



## Fix und fertig

Die von den Gewerkschaften geforderte Anti-Stress-Verordnung ist vom Tisch, weil die Arbeitgeber und die Arbeitsministerin die bestehenden Gesetze für ausreichend halten. Dagegen steht nicht nur der Stressreport 2012. Auch Personaler spüren die psychische Belastung aufgrund des wachsenden Arbeitsdrucks – bei den Kollegen und am eigenen Leibe.

**K**ränk vor Stress? Nicht Malte Hansen. Im Gegenteil, der Personalleiter bei Veolia Wasser in Berlin empfindet Zeitdruck als anregend und belebend. „Ich bin keiner, der drei Wochen vor Terminschluss fertig ist“, erzählt er in aller Gemütsruhe, „ich brauche einen gewissen Stressfaktor. Ich finde es sogar gut, unter Stress zu stehen.“

Natürlich weiß der HR-Profi, dass viele Kollegen völlig anderer Meinung sind. „Wir Personaler haben oft schwierige, heikle, unangenehme Themen zu bearbeiten. Themen, bei deren Umsetzung man auch Gewissensbisse hat, zum Beispiel betriebsbedingte Kündigungen oder durchzudrückende Change-Prozesse.“ Dabei stünde man als Personaler allein in der Pflicht – häufig ohne die Zeit oder die Ressourcen, um die Themen vernünftig umzusetzen und deren Hintergrund zu kommunizieren. Jetzt regt sich Hansen doch ein Stück weit auf. „Dazu sind die

meisten Personaler aber nicht angetreten! Die wollen die Zusammenarbeit zwischen Menschen verbessern! Die wollen die Welt besser machen!“ Die Sehnsucht nach der heilen Welt legt die Schlussfolgerung nahe: „Personaler sind stärker von Stress betroffen als andere Führungskräfte.“

### HR unter Stress

Wie stark, zeigt eine Blitzumfrage des Netzwerks Initiative Selbst-GmbH e.V. anlässlich eines Treffens von rund 140 Personalern im Mai 2011. Zwei von drei Netzwerkern gaben damals an, ihre Arbeitsmenge sei in den letzten zwei Jahren größer und die Aufgaben komplexer geworden. Die Aussage „Neue Herausforderungen kommen in immer kürzeren Zeitabständen auf mich zu“ unterschrieben sogar 85 Prozent – und beklagten gleichzeitig die an allen Ecken und Enden fehlenden Ressourcen.

Die Momentaufnahme unter den Personalern zeigt tatsächlich mehr als doppelt so hohe Werte wie Vergleichszahlen aller Berufstätiger. Nach dem im Januar von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) vorgestellten „Stressreport Deutschland 2012“ klagten mehr als 40 Prozent der Arbeitnehmer über steigende Belastungen am Arbeitsplatz. Auch der kurz darauf veröffentlichte DAK-Gesundheitsreport schlägt Alarm: Zwischen 1997 und 2012 habe die Anzahl der Fehltage durch Depressionen und andere psychischen Krankheiten um 165 Prozent zugenommen. Nach Erhebungen des Bundesarbeitsministeriums wurden allein 2011 bundesweit 59,2 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen registriert. Frauen waren dabei fast doppelt so häufig betroffen wie Männer. Die Tatsache, dass die HR-Bereiche – mit Ausnahme der Führungsfunktionen – fest in weiblicher Hand

sind, nährt Hansens These von der besonderen Stressanfälligkeit der Personaler. Ebenso das Argument von Isabell Krone, viele Jahre in der HR-Führung tätig und heute als Coach unterwegs: Personaler litten deshalb unter einer übermäßigen Anspannung, weil sie gezwungen seien, die auf den Belegschaften lastenden Mehranforderungen auf höhere Anweisung hin durchzudrücken. „Die gleiche Arbeit muss mit immer weniger Menschen gemacht werden, irgendwann geht das aber nicht mehr“, so Krone. Zu den Folgen gehörten hochschnellende Krankheitsraten, wachsende Frustration und Angst um den Arbeitsplatz. Die erfahrene Personalerin weiß: Die Geschäftsleitungen fordern, dass HR dem etwas entgegensetzt. Aber was, wenn die Leistungsanforderungen – nicht zuletzt auch die an das Personal – weiter hochgeschraubt werden? „Es gehört zur Rolle des Personalers, sich einzumischen, wo Prozesse in die falsche Richtung laufen.“

Mit Krones Lösung wäre das Thema vermutlich recht schnell vom Tisch: „Personaler benötigten eine Vertrauensstellung, wo sie nicht um den eigenen Arbeitsplatz fürchten müssen, auch wenn sie unangenehme Wahrheiten ansprechen.“ Doch wo Furcht die Courage im Zaum hält, müssen Gesprächsleitfäden, Sensibilisierungs-Workshops und freundliche Appelle an die Führungskräfte reichen: „Achten Sie bitte auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter.“ Für strenge Anweisungen wie E-Mail- und Handynutzungsverbote nach Feierabend bedarf es nun mal der Rückendeckung von höherer Stelle.

## HR als Vorbild

Den Anstupser dafür freilich kann HR gefahrlos liefern. „Wir haben Ende 2012 intensiv mit den Führungskräften über das Burnout-Risiko geredet“, erzählt Patricia Haß-Priske, HR-Chefin beim Farberhersteller Sun Chemical in Frankfurt. Die Stress-Verringerung gehöre nicht zu ihren Aufgaben, wurde Haß-Priske oft entgegengehalten und sie konterte, sehr wohl aber das Erkennen einer übermäßigen

## „Personaler können ganz viel tun, um die Stressbelastung der Mitarbeiter zu verringern.“

Sebastian Mittman, Arbeitspsychologe an der Hochschule für Telekommunikation (HfTL) in Leipzig

Stress-Belastung. Sie selbst ist als Personaldirektorin für Deutschland und Osteuropa zuständig, ihr oberster Boss sitzt in Japan, Kollegen in den USA. Um sieben Uhr morgens ist sie am Schreibtisch, um acht Uhr abends zu Hause – wenn sie nicht auf Reisen ist, wie etwa an drei Tagen in der Woche. „Mein Chef erwartet von mir, dass ich über die arbeitsrechtliche Situation, die Mitarbeiter und deren Performance in jedem einzelnen Land Auskunft geben kann“, beschreibt sie ihr Soll, doch das sei schwer zu realisieren, obwohl sie auch abends an das Geschäftshandy geht und spät ankommende Mails liest. „Meine Mitarbeiter müssen aber abends nichts von mir beantworten, auch keinen Anruf“, sagt Haß-Priske. „HR muss Vorbild sein. Wenn ich das in meinem Team nicht hinkriege – wie soll das dann gehen?“

Vorbild sein und Einwirken auf die Führungskräfte – das sind die beiden wirksamsten Anti-Stress-Hebel der Personaler. Mit einer zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern vereinbarten Anti-Stress-Verordnung ließe sich das Problem nicht in den Griff bekommen, glaubt Veolia-Manager Malte Hansen. „Jede Führungskraft muss ihren Mitarbeitern klar machen, was sie von ihnen erwartet und was nicht, und ebenfalls, was die Mitarbeiter von der Führungskraft erwarten können und was nicht.“ Daraus müsse erkennbar werden: Wo sind die Führungskräfte bereit, selbst zu kämpfen, selbst Stress auf sich zu nehmen? „Wenn das klar ist, dann ist die Zusammenarbeit viel leichter.“ Wer erklärt das den Führungskräften? Natürlich die Personaler. Und wenn sich die Leitenden nicht daran halten? Malte Hansen rät zur Unermüdlichkeit: „Das Beste daraus machen und in die Lernkurve gehen.“ Soll heißen: Darauf achten, bei wem welches Argument gezogen hat und das dann bei einem Gespräch

mit dem nächsten Team- oder Abteilungsleiter als erstes servieren.

Auf Erwartungsklärung setzt auch Sebastian Mittman. Der Arbeitspsychologe leitet das Qualitätsmanagement an der Hochschule für Telekommunikation (HfTL) in Leipzig. „Die Psychologie hält eine Reihe von Konzepten zur Stressreduktion im Arbeitskontext bereit“, sagt er, „insbesondere die Handlungsregulationspsychologie.“ Der zufolge resultiere Überlastung bei Mitarbeitern aus Arbeitsaufträgen, die nicht in der verlangten Menge oder Güte bewältigt werden könnten. Mittman sieht hier gleich drei Ansatzpunkte für Personaler:

- Bei der Arbeitsdisposition sei zu prüfen: Kann der betreffende Mitarbeiter mit Stress umgehen?
- Bei Handlungstechniken und -strategien zur Bewältigung der Arbeit möge HR Vorbilder präsentieren und mehr Trainings on-the-Job einrichten.
- Bei der Formulierung der Handlungsziele sei die Lösung, auf die Führungskräfte einzuwirken.

Mittman ist überzeugt: „Personaler können ganz viel tun, um die Stressbelastung der Mitarbeiter zu verringern.“ Auch hier allerdings wieder mit der Einschränkung: Wenn die Führungskräfte mitspielen.

Eine ganz eigene Meinung zum Thema Stress hat Siegfried Baumeister, 67, früher Personalleiter der Voss-Gruppe und heute Vorstand der Hans-Hermann-Voss Stiftung. „Der Stress-Report hat mich auf die Palme gebracht“, sagt er zornig. Bevor sich die Personalerszene spontan auf Maßnahmen stürze, müssten die Menschen im Umgang mit sich selbst etwas verändern. Dann könne man krank machen den Stress schon im Ansatz vermeiden. Das könne Teil eines Personalentwicklungsprogramms sein, und anfangen solle man bei den Führungskräften.

Christine Demmer, freie Journalistin, Värnamo (Schweden)