

Stressbewältigung im Human Resource Management: Eine quantitative Analyse zum subjektiven Empfinden und Umgang mit Stress in Changeprozessen sowie Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz von HR-Verantwortlichen

Lara M. Anbergen
Master of Arts (M.A.)
Management & Human Resources

Zusammenfassung

Die Studie beschäftigt sich im Rahmen der empirischen Sozialforschung mit Stressbewältigung speziell im Human Resource Management. Hierzu wurde eine quantitative Analyse zum subjektiven Empfinden und Umgang mit Stress in Changeprozessen durchgeführt, die sich ausschließlich an HR-Verantwortliche richtete. Ziel der Untersuchung ist es, die Sichtweise von Personalfachkräften in Veränderungsprozessen zu erfassen. Die Auswahl der Zielgruppe ist dabei auf ihre besondere Rolle zurückzuführen, da Beschäftigte des Personalwesens sowohl Betroffene als auch Gestalter solcher Prozesse sein können. Die Studie führt zusammenfassend zu dem Ergebnis, dass HR-Verantwortliche sich während Changeprozessen insbesondere durch das Zeitmanagement der Organisation in den einzelnen Phasen zusätzlich gestresst fühlen. Zudem wünschen sie sich als Gestalter eine möglichst aktive Beteiligung, die zu ihrer persönlichen Motivation beiträgt. Dies stellt wiederum einen zielführenden Ansatzpunkt dar, an dem Maßnahmen zur Stärkung ihrer Resilienz sowie erfolgreichen Stressbewältigung anknüpfen sollten.

Methodik

Das Forschungsdesign der Studie orientiert sich am Vorgehen der linearen Strategie, um die grundlegende Forschungsfrage der Untersuchung abschließend beantworten zu können:

Fühlen sich HR-Verantwortliche durch ihre vermeintlich ambivalente Rolle als Betroffene und Gestalter von Changeprozessen zusätzlich gestresst und wie gehen sie ggf. damit um?

In diesem Zuge wurden fünf *Hypothesen* formuliert, die sich auf die spezielle Situation von HR-Verantwortlichen beziehen. Als *Verfahren* wurde die strukturierte und standardisierte Befragung ausgewählt, da sich diese Methode gut eignet, um Belastungserfahrungen sowie arbeitsbe-

dingte Beeinträchtigungen des Wohlbefindens zu identifizieren. Da sich die Befragung gezielt an Beschäftigte des Personalwesens richtete, die idealerweise bereits Erfahrungen mit Changeprozessen sammeln konnten, bildeten all diejenigen *Personen* die Grundgesamtheit. Die *Datenerhebung* wurde mittels der Software *SoSci Survey* im Zeitraum vom 28. Oktober bis 16. November 2014 online durchgeführt. In dieser Zeit stand der Fragebogen permanent zur Teilnahme bereit. Für die *Datenauswertung* wurde die Statistik-Software *IBM SPSS Statistics 22* für Windows eingesetzt. Anschließend wurden die erhobenen Daten über die deskriptiven Methoden hinaus mittels Regressions- sowie Reliabilitätsanalysen ausgewertet, um die aufgestellten *Hypothesen* zu testen.

Ergebnisse

Stichprobe:

Insgesamt wurde der Online-Fragebogen von 47 Probanden vollständig ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 71,2 Prozent. Zudem ergab die Auswertung folgende Klassifizierung des typischen Befragungsteilnehmers: Dieser ist weiblich, 31 bis 50 Jahre alt, arbeitet seit über zehn Jahren im Personalbereich, ist Leiterin bzw. in der oberen Führungsebene angesiedelt, übt Personalaufgaben als Haupttätigkeiten aus und ist in einem Unternehmen mit weltweit mind. 500 Beschäftigten angestellt, das nicht weniger als 51 Beschäftigte im Bereich HR aufweist.

Hypothese 1:

Der Zeitdruck während Changeprozessen wirkt sich auf die wahrgenommene Leistungsfähigkeit von HR-Verantwortlichen aus.

Grundsätzlich scheint Zeitdruck durch zusätzliche Aufgaben, Mehrarbeit bzw. Überstunden und Urlaubsverzicht oder Urlaubssperre im Rahmen von Changeprozessen ihrer Einschätzung nach zwar nicht mit einer erhöhten Fehleranfälligkeit der HR-Verantwortlichen in Zusammenhang zu stehen. Allerdings wirkt sich die Zeit, die zur Vorbereitung und Planung der Veränderungen eingeräumt wird, ihrem Empfinden nach recht stark auf ihr Leistungspotenzial aus. Wird davon ausgegangen, dass die Vorbereitung bzw. Planung von Veränderungen bereits einen Teil des Changeprozesses darstellt, bedeutet dies, dass Zeitdruck in dieser Phase dazu führt, dass HR-Fachkräfte ihre Leistungsfähigkeit sowie die ihrer Kollegen im Personalbereich als gemindert wahrnehmen. Die Hypothese kann somit teilweise bestätigt werden.

Hypothese 2:

Der zeitliche Rahmen für Vorbereitung, Durchführung und Umgewöhnung bei Changeprozessen beeinflusst das Wohlbefinden von HR-Verantwortlichen.

Es ist festzustellen, dass das eigene Wohlbefinden der HR-Verantwortlichen ihrem Empfinden nach insbesondere in der Phase der Vorbereitung und Durch-

führung von Changeprozessen beeinträchtigt wird. Dies ist in zunehmendem Maße der Fall, je weniger Zeit ihnen zum Durchlaufen dieser Phasen zur Verfügung steht. Für die Phase der Umgewöhnung gilt dieser Zusammenhang allerdings nur bedingt. Hier scheint eher ein intensiver Einfluss auf das Privatleben im Sinne des Wohlbefindens zu existieren. So haben HR-Fachkräfte offenbar das Gefühl, ihre Hobbys bzw. Freizeitaktivitäten zurückstellen zu müssen, um ausreichend Zeit für die Stabilisierung und Festigung der neuen Prozesse oder Strukturen aufbringen zu können. Die Hypothese kann folglich mit Einschränkungen bestätigt werden.

Hypothese 3:

Die Art der Gefühle von HR-Verantwortlichen gegenüber Changeprozessen steht in Abhängigkeit zu ihrer Beteiligung am Prozess.

Hier zeigt sich, dass die aktive oder passive Beteiligung an Veränderungsprozessen keinen Einfluss auf die grundsätzliche Einstellung (Emotionen) gegenüber Change Management ausübt. Vielmehr fühlten sich HR-Verantwortliche sowohl bei der Ankündigung als auch während und nach Abschluss eines Changeprozesses umso stärker motiviert, je aktiver sie daran beteiligt waren. Auch das Gefühl der Erleichterung nach einem Veränderungsprozess fiel stärker aus, je aktiver die Probanden zuvor daran beteiligt waren. Ein Zusammenhang zwischen der Beteiligung und negativen Emotionen konnte nicht belegt werden. Die Hypothese kann daher lediglich vollständig für das Gefühl der Motivation bei Changeprozessen in Verbindung mit aktiver Beteiligung bestätigt werden. Für die Erleichterung gilt der Zusammenhang ausschließlich nach Abschluss des Prozesses.

Hypothese 4:

Die Resonanz auf ihre Rolle als Change-Gestalter beeinträchtigt das Wohlbefinden von HR-Verantwortlichen.

Der Einfluss des Feedbacks von Mitarbeitern und/oder Management auf das Wohlbefinden von HR-Verantwortlichen kann nicht bestätigt werden. Die Hypothese wird somit vorerst durch die Untersuchung widerlegt. Ob die Intensität der Sorgen um die eigene Zukunft Auswirkungen darauf hat, wäre ergänzend zu verifizieren.

Hypothese 5:

Im Rahmen von Changeprozessen ist die Form der gewünschten Unterstützung abhängig von der Berufserfahrung der HR-Verantwortlichen.

Die Studie kann die Abhängigkeit der Form der gewünschten Unterstützung im Rahmen von Changeprozessen von der Berufserfahrung der HR-Verantwortlichen nicht bestätigen. Der Hypothese kann auf Grundlage dieser Erhebung folglich nicht zugestimmt werden. Allerdings wurde analysiert, dass sich Beschäftigte des Personalwesens bei weniger umfassenden Veränderungsprozessen vermehrt Anerkennung bzw. Wertschätzung von ihrem Arbeitgeber wünschten. Der Wunsch gilt somit eher für Changeprozesse im Sinne der Umstrukturierung von Teilbereichen einer Organisation, Einführung von veränderten Arbeitsverfahren oder Veränderung des Führungsverhaltens. Weniger zutreffend ist dies folglich bei der Umsetzung einer neu definierten strategischen Unternehmensausrichtung oder Anpassung von Unternehmensstrukturen und Verhaltensweisen an veränderte Rahmenbedingungen. Des Weiteren wurde identifiziert, dass weniger Beschäftigte im Personalbereich zu dem Wunsch nach frühzeitiger Kommunikation hinsichtlich Arbeitsplatzentscheidungen oder einer erhöhten Rücksichtnahme auf persönliche Sorgen führen.

Fazit und Ausblick

Es lässt sich feststellen, dass das behandelte Thema den Zeitgeist zu treffen scheint. Die besondere Stellung des Human Resource Management in Unternehmen ist bisher offenbar noch weitgehend vernachlässigt worden. Daher sollten Unternehmen dieser speziellen Situation insbesondere bei der Beteiligung von HR in Planung und Entscheidungsfindung bei Veränderungsprozessen gerecht werden. Die frühzeitige und aktive Einbindung von HR-Fachkräften stärkt ihre Motivation und reduziert Stress. Beides verbessert die Ergebnisse im Rahmen von Changeprozessen erheblich.

Um die hier ermittelten Ergebnisse abschließend bestätigen zu können, sollten weitere wissenschaftlich fundierte Untersuchungen mit umfangreicheren Stichproben der Zielgruppe durchgeführt werden. Die resultierenden Erkenntnisse könnten nachfolgend in die Unternehmenspraxis überführt werden. Hierbei könnten perspektivisch, mit stabilem Konzept und ggf. im Austausch mit anderen Unternehmen, Best Practice Lösungen speziell für den Personalbereich entwickelt werden, die den professionellen Umgang mit Change fördern.