

Höheres Wohlbefinden dank Autonomie, Gesundheit und Familie

# Was Führungskräfte von Unternehmer\*innen lernen können

Unternehmer\*innen haben ein höheres Wohlbefinden als Angestellte. So bietet sich für Führungskräfte die Chance, sich von Unternehmer\*innen bei der Bewältigung von Unsicherheit und allgemein neuen Herausforderungen im Zusammenhang mit unternehmerischem Verhalten inspirieren zu lassen.

Von Prof. Dr. Isabella Hatak



Autonomie bei der Gestaltung der eigenen Arbeit erhöht das Wohlbefinden.

## Unternehmer\*innen und ihr höheres Wohlbefinden

Unternehmer\*innen sind in ihrer Arbeit stark gefordert. So sehen sie sich mit einem hohen Mass an Unsicherheit und Verantwortung konfrontiert, müssen sich kontinuierlich und flexibel an neue Situationen anpassen, und ihre Tätigkeit bedingt meistens eine starke Verflechtung von Arbeit und Familie. Schliesslich sind Unternehmer\*innen «Macher\*innen». Sie müssen kontinuierlich und proaktiv Chancen erkennen und diese durch riskante Ressourceneinsätze ausnutzen, um Innovation unter Unsicherheit zu realisieren und damit Wert zu schaffen.

Trotz ihrer hohen Arbeitsanforderungen sind viele Unternehmer\*innen in ihrer Tä-

tigkeit hocheffektiv und berichten häufig über ein höheres Wohlbefinden als Angestellte. So zeigt eine neue Metastudie, bei der die Daten von 6,7 Mio. Personen aus über 40 Jahren quantitativer Forschung in 82 Ländern aggregiert wurden, dass Unternehmer in der Tat glücklicher sind als Angestellte.<sup>1</sup>

## Wohlbefinden als Entwicklungsziel für «unternehmerische» Führungskräfte

Weltweit wird angestrebt, «das Wohlbefinden aller Menschen in jedem Alter zu fördern» (United Nations, Sustainable Development Goal #3) und Wohlbefinden zu messen bzw. zu tracken, um den Entwicklungsstand einer Nation holistischer, das heisst über die Wirt-

schaftsleistung hinaus, abzubilden.<sup>2,3</sup> Für die meisten Menschen ist Wohlbefinden ein wertvolles Ergebnis an sich – wir wollen glücklich sein – und wir sind leistungsfähiger, wenn es uns gut geht, wir psychisch gesund sind. Schätzungen zeigen allerdings, dass weltweit mehr als ein Viertel der Weltbevölkerung an einer psychischen Störung leidet, und die Zahl steigt.<sup>4</sup> Damit stellt sich die Frage, was wir von Unternehmer\*innen in Bezug auf die Stärkung unseres Wohlbefindens lernen können.

Diese Frage gewinnt umso mehr an Bedeutung, als von Führungskräften in ihrer Tätigkeit zunehmend «unternehmerisches» Verhalten gefordert wird. Technologische Entwicklungen wie die Digitalisierung, die weltweite Vernetzung, der gesellschaftli-

che und politische Wandel verändern die Art und Weise des Wirtschaftens und Führens fundamental. Manager\*innen in grossen Unternehmen, aber auch in traditionellen KMU erleben einen neuen Wettbewerb von disruptiven Innovatoren aus anderen Branchen und aus der agilen Start-up-Szene. Etablierte Taxiunternehmen kämpfen gegen das grösste Taxiunternehmen, das selbst gar keine Taxis besitzt (Uber), die grösste Hotelfirma besitzt kein Grundeigentum (airbnb), und die am schnellsten wachsenden Banken haben gar keine Bankfilialen (revolut, N26). Für ambitionierte Führungskräfte zeigen sich damit die Grenzen des Wachstums in den gesättigten Märkten für traditionelle Produkte und Dienstleistungen. Dazu hat sich die klassische Ökonomie der «Economies of Scale» in eine Ökonomie der Netzwerke und Ideen verwandelt, in der die Geschwindigkeit der Innovationen und Veränderungen weiter steigt.

Diese Veränderungen in der Arbeitswelt bedeuten für Führungskräfte gesteigerte Anforderungen und damit auch das Risiko, an stressbedingten psychischen Problemen zu erkranken. Unternehmerische Führungskräfte tragen am heutigen Arbeitsplatz mehr Verantwortung, arbeiten selbstständiger, haben mit grosser Unsicherheit zu kämpfen, erleben Einsamkeit und haben ein steigendes Arbeitspensum. Zwar wird Unternehmertum häufig als «extreme» Arbeit angesehen, da sie mit mehr Stressoren verbunden ist als eine herkömmliche lohnabhängige Beschäftigung.<sup>5</sup> Angesichts des höheren Wohlbefindens von Unternehmer\*innen im Vergleich zu Angestellten bietet sich für Unternehmen und Führungskräfte jedoch die Chance, sich von Unternehmer\*innen bei der Bewältigung von Unsicherheit und allgem. neuen Herausforderungen im Zusammenhang mit unternehmerischem Verhalten inspirieren zu lassen.

### Autonomie als Hebel

Ein Grund, warum Unternehmer\*innen oft erfolgreich sind, obwohl sie in einem sehr unsicheren und anspruchsvollen Umfeld arbeiten, ist z. B. der hohe Wert, den sie auf Autonomie legen.<sup>6,7</sup> Dies macht auch aus organisationspsychologischer Sicht Sinn. *Erstens*, unter Bezug

auf eines der bekanntesten und umfassend empirisch bestätigten Modelle, das «Job-Demand-Control»-Modell,<sup>8</sup> lässt sich festhalten: Hohe Arbeitsanforderungen führen nicht automatisch zu Stress. Als Führungskraft bin ich dann gestresst, wenn die Arbeitsanforderungen hoch sind, mir aber wegen fehlender Autonomie nur ein geringer Handlungsspielraum zur Verfügung steht. Habe ich viel oder schwierige Arbeit, entscheide aber selbst, wann, wie, wo und mit wem ich die Arbeit ausführe, dann halten sich Anforderungen und Autonomie die Waage, und ich bin im Stadium der Aktivität, voll Wohlbefinden – trotz hoher Arbeitsanforderungen.

*Zweitens* handelt es sich bei Autonomie um ein menschliches Grundbedürfnis, neben dem Bedürfnis nach Kompetenz und Zugehörigkeit. Sind die Grundbedürfnisse der Führungskraft befriedigt, so empfindet sie höheres Wohlbefinden.<sup>9,10</sup>

Inspiziert von Unternehmer\*innen ist ein vielversprechender Weg ins grössere Glück, also das sich Bewusstwerden oder das Schaffen des Gefühls, eine Wahl zu haben und sein unternehmerisches Handeln freiwillig auszuüben, im Gegensatz zum Gefühl, kontrolliert zu werden oder etwas tun zu «müssen».

### Familie als Hebel

Ein weiterer Grund für das höhere Wohlbefinden von Unternehmer\*innen liegt in ihrer Gesundheit. Wer als Unternehmer oder Unternehmerin wirtschaftlich erfolgreicher und zufriedener ist, investiert in seine körperliche und psychische Gesundheit. Dies konnte im Rahmen einer grossen Panel-Studie mit mehr als 5000 repräsentativen Unternehmer\*innen-(Ehe)Paaren über sieben Erhebungswellen gezeigt werden.<sup>11</sup> Für unternehmerisch orientierte Führungskräfte, die nach mehr Wohlbefinden streben, zeigen die Ergebnisse der Studie zudem, dass es sich lohnt, auch in die Gesundheit der (Ehe-)Partnerin/des (Ehe-)Partners zu investieren. Geht es den Partner\*innen körperlich gut, so steigert dies direkt den finanziellen Unternehmenserfolg. Sind sie zusätzlich noch psychisch wohlauf, so macht dies die Unternehmer\*in auch zufriedener mit dem eigenen (geschäft-

lichen) Leben. Sir Richard Branson z. B. ist dafür bekannt, dass er seiner Familie in der Regel Vorrang vor der Arbeit einräumt. Dies zeigt sich darin, dass er viel Zeit mit seiner Ehefrau verbringt: «Ich lege Wert darauf, jeden Tag Zeit mit meiner Frau Joan zu verbringen», sagt Branson. «Das erinnert mich daran, warum ich tue, was ich tue.» Für Richard Branson liegen die Vorteile der Zeit, die er seiner Ehefrau und Familie widmet, klar auf der Hand: «Man ist entspannter und lernt vielleicht sogar Dinge von ihnen, die für die eigene Arbeit hilfreich sind.»

### Fazit

Anstatt davon auszugehen, dass unternehmerisches Verhalten zu grossem Stress führt, mögen unternehmerisch orientierte Führungskräfte zuerst in ihre Autonomie, in ihre Gesundheit und die ihrer Lieben investieren, da dies in mehr Wohlbefinden und letztlich «mehr Wert» resultiert.

### Literatur

- Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2023). Happy entrepreneurs? Everywhere? A meta-analysis of entrepreneurship and wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 553–593.
- United Nations (2023). [www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)
- Stiglitz, J. E., Fitoussi, J.-P., & Durand, M. (2018). *Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance*. Paris: OECD Publishing.
- World Health Organization. (2001). *World health report 2001: Mental health (No. EM/RC48/INF. DOC. 1)*.
- Rauch, A., Fink, M., & Hatak, I. (2018). Stress processes: An essential ingredient in the entrepreneurial process. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 340–357.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
- van Gelderen, M. (2016). Entrepreneurial autonomy and its dynamics. *Applied Psychology*, 65(3), 541–567.
- Karasek, Jr. Robert A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24(2), 285–308.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529–565.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Hatak, I., & Zhou, H. (2021). Health as human capital in entrepreneurship: individual, extension, and substitution effects on entrepreneurial success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(1), 18–42.



**Prof. Dr. Isabella Hatak** ist Ordinaria für KMU-Management an der Universität St. Gallen, Direktorin des Schweizerischen Instituts für KMU und Unternehmertum sowie Direktorin des «Intensivstudiums KMU». Sie forscht und lehrt zu Erfolgswirkungen von Wohlbefinden und Verhalten im Unternehmertum.