin: Springer.
- Pröll, U. (2009). Erwerbsarbeit und Gesundheit von Selbstständigen – Forschungsergebnisse und Präventionsansätze. *Arbeit*, 4 (18), 298-312.
- Pröll, U. & Ammon, U. (2006). *Selbstständig & gesund. Prävention und Gesundheitsförderung bei selbstständiger Erwerbsarbeit* (Zweiter Werkstattbericht zum BAuA-Forschungsvorhaben F2108 „Beiträge zur Umsetzung der Empfehlung des Rates der EU zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit Selbstständiger am Arbeitsplatz“). Verfügbar unter: [http://www.selbststaendig-und-gesund.de/download/0610\\_sg\\_werkstattbericht2.pdf](http://www.selbststaendig-und-gesund.de/download/0610_sg_werkstattbericht2.pdf)
- Pröll, U. & Gude, D. (2003). *Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen. Risikoabschätzung und Ableitung von Gestaltungsanforderungen* (Forschungsbericht 986). Bremerhaven: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Roland Asanger.
- Rixgens, P. & Badura, B. (2011). Arbeitsbedingungen, Sozialkapital und gesundheitliches Wohlbefinden – Differenzen in den Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitern. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit* (S. 61-70). Berlin: Springer.

- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Ruckenbiel, J. (2013). Gesundheit, Arbeit und Zusammenhalt. Betriebe Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung. *Soziologische Studien* (Bd. 45). Freiburg: Centaurus Verlag.
- Satow, L. (2012). *Stress- und Coping-Inventar (SCI): Vollständige Test- und Skalendokumentation*. Verfügbar unter: <http://drsatow.de/tests/stress-und-coping-inventar/>
- Schaper, N. (2014). Wirkungen der Arbeit. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., vollständig überarbeitete Aufl., S. 517-540). Berlin: Springer.
- Schmidt, K. H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14, 26-40.
- Schönpflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit. Konzepte und Theorien. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 1, S. 130-184). Göttingen: Hogrefe.
- Schuster, N., Haun, S. & Hiller, W. (2011). *Psychische Belastungen im Arbeitsalltag – Trainingsmanual zur Stärkung persönlicher Ressourcen*. Weinheim: Beltz.
- Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens* (3., überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, R. & Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching for meaning. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 393-409). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schwarzer, R. & Schulz, U. (2003). Stressful life events. In I. B. Weiner (Ed.-in-Chief) & A. M. Nezu, C. M. Nezu & P. A. Geller (Vol. Eds.), *Health psychology* (Handbook of psychology, Vol. 9, pp. 27-49). New York: Wiley.
- Schwarzer, R. & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions and challenges* (pp. 19-35). London: Oxford University Press.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138, 32.
- Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Selye, H. (1979). *Stress – Mein Leben. Erinnerungen eines Forschers*. München: Kindler.

- Selye, H. (1981). *Geschichte und Grundzüge des Streßkonzepts* (J. R. Nitsch). In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress – Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 161-187). Bern: Hans Huber. (Original erschienen 1976).
- Semmer, N. (1994). Stress. In R. Asanger & G. Wenninger (Hrsg.), *Handwörterbuch Psychologie* (5. Aufl., S. 744-757). Weinheim: Beltz.
- Sertl, W. (1989). Kriterien für die Abgrenzung von Handwerksbetrieben und Industrieunternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. *Wirtschaft und Verwaltung*, 4, 185-204.
- Siefer, A. & Beermann, B. (2010). *Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006 mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beschwerden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Siegrist, J. & Dragano, N. (2008). Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 51, 305-312.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et al. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*, 58, 1483-1499.
- Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2008). iga.Report 13. Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. *BKK Bundesverband (Hrsg.), Initiative Gesundheit und Arbeit*. Verfügbar unter: [http://www.von-herzen-gesund.de/wp-content/uploads/iga-Report\\_13\\_Wirksamkeit\\_Gesundheitsfoerderung\\_Praevention\\_Betrieb.pdf](http://www.von-herzen-gesund.de/wp-content/uploads/iga-Report_13_Wirksamkeit_Gesundheitsfoerderung_Praevention_Betrieb.pdf)
- Spielberger, Charles (1980). *Streß und Angst: Risiko unserer Zeit* (H.-J. Bender). Weinheim, Basel: Beltz. (Original erschienen 1979).
- Stansfeld, V., Rasul, F., Head, J. & Singleton, N. (2001). Occupation and mental health in national UK survey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 46, 101-110.
- StepStone (2017, 7. Februar). *StepStone Gehaltsreport 2017: Akademiker verdienen jährlich 17.000 Euro mehr*. Verfügbar unter: <http://www.presseportal.de/pm/38447/3554031>
- Szabo, S., Tache, Y. & Somogyi, A. (2012). The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: A retrospective 75 years after his landmark brief “Letter” to the Editor of Nature. *Informa Healthcare USA, Inc*, 15 (5), 472-478.
- Udris, I. (1981). Streß in arbeitspsychologischer Sicht. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress – Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 391-440). Bern: Hans Huber.

- Wagner-Link, A. (2015). *TK-Broschüre „Stress“*. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Weber, H. (1990). Emotionsbewältigung. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 279-294). Göttingen: Hogrefe.
- WeltOnline (2007, 8. November). *39 Berufe und ihre wöchentliche Arbeitszeit*. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article1341027/39-Berufe-und-ihre-woechentliche-Arbeitszeit.html>
- Winkler, J. (1998). Die Messung des sozialen Status mit Hilfe eines Index in den Gesundheitssurveys der DHP. In W. Ahrens, B.-M. Bellach & K.-H. Jöckel (Hrsg.), *Messung soziodemographischer Merkmale in der Epidemiologie* (S. 69-74). München: MMV Medizin Verlag.
- Wohlers, K. & Hombrecher, M. (2016). *Entspann dich, Deutschland – TK Stressstudie 2016*. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Woll, A. (2000). *Wirtschaftslexikon* (9. Aufl., S. 721). München: R. Oldenbourg Verlag.
- World Health Organisation, Coltart I., Dilling, H. & Freyberger, H.-J. (2011). *Taschenführer zur ICD-10-Klassifikation psychischer Störungen* (5. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3, S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.
- Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH)-Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2009). *Handwerk ist mehr*. Berlin: Zentralverband des deutschen Handwerks.
- Zimber, A., Hentrich, S., Bockhoff, K., Wissing, K. & Petermann, F. (2015). Wie stark sind Führungskräfte psychisch gefährdet? Eine Literaturübersicht zu Gesundheitsrisiken und arbeitsbezogenen Risiko- und Schutzfaktoren. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 23 (3), 123-140.

# Anhang A

## Fragebogen Paper-Pencil-Version

### Herzlich willkommen!

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

im Rahmen meiner Bachelor-Thesis im Studiengang Wirtschaftspsychologie an der SRH-Hochschule Heidelberg untersuche ich das Stresserleben und dessen Bewältigung von Führungskräften.

Die Teilnahme an dieser Umfrage ist freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Ich würde mich freuen und Sie bitten mich bei meiner Arbeit zu unterstützen, indem Sie den Fragebogen vollständig bearbeiten. Insgesamt dauert dieser ca. 10 Minuten.

Ich versichere Ihnen, dass alle Ihre Angaben anonym ausgewertet und vertraulich behandelt werden. Ihre Daten werden nicht an Dritte weitergegeben und dienen lediglich zur Bearbeitung meines Themas in der Bachelor-Thesis. Ich sichere Ihnen zu, dass eine Rückführung auf die einzelne Person nicht möglich ist. Bitte beantworten Sie alle Fragen wahrheitsgemäß, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie bitte darauf, keine Frage auszulassen.

### Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Nicola Schulte

### Hinweise zur Bearbeitung:

Eine Angabe Ihres Namens ist **nicht** erforderlich.

Auf den folgenden Seiten werden Ihnen einige Fragen gestellt. Ich bitte Sie jeweils nur **eine** Antwortoption, wie im Beispiel dargestellt, anzukreuzen. Ausnahmen bilden Fragen in denen Mehrfachnennungen möglich sind (hier können mehrere Alternativen angekreuzt werden; ist unter den entsprechenden Fragen gekennzeichnet) oder offene Eingaben gemacht werden müssen. Ab Frage 16 setzen Sie bitte für **jede** Aussage ein Kreuz an der entsprechenden Stelle.

Beispiel:

Geschlecht:

- Männlich
- Weiblich

Wenn Sie männlich sind, kreuzen Sie bitte das dementsprechende Kästchen an.

Geschlecht:

- Männlich
- Weiblich

Nicola Schulte | [Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de](mailto:Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de) | SRH Hochschule Heidelberg

1. Geschlecht:

- Männlich
- Weiblich

2. Alter:

Bitte wählen Sie den Bereich aus, in dem Ihr momentanes Alter liegt.

- Jünger als 20 Jahre
- 20-30 Jahre
- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- 61-70 Jahre
- Älter als 70 Jahre

3. Auf welcher Schule haben Sie Ihren letzten Schulabschluss erworben?

- Volks- / Hauptschule
- Realschule
- Gymnasium
- Berufskolleg
- Fachoberschule
- Anderes: \_\_\_\_\_

4. Welche der folgenden Ausbildungsarten haben Sie abgeschlossen?

*Mehrfachnennungen möglich*

- Berufsausbildung / Lehre
- Meister
- Studium
- Nichts davon

5. Wie haben Sie sich für Ihre berufliche Zukunft entschieden?

- Selbst entschieden, gegen den Wunsch der Eltern oder Anderer
- Selbst entschieden, für den Wunsch der Eltern oder Anderer
- Selbst entschieden, ohne Einfluss Anderer
- Nicht selbst entschieden
- Anderes: \_\_\_\_\_

6. Welchem der folgenden Bereiche würden Sie Ihr(en) Betrieb bzw. Unternehmen am ehesten zuordnen?

- Industrie
- Handwerk
- Keines von beidem

7. Was steht bei Ihren Tätigkeiten überwiegend im Vordergrund?

- Dienstleistung (z.B. Kundenkontakt, Beratungsgespräche)
- Produktion / manuelle Tätigkeiten (z.B. Bedienen von Maschinen, Verarbeitung von Material, Montage)
- Entwicklung / Planung (z.B. von neuen Produkten)
- Administrative Tätigkeiten (z.B. Organisationsarbeit, Verwaltung)

8. Wie groß ist Ihr Betrieb bzw. Unternehmen?

- Kleinstunternehmen (bis 9 Beschäftigte)
- Kleinunternehmen (bis 49 Beschäftigte)
- Mittleres Unternehmen (bis 249 Beschäftigte)
- Großes Unternehmen (ab 250 Beschäftigte)

9. Wie würden Sie die Hierarchie in Ihrem Betrieb bzw. Unternehmen am ehesten beschreiben?

- Vertikal (viele Ebenen)
- Horizontal (wenig Ebenen)

10. Auf einer Skala von 1 bis 10, wie stark können Sie sich mit Ihrem Betrieb bzw. Unternehmen identifizieren?

Gar nicht	2	3	4	5	6	7	8	9	Sehr stark
<input type="checkbox"/>									

11. Welche Verantwortung(en) besitzen Sie als Führungskraft?

*Mehrfachnennungen möglich*

- Personalverantwortung
- Fachverantwortung
- Budget- / Kostenverantwortung

12. Für wie viele Mitarbeiter haben Sie insgesamt Verantwortung?

*Wenn Sie in Frage 11 „Personalverantwortung“ nicht angekreuzt haben, tragen Sie hier bitte eine 0 ein.*

ungefähr \_\_\_\_\_ Personen / Mitarbeiter

13. Und wie viele davon sind Führungskräfte? Das heißt, wie viele Mitarbeiter haben selbst Personal-, Fach- bzw. Budgetverantwortung?

*Wenn Sie in Frage 11 „Personalverantwortung“ nicht angekreuzt haben, tragen Sie hier bitte eine 0 ein.*

ungefähr \_\_\_\_\_ Personen / Mitarbeiter

14. Wie viel Budgetverantwortung haben Sie?

*Wenn Sie in Frage 11 „Kostenverantwortung“ nicht angekreuzt haben, tragen Sie hier bitte eine 0 ein.*

ungefähr \_\_\_\_\_ Euro

15. Sind Sie alleiniger Eigentümer, Miteigentümer oder besitzen Aktien des Betriebs oder Unternehmens in dem Sie arbeiten?

- Ja, ich bin alleiniger Eigentümer
- Ja, ich bin Miteigentümer
- Ja, ich besitze Aktien
- Nein, keines davon

Antworten Sie möglichst spontan! Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie darauf, dass Sie keine Aussage auslassen.

16. Inwieweit haben Sie sich in den letzten Monaten durch folgende Unsicherheiten belastet gefühlt?

	Nicht belastet					Sehr stark belastet	
Unsicherheit durch finanzielle Probleme.	<input type="checkbox"/>						
Unsicherheit in Bezug auf Ihren Wohnort.	<input type="checkbox"/>						
Unsicherheit in Bezug auf Arbeitsplatz, Ausbildungsplatz, Studium oder Schule.	<input type="checkbox"/>						
Unsicherheit in Bezug auf eine ernsthafte Erkrankung.	<input type="checkbox"/>						
Unsicherheit in Bezug auf die Familie oder Freunde.	<input type="checkbox"/>						
Unsicherheit in Bezug auf die Partnerschaft.	<input type="checkbox"/>						
Unsicherheit in Bezug auf wichtige Lebensziele.	<input type="checkbox"/>						

Nicola Schulte | [Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de](mailto:Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de) | SRH Hochschule Heidelberg

Antworten Sie möglichst spontan! Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie darauf, dass Sie keine Aussage auslassen.

17. Inwieweit haben Sie sich in den letzten drei Monaten durch folgende Ereignisse und Probleme überfordert gefühlt?

	Nicht überfordert					Sehr stark überfordert	
Schulden oder finanzielle Probleme	<input type="checkbox"/>						
Wohnungssuche oder Hausbau	<input type="checkbox"/>						
Leistungsdruck am Arbeitsplatz, im Studium, in Ausbildung oder Schule	<input type="checkbox"/>						
Erwartungen und Ansprüche der Familie oder Freunde	<input type="checkbox"/>						
Erwartungen und Ansprüche des Partners	<input type="checkbox"/>						
Gesundheitliche Probleme	<input type="checkbox"/>						
Eigene Erwartungen und Ansprüche	<input type="checkbox"/>						

Nicola Schulte | [Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de](mailto:Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de) | SRH Hochschule Heidelberg

Antworten Sie möglichst spontan! Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie darauf, dass Sie keine Aussage auslassen.

18. Inwieweit haben Sie sich in den letzten Monaten durch tatsächlich eingetretene negative Ereignisse belastet gefühlt?

	Nicht eingetreten / belastet					Sehr stark belastet	
Verlust von finanziellen Mitteln (mehr als 50.000 EUR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust von Wohnung oder Haus / Umzug / neuer Wohnort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust von Arbeitsplatz, Studienplatz oder Verweis von der Schule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust von Familienangehörigen oder Freunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust oder Trennung vom Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust von Gesundheit oder Handlungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenes Scheitern in wichtigen Lebensbereichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nicola Schulte | [Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de](mailto:Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de) | SRH Hochschule Heidelberg

19. Wie gehen Sie mit Stress um? Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Antworten Sie möglichst spontan und lassen Sie keine Aussage aus.

	Tritt gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Ich sage mir, dass Stress und Druck auch ihre guten Seiten haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egal wie groß der Stress wird, ich würde niemals wegen Stress zu Alkohol oder Zigaretten greifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mache mir schon vorher Gedanken, wie ich Zeitdruck vermeiden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich mich überfordert fühle, gibt es Menschen, die mich wieder aufbauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich sehe Stress und Druck als positive Herausforderung an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch wenn ich sehr unter Druck stehe, verliere ich meinen Humor nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich versuche Stress schon im Vorfeld zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Stress und Druck finde ich Halt im Glauben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebete helfen mir dabei, mit Stress und Bedrohungen umzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egal wie schlimm es wird, ich vertraue auf höhere Mächte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nicola Schulte | [Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de](mailto:Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de) | SRH Hochschule Heidelberg

	Tritt gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Wenn mir alles zu viel wird, greife ich manchmal zur Flasche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich tue alles, damit Stress erst gar nicht entsteht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich unter Druck gerate, habe ich Menschen, die mir helfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Stress und Druck entspanne ich mich abends mit einem Glas Wein oder Bier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Stress und Druck finde ich Rückhalt bei meinem Partner oder einem guten Freund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Stress und Druck konzentriere ich mich einfach auf das Positive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Stress und Druck beseitige ich gezielt die Ursachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Stress und Druck erinnere ich mich daran, dass es höhere Werte im Leben gibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egal wie schlimm es wird, ich habe gute Freunde, auf die ich mich verlassen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich zu viel Stress habe, rauche ich eine Zigarette.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ich danke Ihnen für die Teilnahme an dieser Umfrage!**

In meiner Bachelor-Thesis vergleiche ich das Stresserleben und dessen Bewältigung von Führungskräften in Industrie- und Handwerksbetrieben.

Sollten Sie noch Fragen haben, schreiben Sie mir gerne eine E-Mail an folgende Adresse:  
[Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de](mailto:Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de).

Weiteres Vorgehen:

Bitte stecken Sie nun den ausgefüllten Fragebogen in den Umschlag und verschließen diesen.

# Anhang B

## Fragebogen Online-Version



0% ausgefüllt

### Herzlich Willkommen!

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

im Rahmen meiner Bachelor-Thesis im Studiengang Wirtschaftspsychologie an der SRH-Hochschule Heidelberg untersuche ich das Stresserleben und dessen Bewältigung von Führungskräften.

Die Teilnahme an dieser Umfrage ist freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Ich würde mich freuen und Sie bitten mich bei meiner Arbeit zu unterstützen, indem Sie den Fragebogen vollständig bearbeiten. Insgesamt dauert dieser ca. 10 Minuten.

Ich versichere Ihnen, dass alle Ihre Angaben anonym ausgewertet und vertraulich behandelt werden. Ihre Daten werden nicht an Dritte weitergegeben und dienen lediglich zur Bearbeitung meines Themas in der Bachelor-Thesis. Ich sichere Ihnen zu, dass eine Rückführung auf die einzelne Person nicht möglich ist. Bitte beantworten Sie alle Fragen wahrheitsgemäß, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie bitte darauf, keine Frage auszulassen.

Wenn Sie mit einem Smartphone an der Umfrage teilnehmen, können Sie dieses sowohl horizontal als auch vertikal halten.

### Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Nicola Schulte

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017



7% ausgefüllt

### 1. Geschlecht:

- Männlich
- Weiblich

### 2. Alter:

Bitte wählen Sie den Bereich aus, in dem Ihr momentanes Alter liegt.

- Jünger als 20 Jahre
- 20-30 Jahre
- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- 61-70 Jahre
- Älter als 70 Jahre

### 3. Auf welcher Schule haben Sie Ihren letzten Schulabschluss erworben?

- Volks- / Hauptschule
- Realschule
- Gymnasium
- Berufskolleg
- Fachoberschule
- Anderes:

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

**4. Welche der folgenden Ausbildungsarten haben Sie abgeschlossen?**

Mehrfachnennungen möglich

- Berufsausbildung / Lehre
- Studium
- Meister
- Nichts davon

**5. Wie haben Sie sich für Ihre berufliche Zukunft entschieden?**

- Selbst entschieden, gegen der Wunsch der Eltern oder Anderer
- Selbst entschieden, für den Wunsch der Eltern oder Anderer
- Selbst entschieden, ohne den Einfluss Anderer
- Nicht selbst entschieden
- Anderes:

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

**6. Welchem der folgenden Bereiche würden Sie Ihr(en) Betrieb bzw. Unternehmen am ehesten zuordnen?**

- Industrie
- Handwerk
- Keines von beidem

**7. Was steht bei Ihren Tätigkeiten überwiegend im Vordergrund?**

- Dienstleistung (z.B. Kundenkontakt, Beratungsgespräche)
- Produktion / manuelle Tätigkeiten (z.B. Bedienen von Maschinen, Verarbeitung von Material)
- Entwicklung / Planung (z.B. von neuen Produkten)
- Administrative Tätigkeit (z.B. Organisationsarbeit, Verwaltung)

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

**8. Wie groß ist Ihr Betrieb bzw. Unternehmen?**

- Kleinunternehmen (bis 9 Beschäftigte)
- Kleinunternehmen (bis 49 Beschäftigte)
- Mittleres Unternehmen (bis 249 Beschäftigte)
- Großes Unternehmen (ab 250 Beschäftigte)

**9. Wie würden Sie die Hierarchie in Ihrem Betrieb bzw. Unternehmen am ehesten beschreiben?**

- Vertikal (viele Ebenen)
- Horizontal (wenig Ebenen)

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017



36% ausgefüllt

**10. Auf einer Skala von 1 bis 10, wie stark können Sie sich mit Ihrem Betrieb bzw. Unternehmen identifizieren?**

Gar nicht    2    3    4    5    6    7    8    9    Sehr stark

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017



43% ausgefüllt

**11. Welche Verantwortung(en) besitzen Sie als Führungskraft?**

Mehrfachnennungen möglich

- Personalverantwortung
- Fachverantwortung
- Budget- / Kostenverantwortung

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017



50% ausgefüllt

**12. Für wie viele Mitarbeiter haben Sie insgesamt Verantwortung?**

ungefähr  Personen / Mitarbeiter

**13. Und wie viele davon sind Führungskräfte? Das heißt, wie viele Mitarbeiter haben selbst Personal-, Fach- bzw. Budgetverantwortung.**

ungefähr  Personen / Mitarbeiter

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017



57% ausgefüllt

**14. Wie viel Budgetverantwortung haben Sie?**

ungefähr  Euro

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

**soSci**  
oFb - der onlineFragebogen

64% ausgefüllt

**15. Sind Sie alleiniger Eigentümer, Miteigentümer oder besitzen Aktien des Betriebs oder Unternehmens in dem Sie arbeiten?**

- Ja, ich bin alleiniger Eigentümer
- Ja, ich bin Miteigentümer
- Ja, ich besitze Aktien
- Nein, keines davon

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

**soSci**  
oFb - der onlineFragebogen

71% ausgefüllt

Antworten Sie möglichst spontan! Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie darauf, dass sie keine Aussage auslassen.

**16. Inwieweit haben Sie sich in den letzten Monaten durch folgende Unsicherheiten belastet gefühlt?**

	Nicht belastet	Sehr stark belastet
Unsicherheit durch finanzielle Probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf Ihren Wohnort.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf Arbeitsplatz, Ausbildungsplatz, Studium oder Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf eine ernsthafte Erkrankung.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf die Familie oder Freunde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf die Partnerschaft.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Unsicherheit in Bezug auf wichtige Lebensziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

Antworten Sie möglichst spontan! Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie darauf, dass sie keine Aussage auslassen.

**17. Inwieweit haben Sie sich in den letzten drei Monaten durch folgende Ereignisse und Probleme überfordert gefühlt?**

	Nicht überfordert	Sehr stark überfordert
Schulden oder finanzielle Probleme	<input type="radio"/>	
Wohnungssuche oder Hausbau	<input checked="" type="radio"/>	
Leistungsdruck am Arbeitsplatz, im Studium, in Ausbildung oder Schule	<input type="radio"/>	
Erwartungen und Ansprüche der Familie oder Freunde	<input checked="" type="radio"/>	
Erwartungen und Ansprüche des Partners	<input type="radio"/>	
Gesundheitliche Probleme	<input checked="" type="radio"/>	
Eigene Erwartungen und Ansprüche	<input type="radio"/>	

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

Antworten Sie möglichst spontan! Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Achten Sie darauf, dass sie keine Aussage auslassen.

**18. Inwieweit haben Sie sich in den letzten Monaten durch tatsächlich eingetretene negative Ereignisse belastet gefühlt?**

	Nicht eingetreten / belastet	Sehr stark belastet
Verlust von finanziellen Mitteln (mehr als 50.000 EUR)	<input type="radio"/>	
Verlust von Wohnung oder Haus / Umzug / neuer Wohnort	<input checked="" type="radio"/>	
Verlust von Arbeitsplatz, Studienplatz oder Verweis von der Schule	<input type="radio"/>	
Verlust von Familienangehörigen oder Freunden	<input checked="" type="radio"/>	
Verlust oder Trennung vom Partner	<input type="radio"/>	
Verlust von Gesundheit oder Handlungsfähigkeit	<input checked="" type="radio"/>	
Eigenes Scheitern in wichtigen Lebensbereichen	<input type="radio"/>	

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

### 19. Wie gehen Sie mit Stress um?

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Antworten Sie möglichst spontan und lassen Sie keine Aussage aus.

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Ich sage mir, dass Stress und Druck auch ihre guten Seiten haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egal wie groß der Stress wird, ich würde niemals wegen Stress zu Alkohol oder Zigaretten greifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache mir schon vorher Gedanken, wie ich Zeitdruck vermeiden kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mich überfordert fühle, gibt es Menschen, die mich wieder aufbauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich sehe Stress und Druck als positive Herausforderung an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn ich sehr unter Druck stehe, verliere ich meinen Humor nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche Stress schon im Vorfeld zu vermeiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Stress und Druck finde ich Halt im Glauben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebete helfen mir dabei, mit Stress und Bedrohungen umzugehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egal wie schlimm es wird, ich vertraue auf höhere Mächte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Wenn mir alles zu viel wird, greife ich manchmal zur Flasche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich tue alles, damit Stress erst gar nicht entsteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich unter Druck gerate, habe ich Menschen die mir helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Stress und Druck entspanne ich abends mit einem Glas Wein oder Bier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Stress und Druck finde ich Rückhalt bei meinem Partner oder einem guten Freund.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Stress und Druck konzentriere ich mich einfach auf das Positive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Stress und Druck beseitige ich gezielt die Ursachen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Stress und Druck erinnere ich mich daran, dass es höhere Werte im Leben gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egal wie schlimm es wird, ich habe gute Freunde auf die ich mich verlassen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich zu viel Stress habe, rauche ich eine Zigarette.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

### Ich danke Ihnen für die Teilnahme an dieser Umfrage!

In meiner Bachelor-Thesis vergleiche ich das Stresserleben und dessen Verarbeitung von Führungskräften in Industrie- und Handwerksbetrieben.

Sollten Sie noch Fragen haben, schreiben Sie mir gerne eine E-Mail an folgende Adresse: Nicola.Schulte@stud.hochschule-heidelberg.de.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Nicola Schulte, SRH Hochschule Heidelberg – 2017

## Anhang C

### Häufigkeitstabellen

Tabelle 9

#### Häufigkeitstabelle Geschlecht

	Häufigkeit	Prozent
Männlich	64	89%
Weiblich	8	11%

Tabelle 10

#### Häufigkeitstabelle Altersgruppen

	Häufigkeit	Prozent
Jünger als 20 Jahren	0	0%
20-30 Jahre	9	13%
31-40 Jahre	10	14%
41-50 Jahre	27	38%
51-60 Jahre	25	35%
61-70 Jahre	1	1%
Älter als 70 Jahre	0	0%

Tabelle 11

#### Häufigkeitstabelle Schulabschluss

	Häufigkeit	Prozent
Volks- / Hauptschule	4	6%
Realschule	7	10%
Gymnasium	35	49%
Berufskolleg	3	4%
Fachoberschule	15	21%
Anderes:	8	11%

*Anmerkungen.* Unter Anderes wurde fünf Mal die Meisterschule /-prüfung eingetragen und jeweils einmal der Techniker, die IHK und die höhere Berufsfachschule.

Tabelle 12

*Häufigkeitstabelle Anzahl Ausbildungsarten*

	Häufigkeit	Prozent
1	49	68%
2	22	31%
3	1	1%

Tabelle 13

*Häufigkeitstabelle Ausbildungsarten*

	Berufsausbildung /					
	Lehre		Studium		Meister	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Nicht ausgewählt	42	58%	29	40%	50	69%
Ausgewählt	30	42%	43	60%	22	31%

*Anmerkungen.* Eine Person (1%) hat die Antwortmöglichkeit *Nichts davon* ausgewählt.

Tabelle 14

*Häufigkeitstabelle Entscheidung zur beruflichen Zukunft*

	Häufigkeit	Prozent
Selbst entschieden, gegen den Wunsch der Eltern oder Anderer	4	6%
Selbst entschieden, für den Wunsch der Eltern oder Anderer	12	17%
Selbst entschieden, ohne den Einfluss Anderer	56	78%
Nicht selbst entschieden	0	0%
Anderes:	0	0%

Tabelle 15

*Häufigkeitstabelle Bereich*

	Häufigkeit	Prozent
Industrie	47	65%
Handwerk	25	35%

Tabelle 16

*Häufigkeitstabelle vorwiegend ausgeführte Tätigkeit*

	Häufigkeit	Prozent
Dienstleistung (z.B. Kundenkontakt, Beratungsgespräche)	23	32%
Produktion / manuelle Tätigkeiten (z.B. Bedienen von Maschinen, Verarbeitung von Material)	7	10%
Entwicklung / Planung (z.B. von neuen Produkten)	15	21%
Administrative Tätigkeit (z.B. Organisationsarbeit, Verwaltung)	27	38%

Tabelle 17

*Häufigkeitstabelle Größenordnung*

	Häufigkeit	Prozent
Kleinstunternehmen (bis 9 Beschäftigte)	17	24%
Kleinunternehmen (bis 49 Beschäftigte)	9	13%
Mittleres Unternehmen (bis 249 Beschäftigte)	5	7%
Großes Unternehmen (ab 250 Beschäftigte)	41	57%

Tabelle 18

*Häufigkeitstabelle Hierarchieform*

	Häufigkeit	Prozent
Vertikal	23	32%
Horizontal	49	68%

Tabelle 19.

*Häufigkeitstabelle Anzahl Verantwortungen*

	Häufigkeit	Prozent
1	11	15%
2	13	18%
3	48	67%

Tabelle 20

*Häufigkeitstabelle der Verantwortungsarten*

	Budget- /					
	Personalverantwortung		Fachverantwortung		Kostenverantwortung	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Nicht ausgewählt	13	18%	4	6%	18	25%
Ausgewählt	59	82%	68	94%	54	75%

Tabelle 21

*Häufigkeitstabelle Eigentümerschaft*

	Häufigkeit	Prozent
Ja, ich bin alleiniger Eigentümer	15	21%
Ja, ich bin Miteigentümer	6	8%
Ja, ich besitze Aktien	6	8%
Nein, keines davon	45	63%

## Anhang D

### Kreuztabellen

Tabelle 22

*Kreuztabelle Bereich mit dem Geschlecht und dem Alter*

		Geschlecht		Alter				
		Männlich	Weiblich	20-30	31-40	41-50	51-60	61-70
				Jahre	Jahre	Jahre	Jahre	Jahre
Bereich	Industrie	43	4	3	7	23	14	0
	Handwerk	21	4	6	3	4	11	1
Gesamt		64	8	9	10	27	25	1

Tabelle 23

*Kreuztabelle Bereich mit dem Schulabschluss*

		Schulabschluss					
		Volks- / Haupt- schule	Real- schule	Gymna- sium	Berufs- kolleg	Fachober- schule	Anderes:
Bereich	Industrie	1	2	29	2	10	3
	Handwerk	3	5	6	1	5	5
Gesamt		4	7	35	3	15	8

Tabelle 24

*Kreuztabelle Bereich mit den Ausbildungsarten*

		Anzahl Ausbildungsarten			Ausbildungsarten			
		1	2	3	Berufs- ausbildung / Lehre	Studium	Meister	Nichts davon
					ausgewählt	ausgewählt	ausgewählt	ausgewählt
Bereich	Industrie	32	15	0	16	37	8	1
	Handwerk	17	7	1	14	6	14	0
Gesamt		49	22	1	30	43	22	1

*Anmerkungen.* Die Häufigkeiten *Nicht ausgewählt* der Ausbildungsarten sind nicht dargestellt.

Tabelle 25

*Kreuztabelle Bereich mit der Entscheidung zur beruflichen Zukunft*

		Entscheidung der beruflichen Zukunft		
		Selbst entschieden, gegen den Wunsch der Eltern oder Anderer	Selbst entschieden, für den Wunsch der Eltern oder Anderer	Selbst entschieden, ohne den Einfluss Anderer
Bereich	Industrie	3	7	37
	Handwerk	1	5	19
Gesamt		4	12	56

Tabelle 26

*Kreuztabelle Bereich mit der vorwiegend ausgeführten Tätigkeit*

		Vorwiegend ausgeführte Tätigkeit			
		Dienstleistung (z.B. Kundenkontakt, Beratungs- gespräche)	Produktion / manuelle Tätigkeiten (z.B. Bedienen von Maschinen, Verarbeitung von Material)	Entwicklung / Planung (z.B. von neuen Produkten)	Administrative Tätigkeit (z.B. Organisations- arbeit, Verwaltung)
Bereich	Industrie	6	6	14	21
	Handwerk	17	1	1	6
Gesamt		23	7	15	27

Tabelle 27

*Kreuztabelle Bereich mit der Größenordnung*

		Größenordnung			
		Kleinst- unternehmen (bis 9 Beschäftigte)	Klein- unternehmen (bis 49 Beschäftigte)	Mittleres Unternehmen (bis 249 Beschäftigte)	Großes Unternehmen (ab 250 Beschäftigte)
Bereich	Industrie	1	1	4	41
	Handwerk	16	8	1	0
Gesamt		17	9	5	41

Tabelle 28

*Kreuztabelle Bereich mit der Hierarchieform und der Verantwortungsanzahl*

		Hierarchie		Anzahl Verantwortungen		
		Vertikal (viele Ebenen)	Horizontal (wenig Ebenen)	1	2	3
Bereich	Industrie			17	30	6
	Handwerk	6	19	5	5	15
Gesamt		23	49	11	13	48

Tabelle 29

*Kreuztabelle Bereich mit den verschiedenen Verantwortungsarten*

		Personalverantwortung ausgewählt	Fachverantwortung ausgewählt	Budget- / Kostenverantwortung ausgewählt
Bereich	Industrie	41	44	36
	Handwerk	18	24	18
Gesamt		59	68	54

*Anmerkungen.* Die Häufigkeiten *Nicht ausgewählt* der Verantwortungsarten sind nicht dargestellt.

Tabelle 30

*Kreuztabelle Bereich mit den Eigentümern / Aktienbesitzern*

		Eigentümer			
		Ja, ich bin alleiniger Eigentümer	Ja, ich bin Miteigentümer	Ja, ich besitze Aktien	Nein, keines davon
Bereich	Industrie	0	2	6	39
	Handwerk	15	4	0	6
Gesamt		15	6	6	45

Tabelle 31

*Kreuztabelle Bereich mit der Identifikation*

		Identifikation									10 Sehr stark
		1 Gar nicht	3	4	5	6	7	8	9		
Bereich	Industrie	1	2	1	1	4	7	8	10	13	
	Handwerk	0	0	0	0	0	2	4	6	13	
Gesamt		1	2	1	1	4	9	12	16	26	

*Anmerkungen.* Industrie:  $M = 7.94$ ,  $SD = 2.13$ ; Handwerk:  $M = 9.20$ ,  $SD = 1.00$

Tabelle 32

*Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Mitarbeiterverantwortung*

		Höhe der Mitarbeiterverantwortung																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	21	25	30
Bereich	Industrie	1	0	1	0	2	2	1	2	1	3	0	3	0	2	1	1	0
	Handwerk	0	1	2	2	1	0	2	1	2	0	1	0	1	1	0	0	2
Gesamt		1	1	3	2	3	2	3	3	3	3	1	3	1	3	1	1	2

*Anmerkungen.* Anzahl der Mitarbeiter für die, die Führungskraft verantwortlich ist. Industrie:  $M = 225.85$ ,  $SD = 588.63$ ; Handwerk:  $M = 13.17$ ,  $SD = 12.29$

Tabelle 33

Fortsetzung Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Mitarbeiterverantwortung

		Höhe der Mitarbeiterverantwortung												
		37	40	45	50	60	65	70	100	300	350	400	2200	2300
Bereich	Industrie	0	3	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1	2
	Handwerk	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt		1	4	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1	2

Anmerkungen. Anzahl der Mitarbeiter für die, die Führungskraft verantwortlich ist. Industrie:  $M = 225.85$ ,  $SD = 588.63$ ; Handwerk:  $M = 13.17$ ,  $SD = 12.29$

Tabelle 34

Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Führungsspanne

		Höhe der Führungsspanne															
		0	1	2	3	4	5	6	8	9	10	12	17	25	40	50	150
Bereich	Industrie	12	2	3	6	2	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
	Handwerk	6	4	2	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt		18	6	5	9	4	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1

Anmerkungen. Anzahl der Mitarbeiter für die, die Führungskraft verantwortlich ist, die ebenfalls Führungskräfte sind. Industrie:  $M = 9.90$ ,  $SD = 24.70$ ; Handwerk:  $M = 1,72$ ,  $SD = 1.78$

Tabelle 35

*Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Budgetverantwortung*

		Höhe der Budgetverantwortung											
		10	100	250	800	10 000	13 000	20 000	30 000	50 000	100 000	120 000	150 000
Bereich	Industrie	1	1	0	1	2	0	0	0	2	1	0	0
	Handwerk	0	0	1	0	0	1	1	1	1	2	1	1
Gesamt		1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1

*Anmerkungen.* Höhe der Budgetverantwortung einer Führungskraft in Euro. Industrie:  $M = 73\,673\,255.2$ ,  $SD = 272\,438\,215$ ; Handwerk:  $M = 392\,216.67$ ,  $SD = 538\,739.29$

Tabelle 36

*Fortsetzung Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Budgetverantwortung*

		Höhe der Budgetverantwortung									
		200 000	450 000	500 000	600 000	700 000	800 000	900 000	1 500 000	2 000 000	3 000 000
Bereich	Industrie	1	1	0	0	1	1	0	1	3	1
	Handwerk	0	0	2	1	0	1	1	0	1	0
Gesamt		1	1	2	1	1	2	1	1	4	1

*Anmerkungen.* Höhe der Budgetverantwortung einer Führungskraft in Euro. Industrie:  $M = 73\,673\,255.2$ ,  $SD = 272\,438\,215$ ; Handwerk:  $M = 392\,216.67$ ,  $SD = 538\,739.29$

Tabelle 37

Fortsetzung Kreuztabelle Bereich mit der Höhe der Budgetverantwortung

		Höhe der Budgetverantwortung								
		4 000 000	6 000 000	10 000 000	15 000 000	20 000 000	40 000 000	130 000 000	250 000 000	1 500 000 000
Bereich	Industrie	1	2	3	1	2	1	1	2	1
	Handwerk	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt		1	2	3	1	2	1	1	2	1

Anmerkungen. Höhe der Budgetverantwortung einer Führungskraft in Euro. Industrie:  $M = 73\,673\,255.2$ ,  $SD = 272\,438\,215$ ; Handwerk:  $M = 392\,216.67$ ,  $SD = 538\,739.29$

# Anhang E

## Histogramme

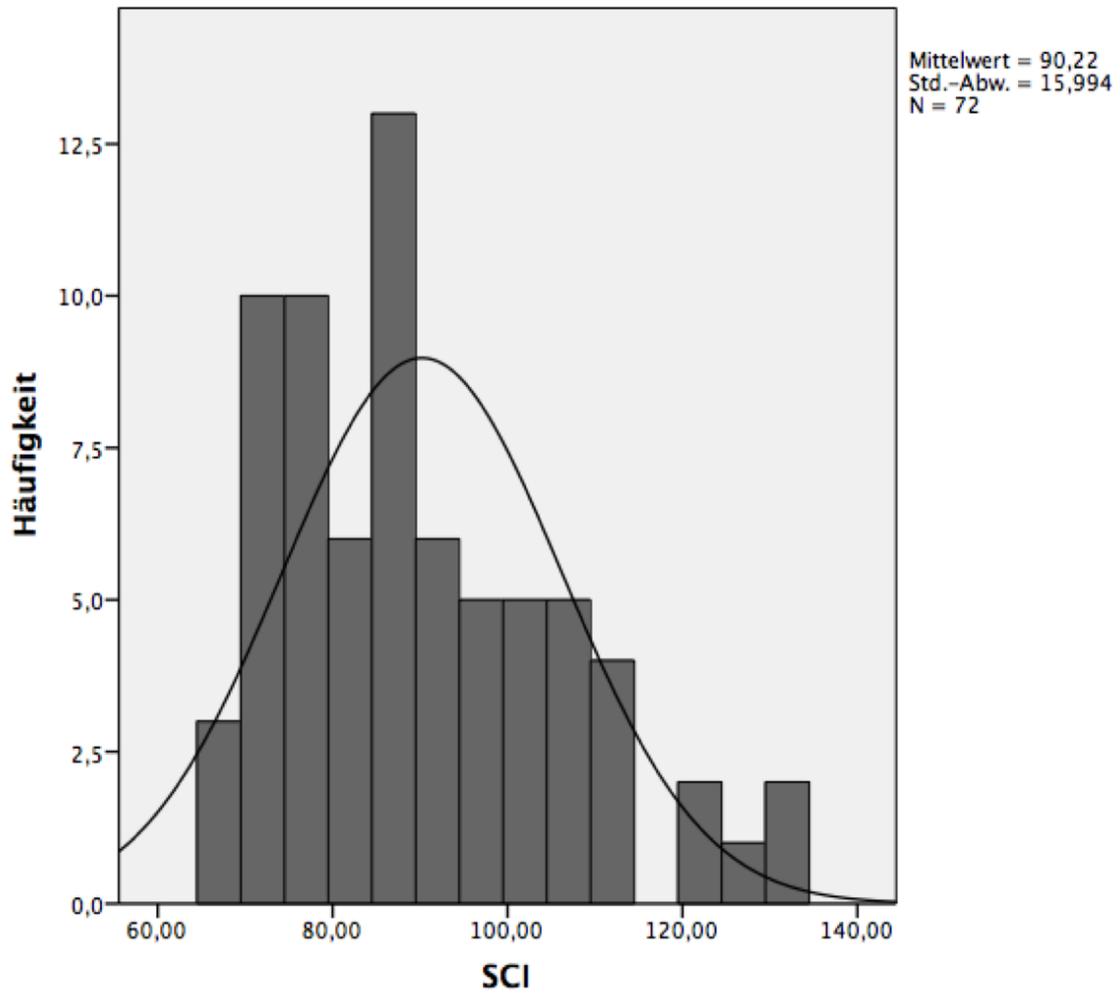


Abbildung 3. Häufigkeitsverteilung über die gesamten angewandten Skalen des SCI

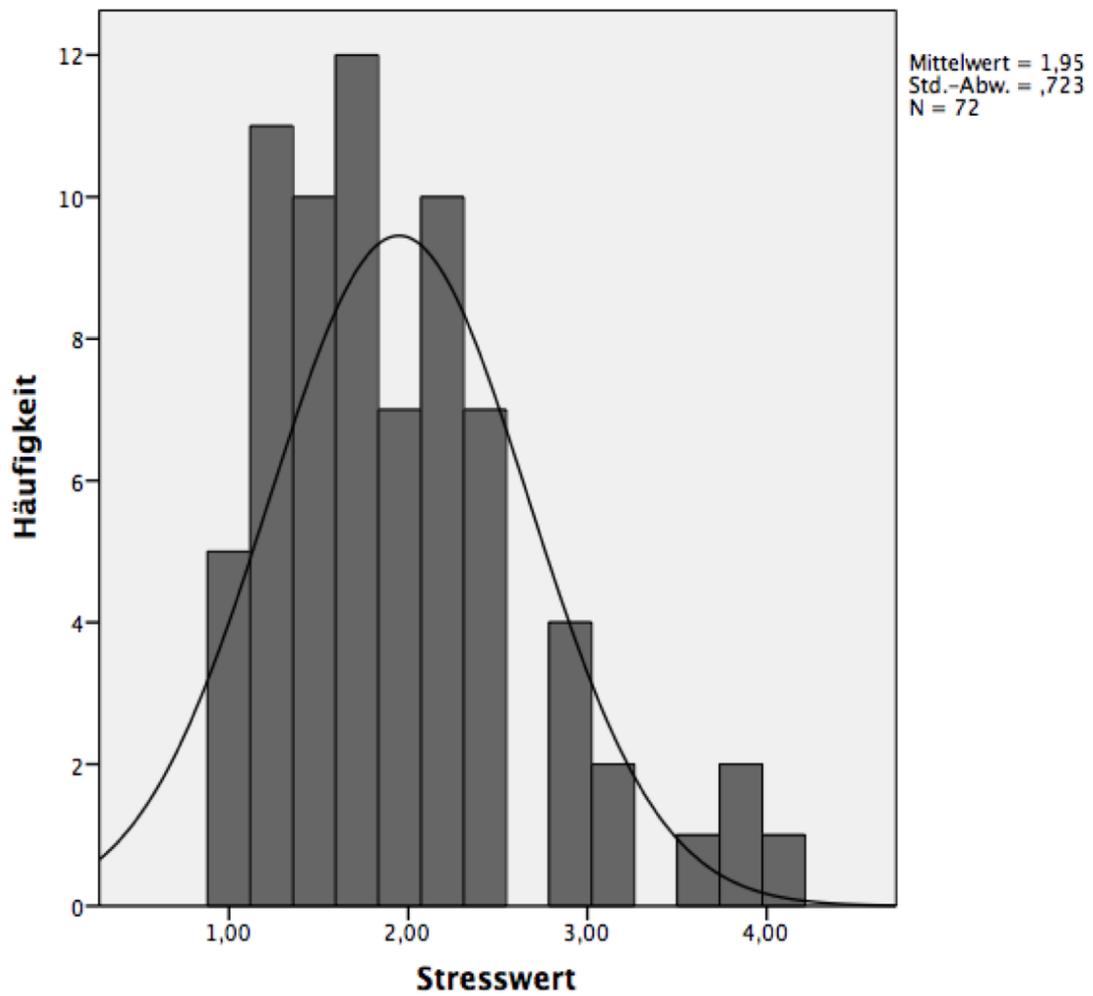


Abbildung 4. Häufigkeitsverteilung des Stress-Gesamtwerts

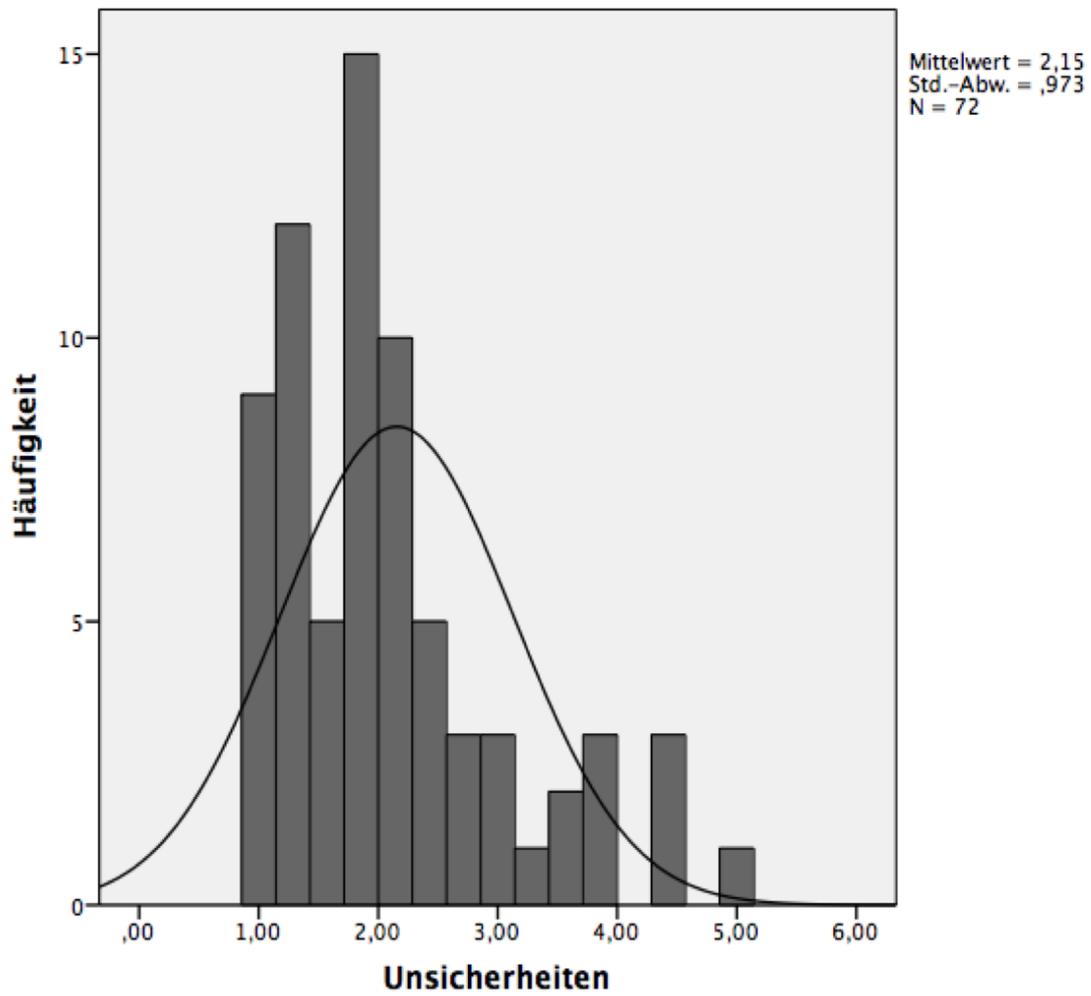


Abbildung 5. Häufigkeitsverteilung der Skala *Stress* durch *Unsicherheiten*

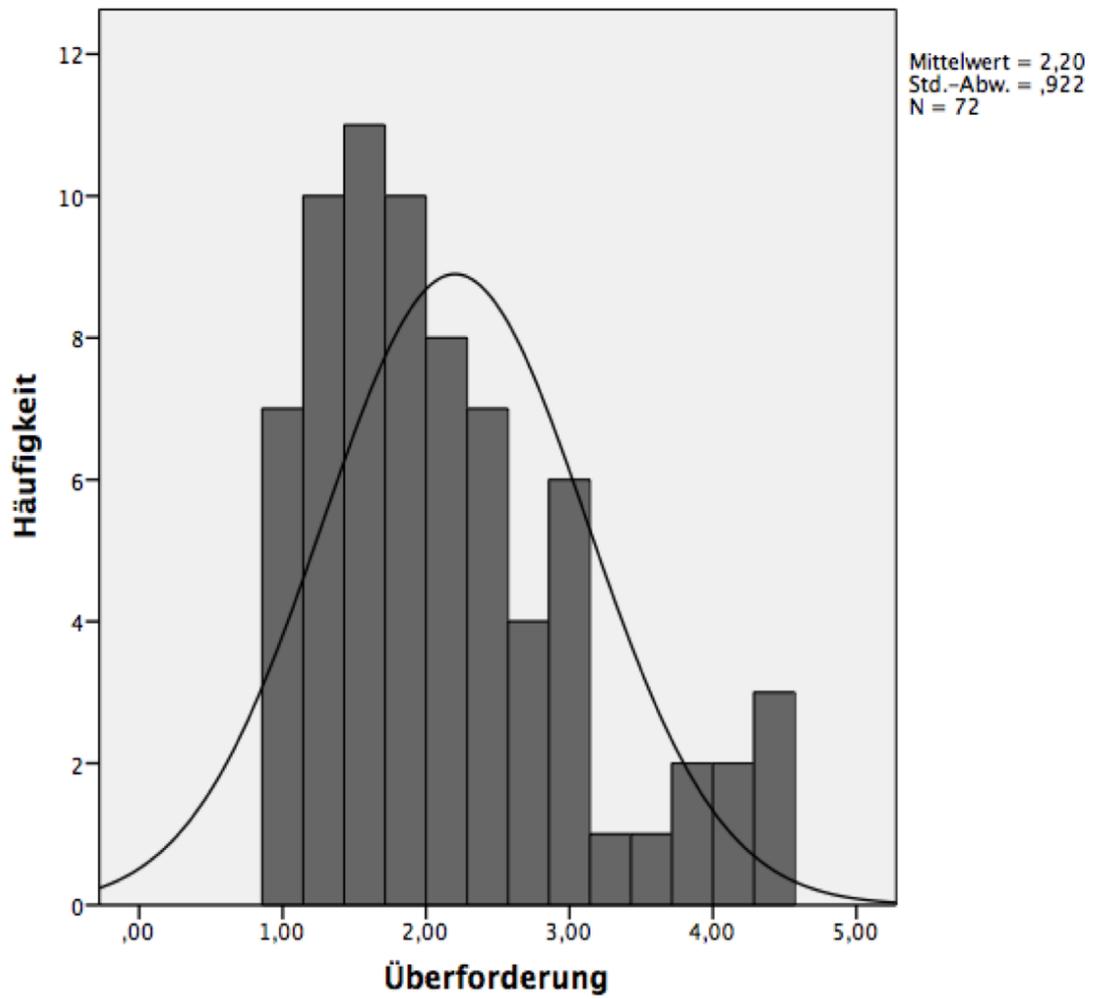


Abbildung 6. Häufigkeitsverteilung der Skala *Stress durch Überforderung*

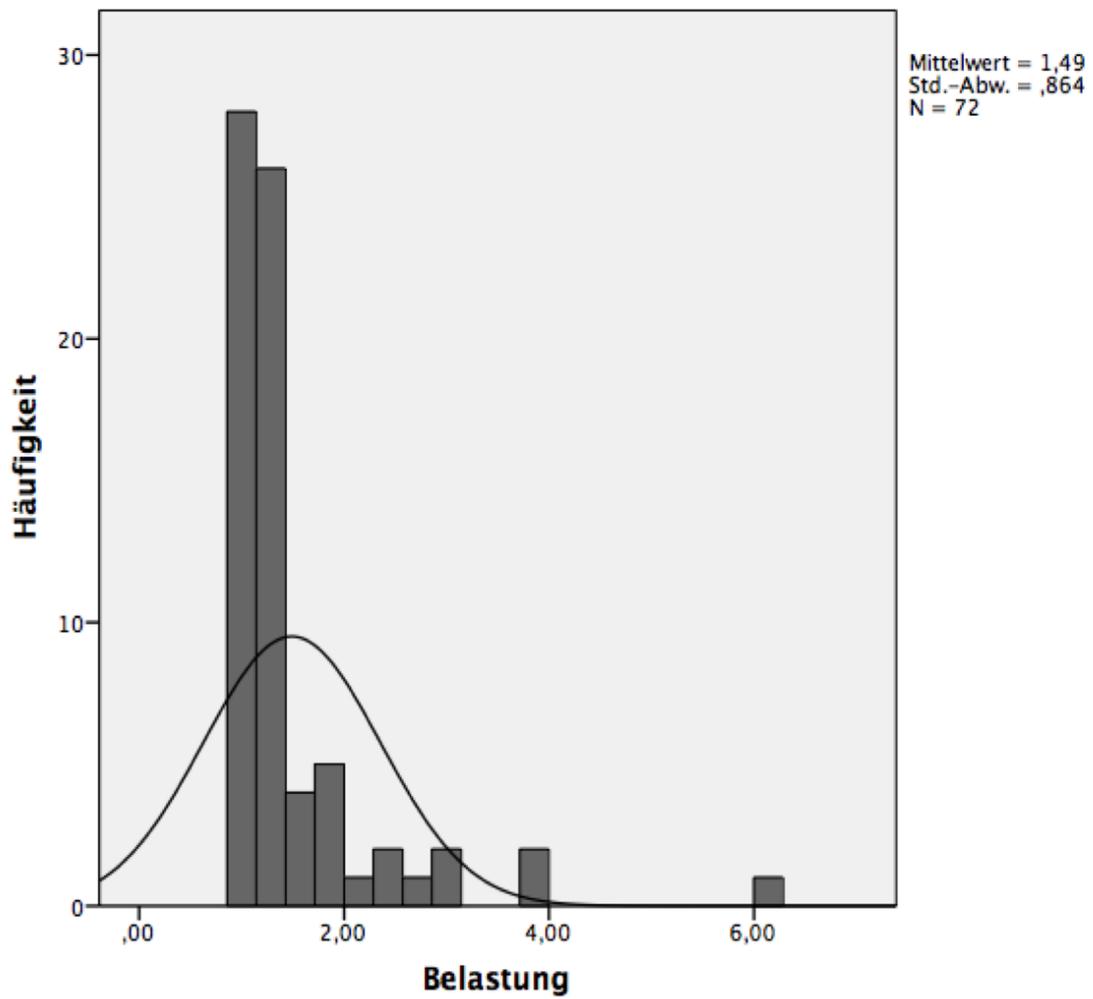


Abbildung 7. Häufigkeitsverteilung der Skala *Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse*

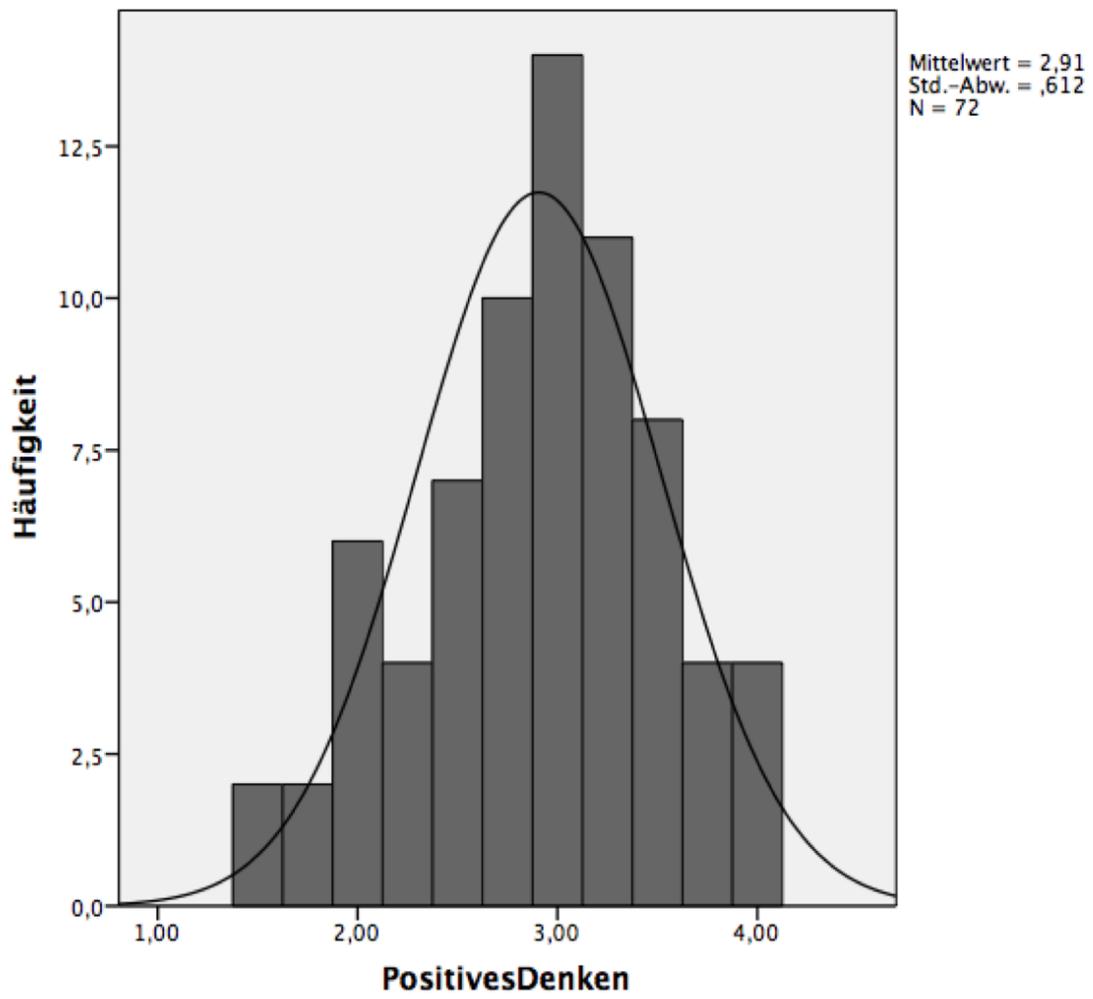


Abbildung 8. Häufigkeitsverteilung der Skala *Positives Denken*

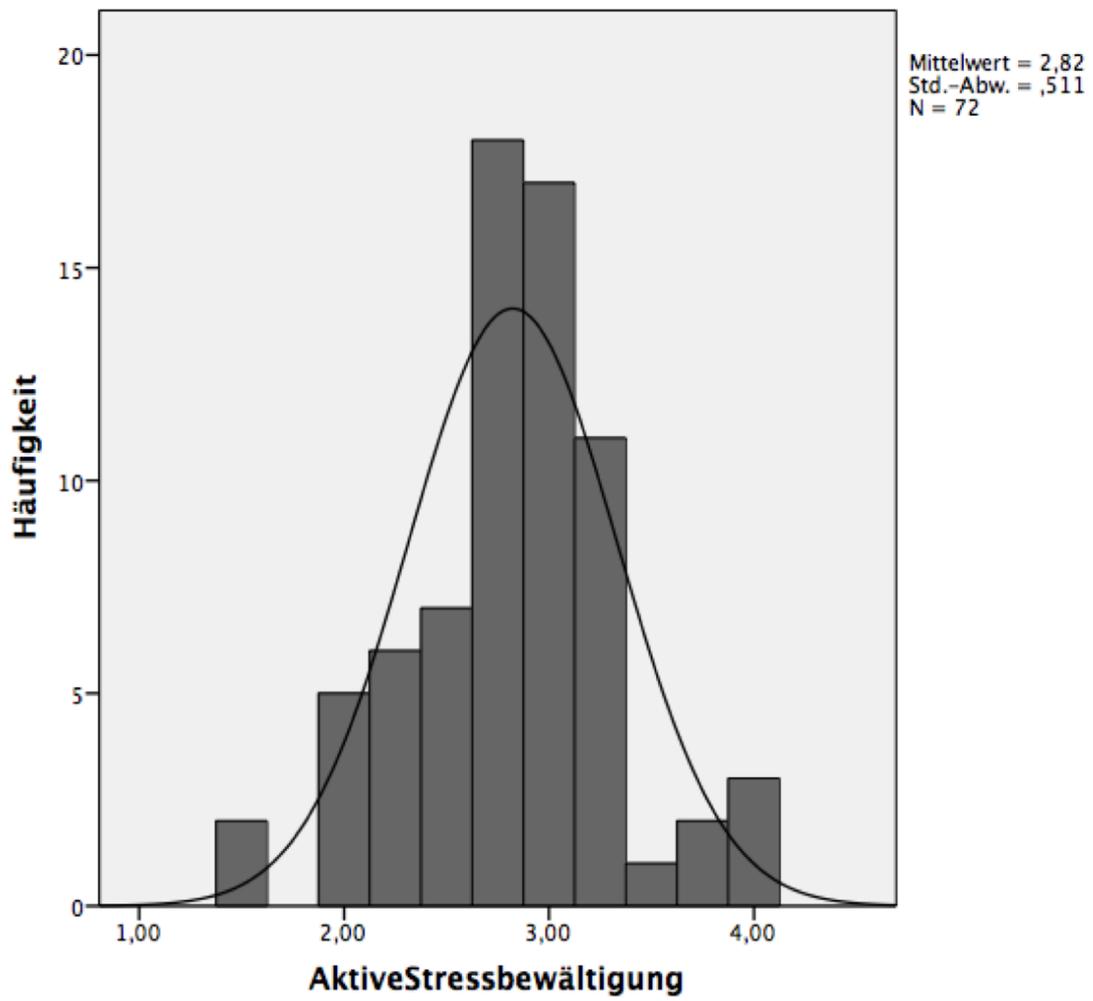


Abbildung 9. Häufigkeitsverteilung der Skala *Aktive Stressbewältigung*

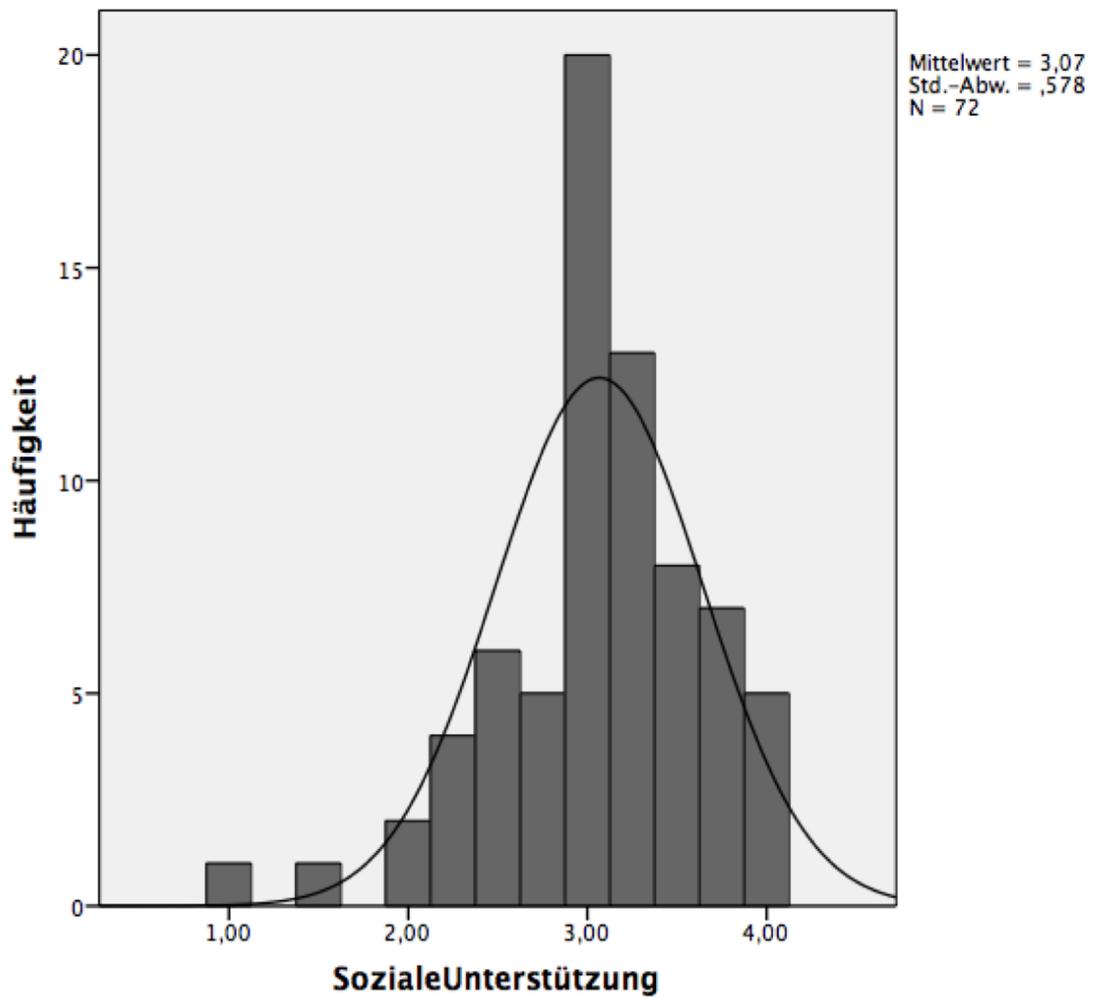


Abbildung 10. Häufigkeitsverteilung der Skala Soziale Unterstützung

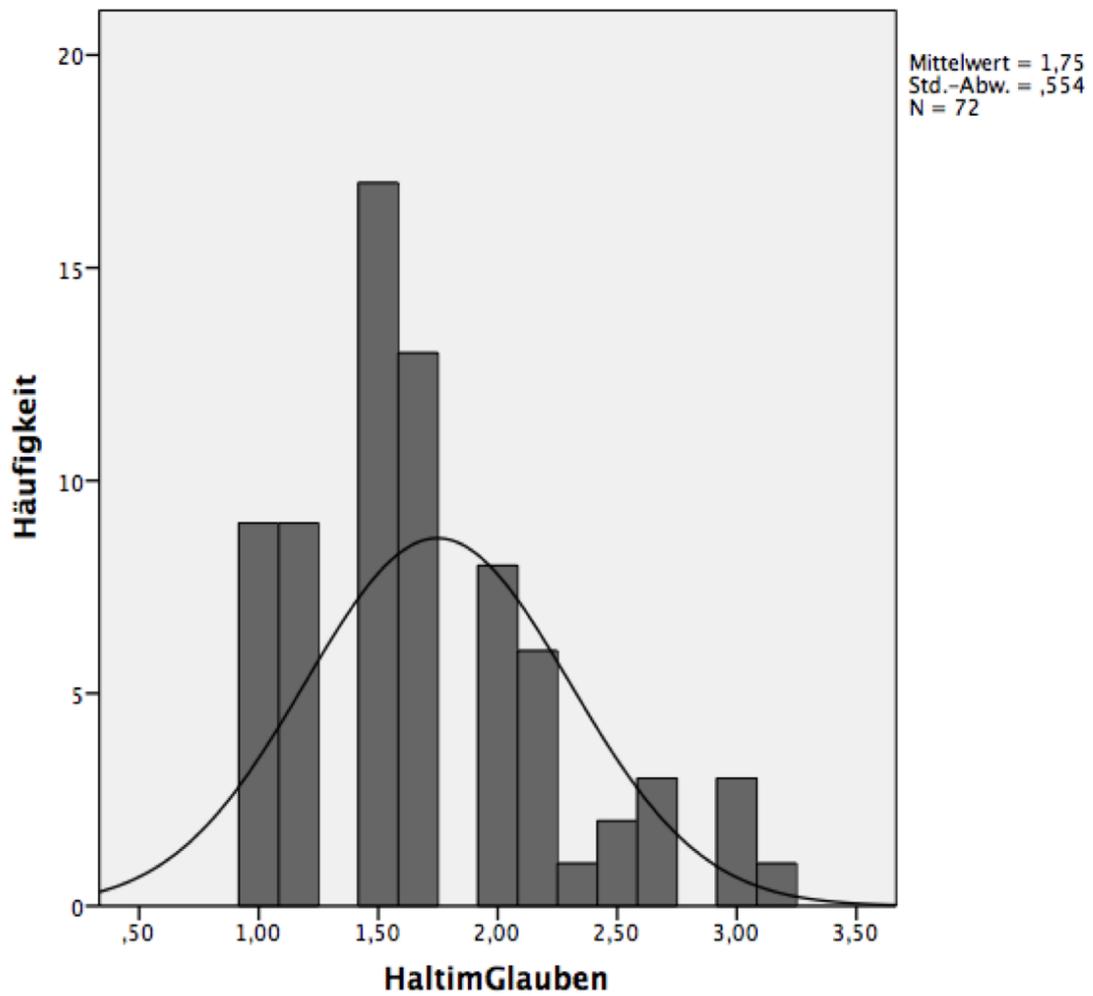


Abbildung 11. Häufigkeitsverteilung der Skala *Halt im Glauben*

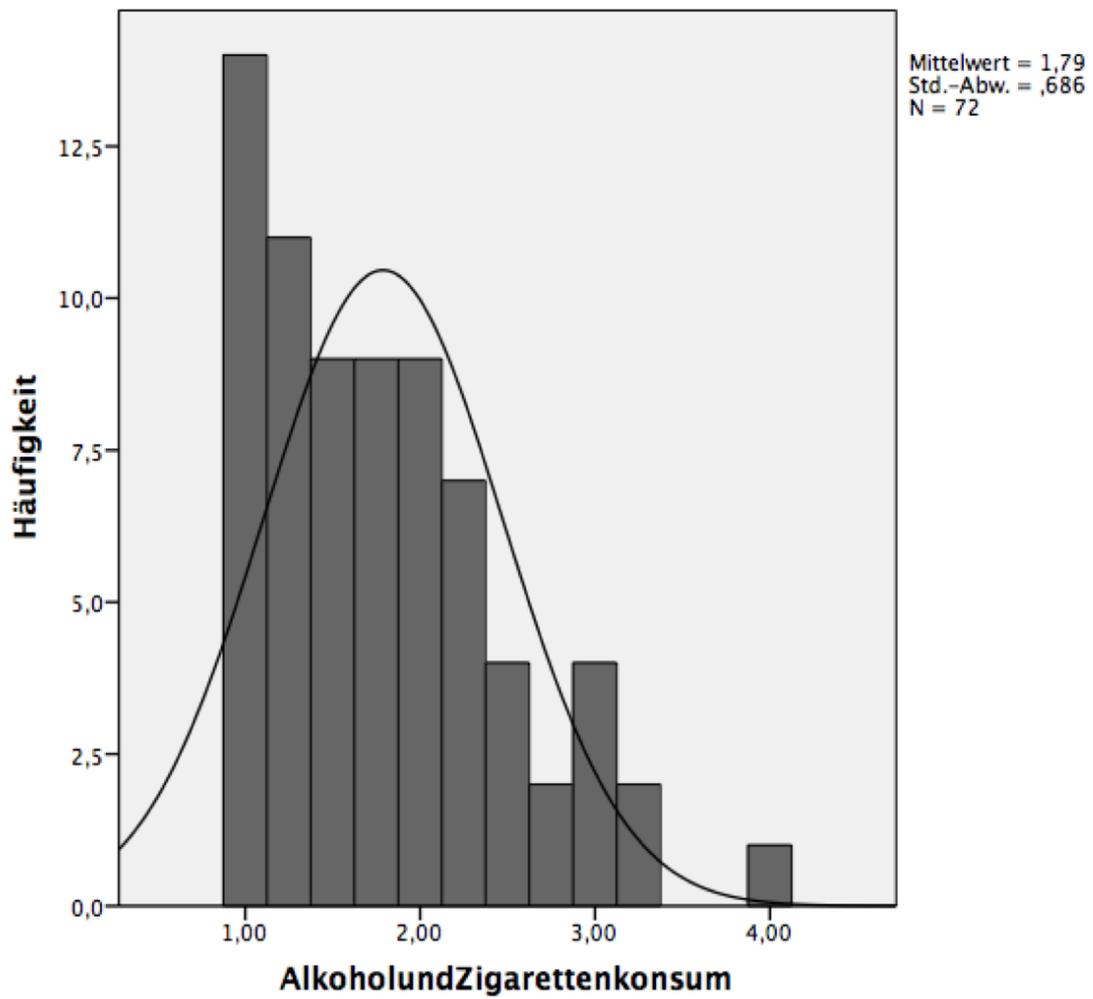


Abbildung 12. Häufigkeitsverteilung der Skala *Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum*

## Anhang F

### Korrelationstabellen

Tabelle 38

Korrelationen der Skalen und dem Stress-Gesamtwert untereinander

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Stress durch Unsicherheiten	2.15	0.97									
2. Stress durch Überforderung	2.20	0.92	.67**								
3. Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse	1.49	0.86	.31**	.28*							
4. Stress-Gesamtwert	1.95	0.72	.86**	.83**	.66**						
5. Positives Denken	2.91	0.61	-.16	-.14	.10	-.09					
6. Aktive Stressbewältigung	2.82	0.51	-.04	-.26	-.05	-.15	.40**				
7. Soziale Unterstützung	3.07	0.58	-.12	-.09	-.00	-.10	.09	.28*			
8. Halt im Glauben	1.75	0.55	-.04	.04	.04	-.02	-.04	-.06	.10		
9. Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum	1.79	0.69	.24*	.16	.15	.24*	-.28*	-.31**	-.11	.23	

Anmerkungen. *N* = 72. *p* = Signifikanz (zweiseitig); \*\* = *p* < .01; \* = *p* < .05

Tabelle 39

*Korrelationen der Skalen mit den metrischen demographischen Merkmalen*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Identifikation	Höhe der Mitarbeiterverantwortung	Führungsspanne	Höhe Budgetverantwortung
Stress durch Unsicherheiten	2.15	0.97	-.32**	.05	.01	-.01
Stress durch Überforderung	2.20	0.92	-.29*	-.06	-.06	-.03
Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse	1.49	0.86	-.28*	-.10	-.11	-.03
Stress-Gesamtwert	1.95	0.72	-.38**	-.04	-.05	-.03
Positives Denken	2.91	0.61	.25*	-.03	.05	-.09
Aktive Stressbewältigung	2.82	0.51	.14	.10	.12	.05
Soziale Unterstützung	3.07	0.58	.26*	-.03	-.07	-.03
Halt im Glauben	1.75	0.55	.01	.28*	.34**	.11
Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum	1.79	0.69	-.37**	.08	.04	.19

*Anmerkungen.*  $N = 72$ .  $p$  = Signifikanz (zweiseitig); \*\*=  $p < .01$ ; \*=  $p < .05$ ,

Tabelle 40

*Korrelationen der Skalen mit den demographischen Merkmalen*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Ge- schlecht	Alter	Schul- abschluss	Anzahl Ausbil- dungs- arten	Berufsaus- -bildung / Lehre	Studium	Meister	Nichts davon	Entschei- dung
Stress durch Unsicherheiten	2.15	0.97	.04	.01	.01	.01	.02	-.14	.09	.13	-.12
Stress durch Überforderung	2.20	0.92	-.02	-.18	-.07	-.26*	-.23*	-.11	.10	-.01	-.12
Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse	1.49	0.86	.13	-.11	-.06	-.10	-.10	-.23	.25*	-.02	-.23
Stress-Gesamtwert	1.95	0.72	.12	-.15	-.04	-.16	-.15	-.18	.17	.04	-.18
Positives Denken	2.91	0.61	.09	-.12	.10	.13	.08	-.14	.22	-.14	-.01
Aktive Stressbewältigung	2.82	0.51	.06	.00	.19	.31**	.32**	-.17	.14	.06	.17
Soziale Unterstützung	3.07	0.58	.25*	-.19	.06	-.09	.01	-.06	.01	-.15	.13
Halt im Glauben	1.75	0.55	.17	-.07	-.04	-.04	-.01	.09	-.09	-.06	-.05
Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum	1.79	0.69	.00	-.04	-.14	.12	.13	.01	-.04	.07	-.03

*Anmerkungen.*  $N = 72$ .  $p$  = Signifikanz (zweiseitig); \*\*=  $p < .01$ ; \*=  $p < .05$ , Spearman-Rang-Korrelation

Tabelle 41

Fortsetzung der Korrelation der Skalen mit den demographischen Merkmalen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Bereich	Tätigkeit	Größen- ordnung	Hierarchi- e	Anzahl Verant- wortung- en	Personal- verant- wortung	Fach- verant- wortung	Budget-/ Kosten- verant- wortung	Eigen- tümer- schaft
Stress durch Unsicherheiten	2.15	0.97	.05	.16	-.10	-.29*	-.17	-.18	.04	-.18	-.07
Stress durch Überforderung	2.20	0.92	.05	.09	-.02	-.23*	-.15	-.17	.06	-.16	-.06
Stress durch Verlust und tatsächlich eingetretene negative Ereignisse	1.49	0.86	.02	-.17	-.13	-.20	-.12	-.15	.10	-.12	-.21
Stress-Gesamtwert	1.95	0.72	.02	.06	-.14	-.29*	-.23	-.25*	.08	-.24*	-.09
Positives Denken	2.91	0.61	-.12	.12	.01	.12	-.07	.01	-.02	-.06	-.07
Aktive Stressbewältigung	2.82	0.51	-.08	.14	.00	-.02	-.14	.09	-.08	-.22	.04
Soziale Unterstützung	3.07	0.58	.13	-.05	-.18	.09	-.30*	-.21	-.12	-.25*	-.06
Halt im Glauben	1.75	0.55	.07	-.05	-.12	-.06	-.06	-.04	.04	-.06	-.08
Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum	1.79	0.69	-.06	-.05	.00	-.23	-.03	-.07	-.01	.01	-.08

Anmerkungen. *N* = 72. *p* = Signifikanz (zweiseitig); \*\*= *p* < .01; \*= *p* < .05, Spearman-Rang-Korrelation

## Anhang G

### Tabellen der Hypothesentestung 3 und 4

Tabelle 42

#### Ergebnisse der *t*-Tests für Hypothese 3

		Unabhängige Variable				
		<i>df</i>	<i>T</i>	<i>p</i> (2- seitig)	Industrie	Handwerk
Abhängige Variable - Coping	Positives Denken	70	1.18	.242	<i>M</i> = 2.97 ( <i>SD</i> = 0.56)	<i>M</i> = 2.79 ( <i>SD</i> = 0.70)
	Aktive Stressbewältigung	70	0.52	.607	<i>M</i> = 2.85 ( <i>SD</i> = 0.41)	<i>M</i> = 2.78 ( <i>SD</i> = 0.67)
	Soziale Unterstützung	70	-1.12	.269	<i>M</i> = 3.01 ( <i>SD</i> = 0.63)	<i>M</i> = 3.17 ( <i>SD</i> = 0.47)
	Halt im Glauben	70	-1.07	.288	<i>M</i> = 1.70 ( <i>SD</i> = 0.48)	<i>M</i> = 1.84 ( <i>SD</i> = 0.67)
	Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum	70	0.25	.801	<i>M</i> = 1.80 ( <i>SD</i> = 0.66)	<i>M</i> = 1.76 ( <i>SD</i> = 0.75)

*Anmerkungen.* Signifikanzniveau:  $\alpha = 05$ . Zweiseitig getestet. Varianzhomogenität angenommen.

Tabelle 43

Ergebnisse der *t*-Tests für Hypothese 4

		Unabhängige Variable				
					Eigentümer	
		<i>df</i>	<i>T</i>	<i>p</i> (2- seitig)	bzw. Aktieninhaber	Keine Aktieninhaber
Abhängige Variable - Coping	Positives Denken	70	-1.01	.317	<i>M</i> = 3.00 ( <i>SD</i> = 0.66)	<i>M</i> = 2.85 ( <i>SD</i> = 0.58)
	Aktive Stressbewältigung	70	-0.49	.627	<i>M</i> = 2.86 ( <i>SD</i> = 0.61)	<i>M</i> = 2.80 ( <i>SD</i> = 0.45)
	Soziale Unterstützung	70	0.01	.990	<i>M</i> = 3.05 ( <i>SD</i> = 0.70)	<i>M</i> = 3.07 ( <i>SD</i> = 0.50)
	Halt im Glauben	70	-1.05	.296	<i>M</i> = 1.84 ( <i>SD</i> = 0.62)	<i>M</i> = 1.69 ( <i>SD</i> = 0.51)
	Erhöhter Alkohol- und Zigarettenkonsum	70	-0.96	.339	<i>M</i> = 1.89 ( <i>SD</i> = 0.76)	<i>M</i> = 1.73 ( <i>SD</i> = 0.64)

*Anmerkungen.* Signifikanzniveau:  $\alpha = 05$ . Zweiseitig getestet. Varianzhomogenität angenommen.

## Anhang H

Tabelle 44

*Mittelwerte und Standardabweichungen der Interaktion Bereich und Eigentümerschaft*

			Positives	Aktive	Soziale	Halt im	Erhöhter
		Stresserleben	Denken	Stressbewältigung	Unterstützung	Glauben	Alkohol- und Zigarettenkonsum
Industrie	Ja, ich bin Miteigentümer	$M = 2.48$ ( $SD = 0.07$ )	$M = 3.38$ ( $SD = 0.53$ )	$M = 2.88$ ( $SD = 0.18$ )	$M = 3.63$ ( $SD = 0.18$ )	$M = 1.88$ ( $SD = 0.18$ )	$M = 2.63$ ( $SD = 0.53$ )
	Ja, ich besitze Aktien	$M = 2.21$ ( $SD = 1.11$ )	$M = 3.21$ ( $SD = 0.62$ )	$M = 3.21$ ( $SD = 0.51$ )	$M = 2.58$ ( $SD = 1.13$ )	$M = 1.71$ ( $SD = 0.53$ )	$M = 1.92$ ( $SD = 1.74$ )
	Nein, keines davon	$M = 1.82$ ( $SD = 0.50$ )	$M = 2.91$ ( $SD = 0.55$ )	$M = 2.79$ ( $SD = 0.38$ )	$M = 3.05$ ( $SD = 0.51$ )	$M = 1.89$ ( $SD = 0.49$ )	$M = 1.74$ ( $SD = 0.63$ )
	Ja, ich bin alleiniger Eigentümer	$M = 2.10$ ( $SD = 1.06$ )	$M = 2.90$ ( $SD = 0.76$ )	$M = 2.68$ ( $SD = 0.70$ )	$M = 3.05$ ( $SD = 0.48$ )	$M = 1.86$ ( $SD = 0.76$ )	$M = 1.82$ ( $SD = 0.80$ )
Handwerk	Ja, ich bin Miteigentümer	$M = 2.06$ ( $SD = 0.41$ )	$M = 2.88$ ( $SD = 0.25$ )	$M = 3.00$ ( $SD = 0.29$ )	$M = 3.56$ ( $SD = 0.24$ )	$M = 1.94$ ( $SD = 0.24$ )	$M = 1.75$ ( $SD = 0.74$ )
	Nein, keines davon	$M = 1.89$ ( $SD = 0.79$ )	$M = 2.46$ ( $SD = 0.70$ )	$M = 2.88$ ( $SD = 0.79$ )	$M = 3.21$ ( $SD = 0.43$ )	$M = 1.75$ ( $SD = 0.71$ )	$M = 1.63$ ( $SD = 0.75$ )

*Anmerkungen.* In der Gruppe der Industrie ist kein alleiniger Eigentümer, in der Gruppe des Handwerks sind keine Führungskräfte die Aktien besitzen.

# Glossar

## Geschichte des Stressbegriffs:

Ursprünglich und „lange vor [...] [der] wissenschaftlichen Festlegung wurden die Begriffe ‚stress‘, ‚distress‘ und ‚strain‘ als Ableitungen aus den lateinischen Begriffspaaren ‚stringere/strictus‘ bzw. ‚distringere/districtus‘ in der englischen Literatur und *Umgangssprache* und zum Teil auch im Altfranzösischen verwendet“ (Nitsch, 1981, S.33). Zunächst wurde der Begriff Stress in England im 17. Jahrhundert für Kummer, Unterdrückung, Unglück und Not verwendet. Im 18. und 19. Jahrhundert fand dieser immer mehr Verwendung im allgemeinen Wortgebrauch und bezeichnete nun mehr eine Kraft, einen starken Einfluss oder einen Druck auf eine Person oder eine Sache. Dieser Einfluss bzw. diese Kraft verursacht eine Spannung, welcher die Person oder die Sache versucht zu widerstehen. Gestützt wurde diese Bedeutung des Begriffes Stress durch die Naturwissenschaften. Stress bezeichnet hier den Druck auf ein Objekt und dessen Spannung, sodass Veränderung der Größe oder Form bzw. Verzerrung auftreten (Spielberger, 1979; übers. 1980). In dem Zusammenhang kann der englischen Begriff *stress* als eine von außerhalb kommende Belastung bezeichnet werden, *strain* als die dadurch entstandene innere Spannung und Erregung und *distress* als unangenehme Empfindungen die durch Belastungen entstehen (Nitsch, 1981). Einheitliche Definitionen dieser Begriffe sind jedoch nicht vorhanden (Bamberg, 2007). Laut Schönplflug (1987) ist die Einführung des Stress-Begriffes in die psychologische Fachliteratur auf Cannon (1914) und Selye (1936) zurückzuführen.