



Stressbelastung von HR Professionals

Personalarbeit hat Stresspotenzial

Eine aktuelle Studie hat erstmals die Stressbelastung von HR Professionals in der Schweiz untersucht. Die Ergebnisse machen deutlich, dass vor allem Change-Prozesse und die Sandwich-Position den HR-Verantwortlichen zu schaffen machen.

Von Karin Etter und Richard Müller

«Personaler sind stärker von Stress betroffen als andere Führungskräfte», behauptet Malte Hansen, ehemaliger Personalleiter bei Veolia Wasser in Berlin. Ist dies tatsächlich so? Der Stressbegriff hat in den letzten 40 Jahren eine anhaltende Popularisierung erfahren und wurde in unterschiedlichen Berufsfeldern untersucht und beschrieben. Für die Annahme, dass HR Professionals unter erhöhtem Stress leiden, finden sich in der englischsprachigen Literatur zahlreiche Belege. Als zentrale Faktoren für die erhöhte Stressanfälligkeit im HR werden folgende Faktoren aufgeführt:

- Häufige Umstrukturierungen bzw. Neuorganisationen
- Festsitzen in einer Sandwich-Position (Ansprüche Mitarbeitende vs. Ansprüche Unternehmen)
- Zeitdruck und hohe Arbeitslast
- Idealismus, gekoppelt mit dem Anspruch, anderen Menschen helfen zu wollen
- Überforderung in der Rolle als strategischer Partner
- Ständig wechselnde technologische Anforderungen
- Rolle als Krisenmanager (bspw. Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitenden)
- Rollenkonflikt (Entwicklung von Nähe zu Mitarbeitenden vs. Gewährleistung von Objektivität und professioneller Distanz)
- Mangel an Unterstützungsangeboten, gleichzeitig wenig Eigeninitiative zur eigenen Suche nach Unterstützung

Studie leistet Pionierarbeit

Im Gegensatz zum angelsächsischen Raum mangelt es im deutschsprachigen Raum an fundierter Forschung zur Stress-

belastung im HR-Bereich. Inwiefern die schweizerischen HR Professionals durch Stress belastet sind, konnte daher bis vor Kurzem nicht beantwortet werden. Die Studie «Stress bei HR Professionals» der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) greift diese Forschungslücke auf. Im Rahmen der Online-Studie wurden 165 HR-Leitende, -Fachleute und -Masterabsolventen der FHNW zu ihrem Stresserleben befragt. Die Befragten waren zwischen 22 und 60 Jahren alt, das Durchschnittsalter betrug 40 Jahre. Drei Viertel der Befragten waren Frauen, die Mehrheit verfügte über eine höhere Berufsausbildung bzw. einen Universitäts- oder Hochschulabschluss. Die Basis der Befragung bildete der wissenschaftlich fundierte Stress-Check der Online-Plattform stressnostress.ch. Dieser wurde ergänzt durch einzelne Faktoren, die im angelsächsischen Raum als HR-spezifische Stressursachen aufgeführt wurden.

Ein Vergleich mit einer Referenzstichprobe von stressnostress.ch (685 Personen aus der deutschsprachigen Arbeitsbevölkerung, die den Stress-Check ausfüllten) zeigte, dass HR Professionals signifikant häufiger unter arbeitsbedingtem Stress leiden. Dabei dominieren folgende Faktoren:

- Häufige Unterbrechungen
- Zeitmangel
- Hohe Arbeitslast
- Ungelöste Spannungen und Konflikte
- Mangelnde Entscheidungsfreiheit

Der Vergleich mit der Referenzgruppe zeigt, dass HR Professionals Stress, der durch das Privatleben oder generelle Ursachen (bspw. Beziehungsprobleme mit Familienangehörigen) bedingt ist, als signifikant weniger belastend beurteilen als

Personen in anderen Funktionen. Negative Stressauswirkungen werden von den HR Professionals signifikant häufiger im Berufsleben als im Privatleben wahrgenommen.

Hinsichtlich der Stresssignale (z.B. Nackenschmerzen, Nervosität) unterschieden sich die beiden Gruppen nicht. Allerdings schätzen HR Professionals Massnahmen zum Stressabbau als signifikant wichtiger ein. Dennoch gab knapp ein Drittel der HR Professionals an, selten Pausen in den Arbeitsalltag einzubauen und häufig soziale Beziehungen zu vernachlässigen. Ebenfalls ein Drittel fühlte sich gestresst, weil das Privatleben aufgrund der beruflichen Beanspruchung zu kurz kam.

Veränderungen verursachen Stress

Hinsichtlich der HR-spezifischen Stressursachen erwiesen sich Umstrukturierungen bzw. Neuorganisationen im Unternehmen als besonders bedeutsam. Knapp zwei Drittel der HR Professionals (61,2 Prozent) gaben an, in den letzten drei Jahren von einer erheblichen Umstrukturierung bzw. Neuorganisation betroffen gewesen zu sein. Im Vergleich zur Stressstudie vom SECO aus dem Jahre 2010, in der 34 Prozent der Schweizer Erwerbstätigen von erheblichen Umstrukturierungen bzw. Neuorganisationen berichteten, sind das rund doppelt so viele Nennungen.

Die damit verbundenen Belastungen sind erheblich und werden, da sich Veränderungen meist über längere Zeiträume erstrecken, in der Studie des SECO als chronisch eingestuft. Vor dem Hintergrund, dass knapp die Hälfte der HR Professionals davon ausgeht, in den kommenden drei Jahren mit einer erheblichen



Unter Druck: HR-Leiter sind zum Teil stärkeren Stressbelastungen ausgesetzt als andere Führungskräfte.

Umstrukturierung bzw. Neuorganisation konfrontiert zu sein, ist künftig von einem kumulierten Belastungsniveau auszugehen. Einerseits wirken zurückliegende Umstrukturierungen bzw. Neuorganisationen weiterhin belastend, andererseits kommen neue hinzu.

Gefangen in Sandwich-Position

Darüber hinaus leiden HR Professionals häufig darunter, dass sie anderen Menschen nicht im erwarteten Ausmass helfen können und sich oftmals in einer Sandwich-Position gefangen fühlen. Die Annahme, dass HR Professionals aufgrund der zusätzlichen Verantwortung als strategischer Partner stärker belastet sind, konnte (analog zu den übrigen HR spezifischen Stressursachen) nicht gestützt werden. Viel eher scheint mangelnde Entscheidungsfreiheit als bedeutsame Stressursache die These von Lohmann und Görtz zu bestätigen: HR Professionals «[...] wünschen sich durchgängig eine stärkere Beteiligung an (strategischen) Entscheidungsprozessen und einen grösseren Spielraum für eigeninitiatives Handeln» (Untersuchung von 2011 zum HR-Business-Partner-Modell). Nicht die Ausübung der strategischen Rolle also, sondern vielmehr ein Mangel daran scheint Stress zu erzeugen.

Da sich bei den HR Professionals trotz erhöhter arbeitsbedingter Belastung im

Vergleich zur Referenzstichprobe kein signifikanter Anstieg an Stresssignalen fand, scheinen Ressourcen im Privatleben (z.B. erfüllende Beziehungen) ein wichtiger Puffer darzustellen. Der Befund, dass HR Professionals signifikant häufiger von negativen Stressauswirkungen im Berufsleben als im Privaten berichteten und weniger Stressursachen im Privatleben wahrnahmen, spricht dafür. Gleichzeitig gibt es jedoch mehrere Anzeichen für einen Spillover-Effekt, d.h. dafür, dass sich der erhöhte Stress am Arbeitsplatz negativ auf das Privatleben auswirkt. Rund ein Drittel der HR Professionals berichtete, soziale Beziehungen häufig zu vernachlässigen und fühlte sich gestresst, weil das Privatleben aufgrund der beruflichen Beanspruchung zu kurz kam. Der Hang zum Idealismus scheint hier durchzuschimmern: Ist der Anspruch, anderen Menschen helfen zu wollen, überhöht, besteht die Gefahr, eigene Bedürfnisse (z.B. Pausen machen, soziale Kontakte pflegen) zurückzustellen, was wiederum zu erhöhtem Stress führt.

Ansätze zur Stressbewältigung

Solange die Stressursachen auf dem aktuellen Niveau bleiben und der berufsbedingt erhöhte Stress durch private Ressourcen abgefedert werden kann, ist nicht von einer Gefährdung auszugehen. Da sich aber andeutet, dass die berufsbedingten Stressursachen insbe-

sondere aufgrund zurückliegender und noch bevorstehender Umstrukturierungen bzw. Neuorganisationen künftig weiter ansteigen, sind präventive Massnahmen gefragt. Der Umstand, dass HR Professionals im Vergleich zur Referenzstichprobe Massnahmen zum Stressabbau als signifikant wichtiger erachteten, untermauert dies.

Es gibt unterschiedliche Ansatzpunkte zur Stressbewältigung. Hilfreich ist es, die Stressursachen zunächst in zwei Bereiche einzuteilen: Solche, die veränderbar sind, und solche, die man nicht aktiv beeinflussen kann. Oder wie Reinhold Niebuhr es formuliert: «Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.» Umstrukturierungen z.B. sind kaum durch eigenes Handeln beeinflussbar – es sei denn, man kündigt die Stelle. Die eigentliche Stressursache lässt sich somit nicht beheben. Stattdessen rücken die individuellen Situationen in den Vordergrund, die dabei als stressig erlebt werden.

Eine HR-Managerin, nennen wir sie Frau Meier, leidet z.B. unter den zahlreichen Entlassungsgesprächen, die sie mehrheitlich mit Familienvätern durchführen muss. Eine Möglichkeit besteht in der direkten Bewältigung der als stressreich empfundenen Situation. So könnte Frau Meier



bei ihrem Vorgesetzten anfragen, ob sie einen Teil der Entlassungsgespräche mit Familienvätern an ihre Teamkollegen abgeben kann. Ist dies nicht möglich, liegt der Fokus auf den individuellen Ressourcen: Welche Aktivitäten geben Frau Meier wieder Kraft, Freude und Energie? Den einen helfen Entspannungstrainings, andere hören lieber Musik, treffend Freunde oder treiben Sport. Die Bandbreite ist gross. Entscheidend ist, dass man (insbesondere in ruhigeren Zeiten) einen kleinen Blumenstraus an Aktivitäten sammelt, die einem gut tun und relativ leicht umsetzbar sind.

Einstellung ist entscheidend

Eine weitere Rolle in der Belastung stressauslösender Situationen spielt die persönliche Einstellung. Fühlt man sich z.B. häufig gestresst, weil man anderen Menschen nicht im erwarteten Ausmass helfen kann, kann folgendes Beispiel einen Denkanstoss liefern: Die Crewmitglieder weisen bei den Sicherheitsvorkehrungen

die Flugpassagiere jeweils speziell darauf hin, dass man sich die Sauerstoffmaske zuerst selbst überziehen muss, bevor man anderen helfen kann. Was in diesem Beispiel einem klar definierten, logischen Ablauf folgt, erscheint im beruflichen Alltag oft weniger klar; gönnt man sich keine Pausen und vernachlässigt das Privatleben, ist irgendwann der Energiespeicher leer. Anderen zu helfen ist dann erst recht nicht möglich. Man tut also gut daran, sich primär selbst Sorge zu tragen und erst dann den Fokus auf die Anderen zu richten.

Sind Personaler also effektiv stärker von Stress betroffen als andere Führungskräfte? Die Studie «Stress bei HR Professionals» deutet an, dass HR Professionals in der Schweiz tatsächlich erhöhtem Stress ausgesetzt sind. Umstrukturierungen bzw. Neuorganisationen, das Festsitzen in einer Sandwich-Position und der Anspruch, anderen Menschen helfen zu wollen, scheinen spezifisch für HR Professionals belastende Faktoren darzustel-

len. Die Studie der FHNW lieferte erste Resultate in einem Forschungsgebiet, das noch in den Kinderschuhen steckt. Diese Erkenntnisse gilt es weiter zu untersuchen und mittels fortführender Studien auszubauen.

Autoren



für HR Professionals an.

Karin Etter bildete sich nach ihrem Psychologiestudium als Stressregulationstrainerin SZFS und Leiterin HR weiter. Sie verfügt über mehrjährige Tätigkeit als HR Verantwortliche und bietet Coachings speziell



Neben seiner Lehrtätigkeit ist er Studienleiter in verschiedenen HR-Weiterbildungen.

Richard Müller machte den Master of Science in International Management (M.Sc.IM) und ist seit mehreren Jahren Dozent für Personalmanagement an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

**Personal
Swiss** 

**14. & 15. April 2015
Stand C.12 / Halle 5**

Impulsvorträge aus der Praxis: Trends - Herausforderungen - Lösungen im Kompetenz-Management

Profitieren Sie von der Erfahrung unserer Kunden: Das Spannungsfeld zwischen entwickeln und beurteilen / Strategische Schwerpunkte als Anforderungen / Das individuelle Kompetenzmodell als Basis für das Talent-Management / Business Driver als strategisches Bindeglied.

Referenten:

Rosaria Aretano, Leiterin Personalentwicklung
Careum Bildungszentrum AG

Dieter Reiff, Leiter Zentrale Dienste
Otto Fischer AG

Doris Jäggi, Leiterin Personal-
und Organisationsentwicklung
Kantonsspital Aarau AG

Andreas Mollet, Geschäftsleiter
INOLUTION Innovative Solution AG

Termin:

Dienstag, 14.04.2015 / 15:15 – 16:00 Uhr
Forum 2 / Halle 5 / Messe Zürich

Oder besuchen Sie uns an unserem **Stand C.12 Halle 5** während der gesamten Messe vom **14. bis 15. April 2015** in Zürich.

INOLUTION
KOMPETENZ-MANAGEMENT

Erfahren Sie mehr über uns: Methoden • Ansätze • Ideen • Projekte
INOLUTION • Oberdorf 1 • CH-4132 Muttenz • +41 61 461 86 80
Web: www.inolution.com • Blog: www.kompetenz-management.com

careum
Bildungszentrum

OTTOFISCHER

Kantonsspital Aarau 