****

**Gesunderhaltung als Thema im Jahresgespräch**

Die vorliegenden Überlegungen verstehen das Thema „Beruf & Gesundheit“ als eine Gemeinschaftsaufgabe. Die strukturelle Verantwortung der Institution und die individuelle Verantwortung der Mitarbeitenden gilt es gleichermaßen zu berücksichtigen. Das Thema wird zunächst in seinen allgemeinen fachlichen Kontext gestellt[[1]](#footnote-1) und dann innerhalb der landeskirchlichen Gegebenheiten verortet.

Das Jahresgespräch ist das zentrale Personalentwicklungsinstrument unserer Landeskirche. Die folgenden Überlegungen zielen auf eine Erweiterung der etablierten Jahresgespräche um den Aspekt „Beruf & Gesundheit“. Darüber hinaus geht es um eine Verlinkung der Jahresgespräche mit diversen und z.T. neu entwickelten landeskirchlichen Beratungsformaten zur Gesunderhaltung.

Der vorliegende Text ist in Kooperation des für die Jahresgespräche zuständigen Referats 34 und der Arbeitsstelle für Personalberatung entstanden.

Gabriele Ahnert-Sundermann

Tilman Kingreen

Hannover, im August 2018

**Gesund arbeiten und Arbeitsfähigkeit erhalten**

**1. Aktuelle Ausgangslage**

Analog zu der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung gewinnt das Thema Beruf und Gesundheit auch innerkirchlich an Bedeutung. Dafür werden - neben persönlichen Faktoren - unterschiedliche Ursachen benannt wie Belastungen durch Veränderungsprozesse, Relevanzverlust kirchlicher Arbeit, Arbeitsverdichtung, Aufgabendiffusion, Verschränkung von Arbeitszeit und Freizeit sowie das zunehmende Durchschnittsalter der Mitarbeitenden.

Mit der öffentlichen Diskussion über psychische Belastungen am Arbeitsplatz und Burnout ist der Bedarf an Prävention sichtbar geworden. Viele Organisationen haben auf diese Entwicklung bereits reagiert, u.a. mit Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen und betrieblichen Eingliederungsangeboten.

Ziel der betrieblichen Gesundheitspolitik ist heute nicht mehr allein der Arbeits- und Gesundheitsschutz, sondern vielmehr die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit. Das bedeutet zum einen, Arbeit und Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Menschen über die Dauer des Berufslebens ihre Aufgaben motiviert und gesund bewältigen können. Zum anderen sollen ihnen Möglichkeiten geboten werden, ihre Kompetenzen zu erweitern, sich zu beteiligen und dadurch selbst zur Verbesserung ihrer gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz beizutragen. Um dies zu erreichen, werden die Aktivitäten häufig im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements gebündelt.

**2. Perspektiven auf Arbeit und Gesundheit**

**2.1 Gesundheit als Prozess**

Gesundheit ist laut Definition der Weltgesundheitsorganisation „der Zustand eines vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen" (WHO 1946). Gesundheit in diesem Sinne ist nicht als ein einmal zu erreichender Dauerzustand zu betrachten. Denn das persönliche Wohlbefinden ist im Rahmen der vorhandenen Bedingungen und Möglichkeiten immer wieder neu herzustellen. Für den einzelnen Menschen wie für die soziale Gemeinschaft ergibt sich daraus, dass Gesundheit fortwährend anzustrebendes Ziel bleibt.

In der Ottawa Charta hat die WHO konkretisiert, welche Aufgabe auf dem Weg zu mehr Gesundheit zu bewältigen ist: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen" (WHO 1986). Und weiter heißt es auf die Arbeit bezogen: "Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle von Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen" (WHO 1986). Das Individuum ist also zur Stärkung seiner Gesundheit zu befähigen und gesellschaftliche Organisationen sind in die Lage zu versetzen, gesunde Arbeits- und Lebensbedingungen zu schaffen. Beides setzt die Erweiterung der individuellen und betrieblichen *Gesundheitskompetenz* voraus.

**2.2 Salutogener ressourcenorientierter Ansatz: Arbeit, die gesund erhält**

Nach dem von Aaron Antonovsky beschriebenen Ansatz der *Salutogenese* sind Arbeitswissenschaftler Anfang der 90er Jahre der Frage nachgegangen, welche 'inneren' (personalen) und welche 'äußeren' (organisationalen) Ressourcen einer Person zur Verfügung stehen sollten, um Belastungen zu bewältigen und Gesundheit zu erhalten. Die *personalen Ressourcen* sind individuell und biographisch unterschiedlich ausgeprägt. Als *organisationale Ressourcen* wurden vor allem die zugestandenen Entscheidungsspielräume, partizipative Arbeitsgestaltung sowie Angebote zur sozialen Unterstützung und die Sinnhaftigkeit der Arbeit ermittelt. Diese Faktoren stellen wesentliche Eckpfeiler für gesundheitsorientierte Arbeitsgestaltung dar. Herausgestellt wurde, dass *Sinn* hier nicht als ausschließlich kognitive Erfahrung gemeint ist, sondern sich in einer *inhaltlich-emotionale Beziehung zum Beruf* als krisenunabhängige Gesundheitsressource der Arbeit zeigt.

**3. Zentrale Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements**

Neben den rechtlich umrissenen Handlungsfeldern *Arbeits- und Gesundheitsschutz*, *Prävention von Gefährdungen* (u.a. von psychischen Belastungen, riskantem Suchtmittelkonsum, Konflikten)sowie *Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)* werden vor allem Angebote zum Thema *Gesundheitsförderung,* zur *psychosozialen Beratung und* im Hinblick auf *altersgerechte Arbeitsplätze* ausgebaut*.*

**3.1 Führung und Gesundheit**

Gesundheitsorientierte Führung folgt den allgemeinen Grundsätzen guter Führung und ergänzt sie um den Faktor Gesundheitskompetenz. Dazu gehört auch eine Haltung, die die Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen nicht als lästige Pflicht sieht, sondern als eine Möglichkeit, mit den Mitarbeitenden gemeinsam Arbeit motivierend und gesund zu gestalten. Darüber hinaus können durch das Führungshandeln die salutogenen Faktoren in der Arbeit gestärkt werden, z.B. durch Anerkennung und Unterstützung der Arbeit, durch einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und Kritik, durch Information und Transparenz von Entscheidungen sowie durch gerechte Verteilung der Arbeit.

**3.2 Gesundheitskompetenz**

Das Konzept der Gesundheitskompetenz spielt vor allem in Prävention und Gesundheitsförderung eine wichtige Rolle. Auf der personalen Seite wird Gesundheitskompetenz als umfassendes Konzept verstanden, das dem Individuum erlaubt, sich gesundheitsbewusst zu verhalten bzw. die gesellschaftliche Umwelt so zu beeinflussen, dass eine gesunde Lebens- und Arbeitsweise möglich ist.

**3.3 Wertschätzung**

Unmittelbare Effekte auf die Gesundheitssituation von Beschäftigten haben die Faktoren Wertschätzung und soziale Unterstützung. Wo sie fehlen, verstärken sich Stressprobleme und Gratifikationskrisen. Das psychosomatische und psychische Krankheitsrisiko steigt.

Wertschätzung ist ein höchst individuelles durch subjektive Erfahrungen geprägtes Konstrukt. Zahlreiche Faktoren können eine stabile Selbst-Wertschätzung befördern bzw. beeinträchtigen. Dazu gehören strukturelle und materielle Rahmenbedingungen der Arbeit, die Arbeitsinhalte und -abläufe sowie die konkreten Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Wo diese Faktoren unberücksichtigt bleiben, erleben Beschäftigte trotz der von Vorgesetzten ausgesprochenen Anerkennung ein Wertschätzungsdefizit.

**4. Konkretionen für die Ev.-luth. Landeskirche Hannovers**

**4.1 Jahresgespräche als zentrales Präventionsinstrument der Gesunderhaltung**

In unserer Landeskirche sind seit 2009 regelmäßige Jahresgespräche zwischen allen Mitarbeitenden und ihren Leitungspersonen verbindlich eingeführt.

Mitarbeitende stellen sich mit Hilfe eines Vorbereitungsbogens auf das Jahresgespräch ein. Was Mitarbeitende zum Thema machen, wird Thema ihres Jahresgesprächs. So haben sie die wiederkehrende niedrigschwellige Möglichkeit im Jahresgespräch u.a. auch die Frage von Beruf und Gesundheit anzusprechen.  
Leitungspersonen werden geschult, dieses persönliche Thema angemessen aufzunehmen. Künftig sollen in den Ablauf des Jahresgesprächs Fragen aufgenommen werden, die ein sogenanntes *wertschätzendes Erkundungsgespräch* anregen, das Ressourcen und Belastungen, Bewältigungsfähigkeit und Änderungsbedarfe in der Arbeitssituation des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin zum Thema hat.   
Die Fragen:

*• Was hilft Ihnen Ihre Arbeit gut zu bewältigen?*

*• Was brauchen Sie, damit das auch in den nächsten 10 Jahren so bleibt?*

sollen für die gesundheitliche Situation und Entwicklung am Arbeitsplatz sensibilisieren.

Im Anschluss an das Jahresgespräch kann vereinbart werden, dass der/die Mitarbeitende ein Angebot zum Thema „Gesundheit und Beruf“ wahrnimmt.

***4.2 Angebote in der Landeskirche***

***4.2.1 Arbeitsstelle für Personalberatung und Personalentwicklung***

Die  Arbeitsstelle für Personalberatung und Personalentwicklungbietet vertiefende Einzelcoachings zum Thema „Gesunderhaltung im Beruf“ auf der Basis einer strukturierten Selbstanalyse und Ressourcenstärkung an.   
Zur Unterstützung der Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden werden zudem Workshops mit Themenschwerpunkten wie „Umgang mit Stress“ und „Motivationstraining“ durchgeführt.

**4.2.2 Gemeindeberatung**

Die Gemeindeberatung begleitet Prozesse, stellt Moderationen bereit und unterstützt u.a. bei der Bewältigung organisationaler Probleme und Konfliktklärungen. Hierüber können auch Themen zur Entwicklung und Erweiterung der Gesundheitskompetenz und zur Prävention gesundheitlicher Gefährdungen in Organisationseinheiten bearbeitet werden.

**4.2.3 Zentrum für Seelsorge**

Der Pastoralpsychologische Dienst (PPD) bietet Seelsorge und Beratung für Mitarbeitende in beruflichen und persönlichen Krisen- und Konfliktsituationen. Diese Angebote dienen der Entlastung, Stabilisierung und Neuorientierung. In Einzel- und Teamsupervision sowie in Balintgruppen gibt es die Möglichkeit, die Angebote am Zentrum für Seelsorge (ZfS) und in den Sprengeln zu nutzen.

**4.2.4 Inspiratio**

Die Einrichtung Inspiratio bietet Mitarbeitenden eine mehrwöchigen seelsorglich und therapeutisch begleitete Auszeit, um sich mit beruflichen, privaten und/oder spirituellen Erschöpfungs-, Belastungs- oder Krisensituationen  auseinanderzusetzen. Über unterschiedliche methodische Zugänge können individuelle Belastungsfaktoren erkannt, Bewältigungsstrategien entwickelt und Ressourcen (wieder-)entdeckt werden.

**Literatur**

Wienemann, E., Schubert, A. (2014): Gesundheitskompetenz. Persönliches und betriebliches Gesundheitsmanagement. Präsentation am 07.03.2014 Leibniz Universität Hannover.

Wienemann, E. (2012): Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: G. Hensen & P. Hensen (Hrsg.): Gesundheits- und Sozialmanagement. Leitbegriffe und Grundlagen des modernen Managements. Stuttgart, Kohlhammer Verlag.

Wienemann, E., Ebermann, C. (2012): Salutogene Geschäftsprozessanalyse – Ein Instrument zur gesundheitsförderlichen Prozessgestaltung. In: Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. 58. Kongress der GfA in Kassel. Hrsg.: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. GfA-Press. Dortmund. S. 991-994.

1. Die Absätze 1-3 folgen der Darstellung der Arbeitswissenschaftlerin Dr. Elisabeth Wienemann, vgl. Literaturverzeichnis. [↑](#footnote-ref-1)