

**Mitarbeitendengesundheit im Familienzentrum:  
Ressourcen stärken, Belastungen mindern**

**Fachtag**

**Mitarbeitendengesundheit**

HAGE - Hessische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V.

06.10.2022

Prof. Dr. Anja Voss

# BAUSTEINE

- Gesundheit im Setting
- Belastungen und Ressourcen
- Gelingensbedingungen des guten gesunden Familienzentrums
- Ressourcen stärken, Belastungen mindern
- Fazit und Ausblick

*„Gesundheit wird von Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt:*

*dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben.“*

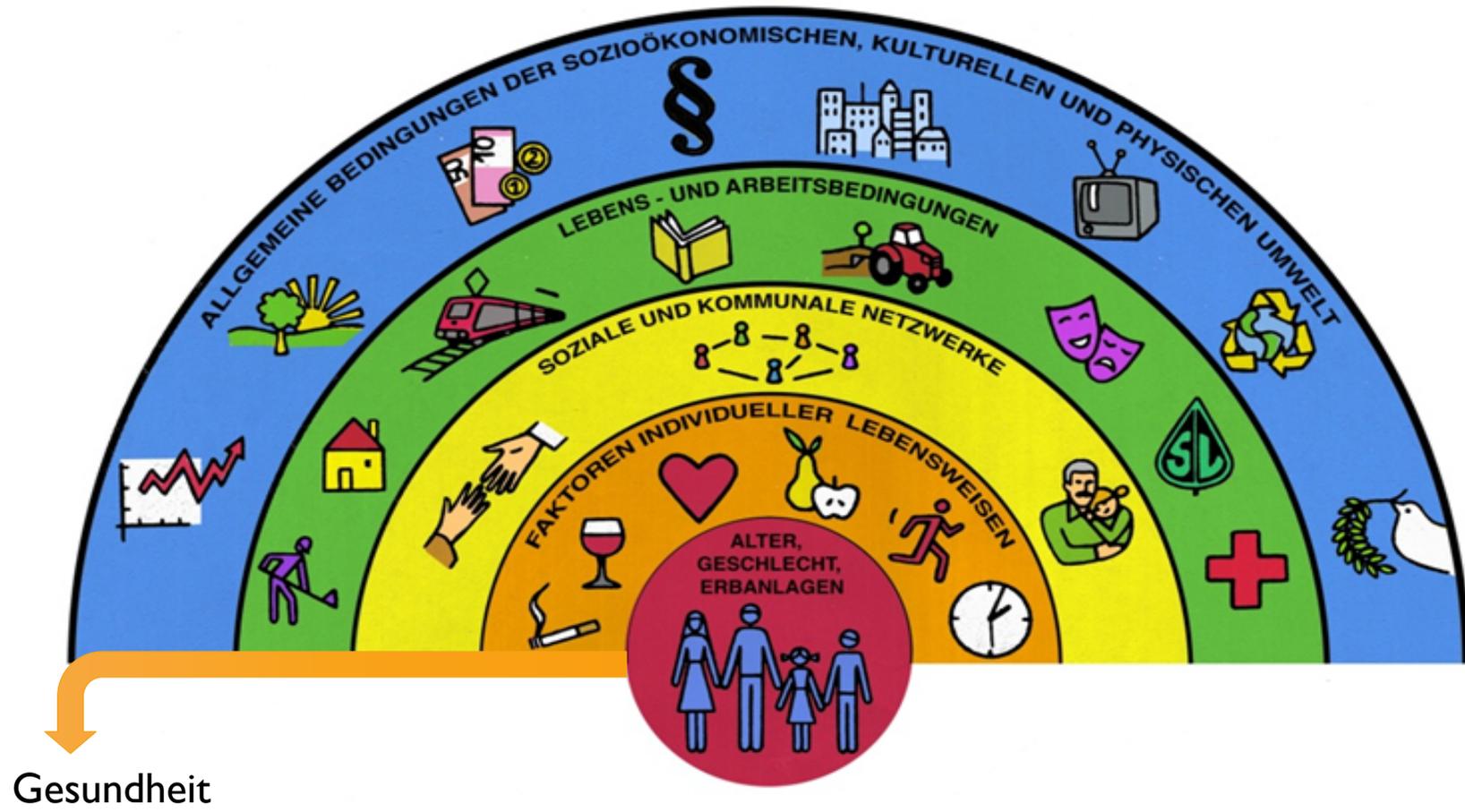
(Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation; WHO, 1986)



**World Health  
Organization**

# Health in all Policies

Das Regenbogenmodell (Dahlgren & Whitehead 1991)



# INTERVENTIONSFORMEN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG

verhältnisorientiert

verhaltensorientiert

## regionale/ kommunale Interventionen

- nichtbetriebliche Lebenswelten
- Gesunde Gemeinde  
*„Healthy City“*
- Gesunde Kommune

## setting- orientierte Interventionen

- Gesunde Schule
- Gesunde Kita
- Gesunder Betrieb
- Gesunde Universität
- Gesundes Krankenhaus
- **Gesundes Familienzentrum**

## gruppen- bezogene Interventionen

- Gesund Auswachsen
- Gesundes Altern
- Frauen-gesundheit
- Männer-gesundheit

## personen- bezogene Interventionen

- Maßnahmen zum individuellen Verhalten z.B.
  - Stressmanagement
  - Suchtmittelkonsum
  - Ernährung
  - Bewegungsförderung

# FAMILIENZENTREN, MEHRGENERATIONENHÄUSER: ZIELGRUPPEN, ZENTRALE AUFGABEN UND MITARBEITENDE

## **Vielfältige Zielgruppen**

- Kinder
- Jugendliche
- Familien
- Erwachsene
- Menschen mit und ohne Behinderungen
- Senior\_innen
- Menschen aus verschiedenen Kulturen



## **Aufgaben**

- Niedrigschwellige Familienbildung und -beratung
- Akteure und Partner für Bildung und Gesundheit
- Förderung sozialer Integration und Verständigung
- Erziehung, Bildung, Betreuung
- Förderung des Zusammenlebens von Generationen

## **Mitarbeitende**

Pädagogische Fachkräfte, Sozialarbeiter\_innen, therapeutische Fachkräfte, Psycholog\_innen, Fachkräfte mit künstl., handwerklich-techn. Ausbildungen, Köch\_innen... / multiprofessionelle Teams

(Foto: Familienzentrum Die WINKELMÜHLE, Offenbach-

## GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN FAMILIENZENTREN IN DEUTSCHLAND



- Zahlreiche Maßnahmen zur GF für Zielgruppen aber
- kurzfristige Projekte
- keine flächendeckende Verankerung von Ansätzen der (betrieblichen) Gesundheitsförderung
- dünne Datenlage zu Schwerpunkten und Maßnahmen der Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden in Familienzentren

# GESUNDHEITLICHE BELASTUNGEN VON MITARBEITENDEN IN FAMILIENZENTREN

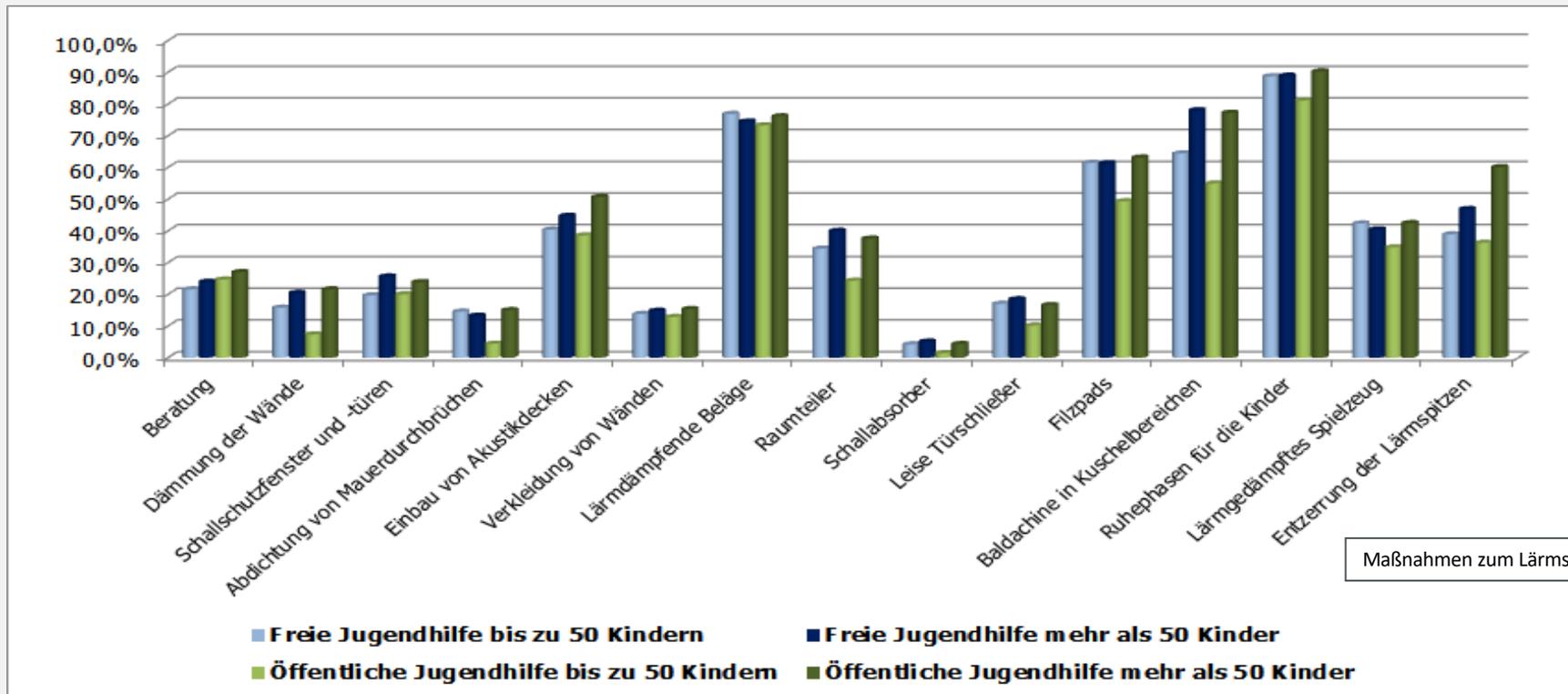
- Pädagogische Mitarbeiter\_innen werden nur marginal im Themenbereich Gesundheit in Familienzentren beachtet (Macha et al 2016)
- Gesundheit von Mitarbeitenden = Vorbildfunktion
- Besondere Belastungen
  - Lärm
  - Personalmangel
  - Zeitmangel (Gragert 2010)
  - Mangelnde Gratifikation



# BELASTUNGEN: LÄRM UND MASSNAHMEN ZUM LÄRMSCHUTZ

**Lärm:** häufige und starke Belastung in der pädagogischen Arbeit

- 94% der pädagogischen Fachkräfte und 88% der Leitungskräfte berichten von einem lauten Arbeitsplatz
- Großteil von insgesamt 84% der pädagogischen Fachkräfte und 80% der Leitungskräfte ist durch die hohe Lautstärke am Arbeitsplatz belastet
- Altersgradient

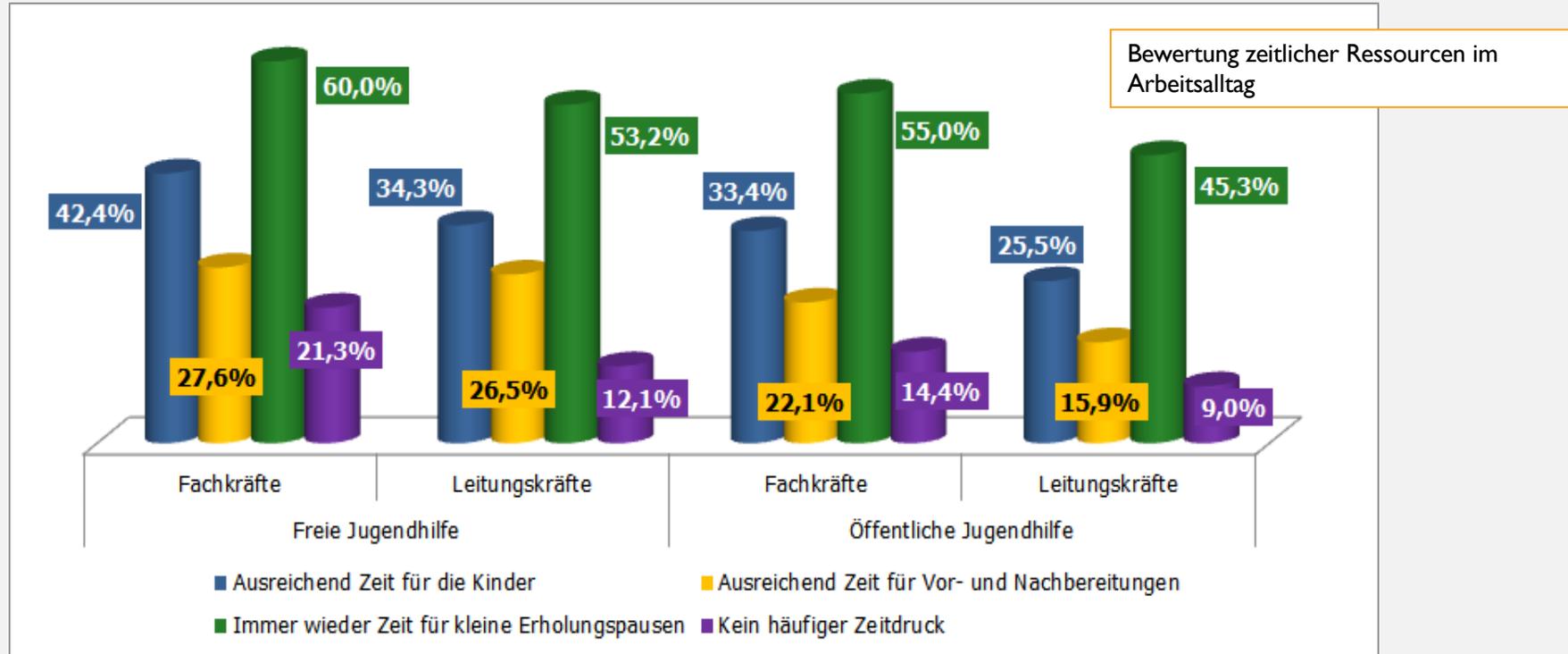


Maßnahmen zum Lärmschutz

## **Fachkräftemangel („Das Kita-System steht vor dem Kollaps!“):**

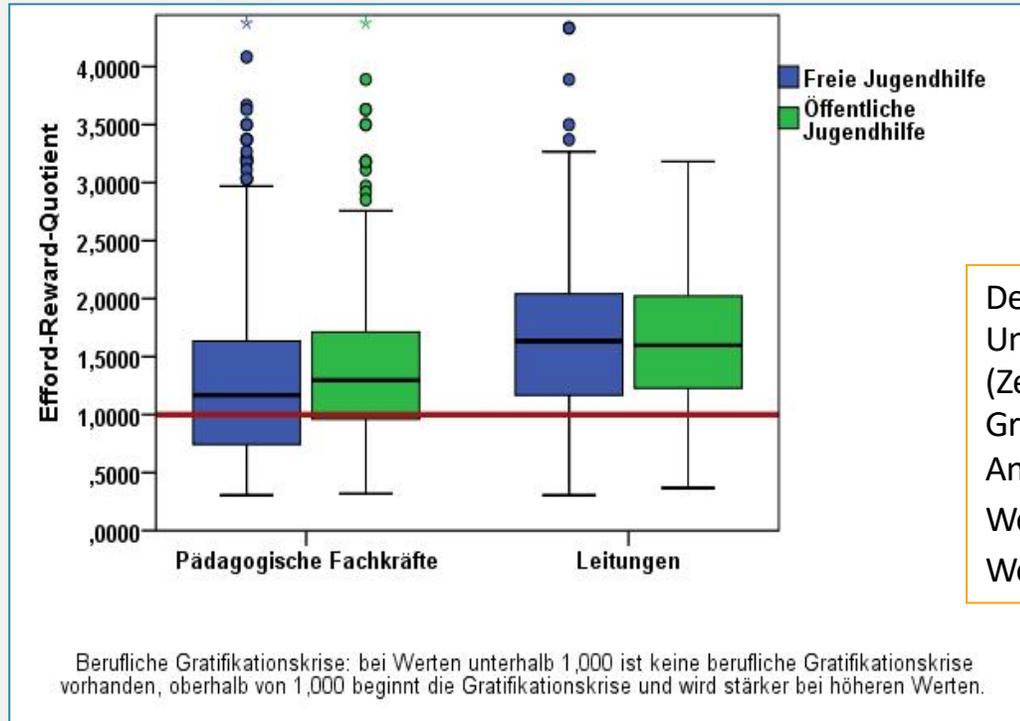
- hat sich seit Corona drastisch verschärft
- es fehlen – insbesondere in den westlichen Bundesländern – bis zum Jahr 2025 179.000 ausgebildete pädagogische Fachkräfte in Kitas (Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2020; Bertelsmann Stiftung, 2021).
- Belastung der pädagogischen Fachkräfte:
- seit mehreren Jahren ein – im Vergleich mit anderen Berufsgruppen– sehr hoher Krankenstand aufgrund psychischer Erkrankungen (v.a. Burnout und Depression) zu verzeichnen (z.B. Trauernicht, Besser & Anders, 2022; Barmer, 2021; Techniker Krankenkasse, 2015).

# ZEITMANGEL UND CHRONISCHER ZEITDRUCK



**Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen haben zu wenig Zeit für die Anforderungen ihrer Arbeitsaufgaben, wenig Zeit für Pausen und arbeiten häufig unter Zeitdruck.**

# GERINGE BEZAHLUNG, WENIG AUFSTIEGSMÖGLICHKEITEN UND GESELLSCHAFTLICHE REPUTATION

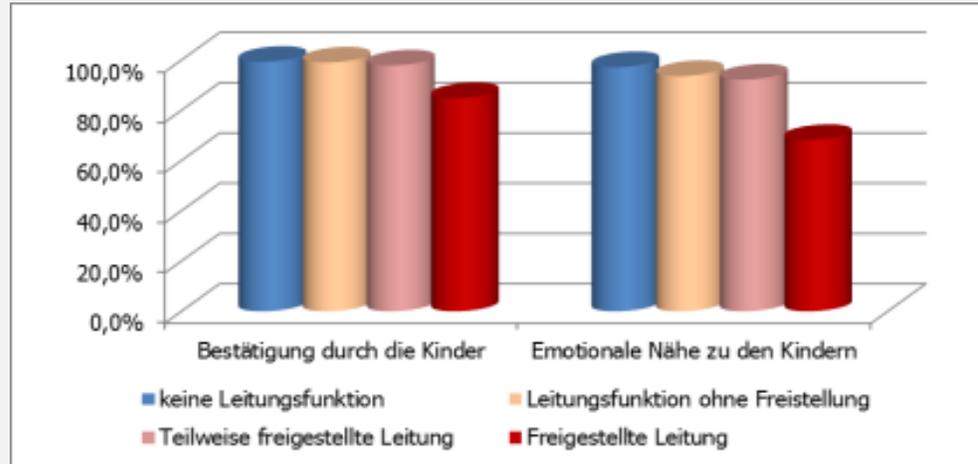


Bei 64% der pädagogischen Fachkräfte und 83% der Leitungskräfte liegt ein Ungleichgewicht zwischen beruflichen Anforderungen und der entsprechenden Gratifikation vor.

**Sie arbeiten unter Bedingungen der sog. beruflichen Gratifikationskrise, einem bekannten Risikofaktor verschiedener Erkrankungen (Herz-Kreislauf, Depressionen etc.).**

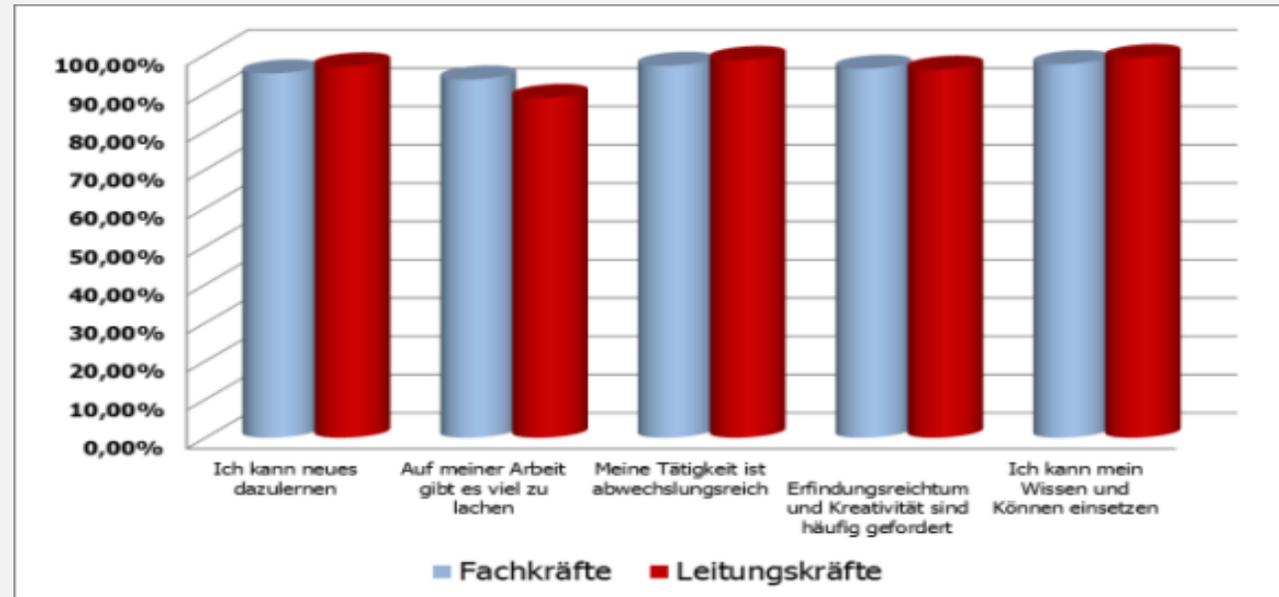
(Viernickel, Voss & Mauz 2017)

# WICHTIGE RESSOURCEN: DIE KINDER UND DAS TÄTIGKEITSPROFIL DES BERUFS



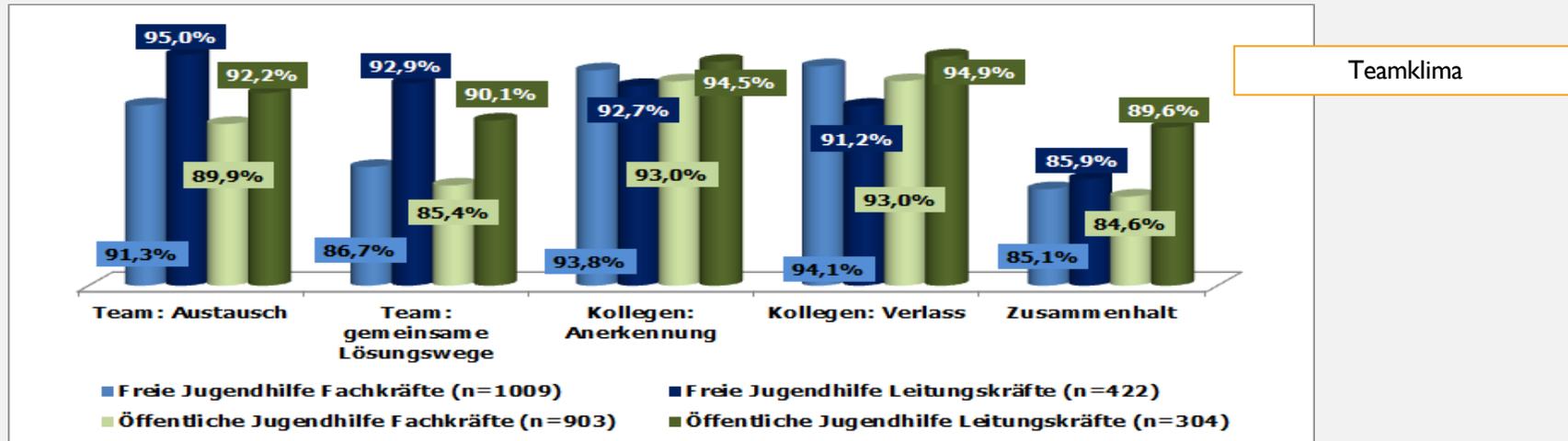
**Bestätigung durch die Kinder und emotionale Nähe zu den Kindern als starke Ressource – diese nimmt für freigestellte Leitungskräfte ab**

**Abwechslungsreiches und herausforderndes Tätigkeitsprofil als starke Ressource der Arbeit**



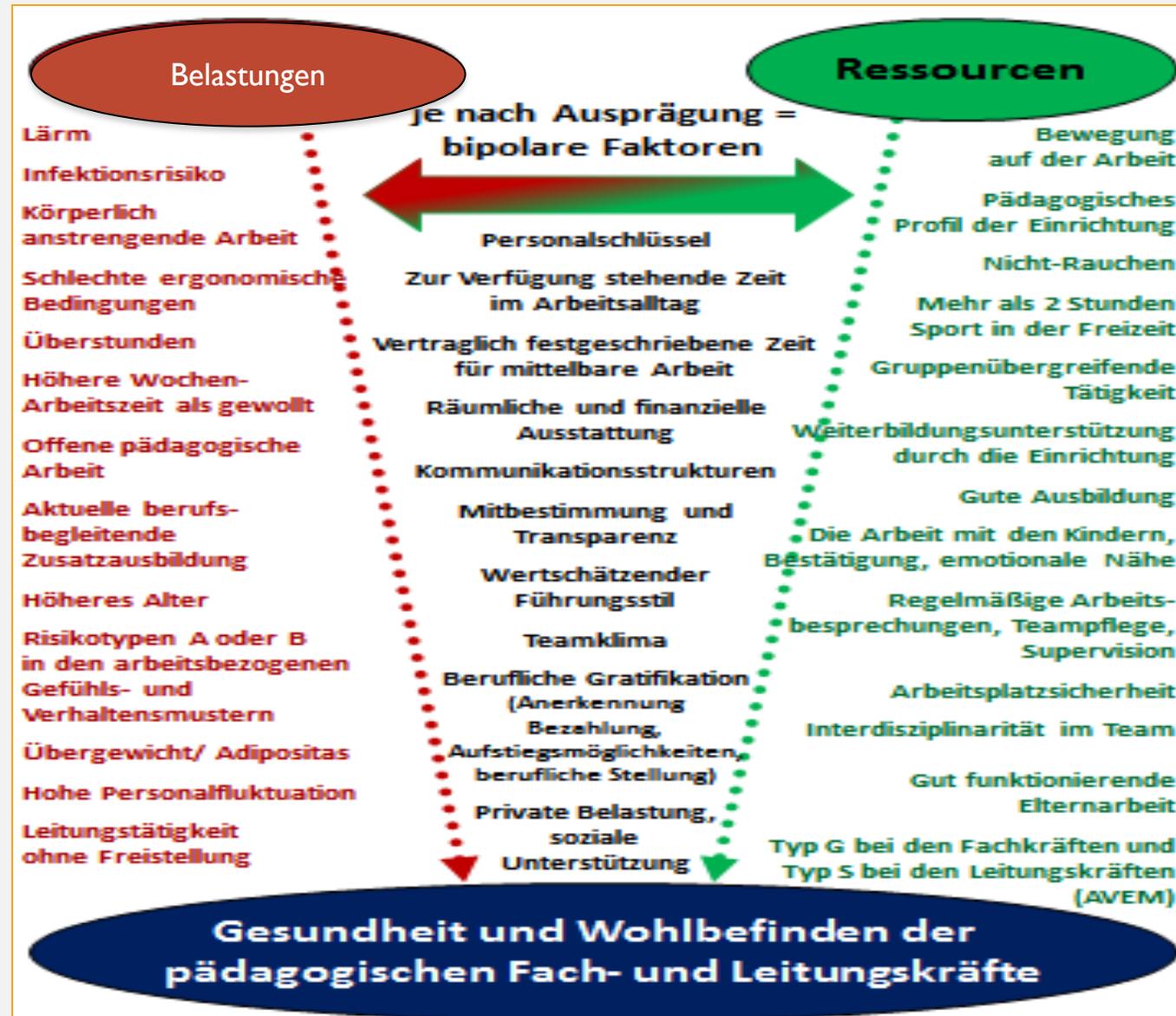
# Teamklima und Führungsstil

„fünfzehn Frauen auf einem Haufen da gibt=s mal irgendwie Reibungspunkte“

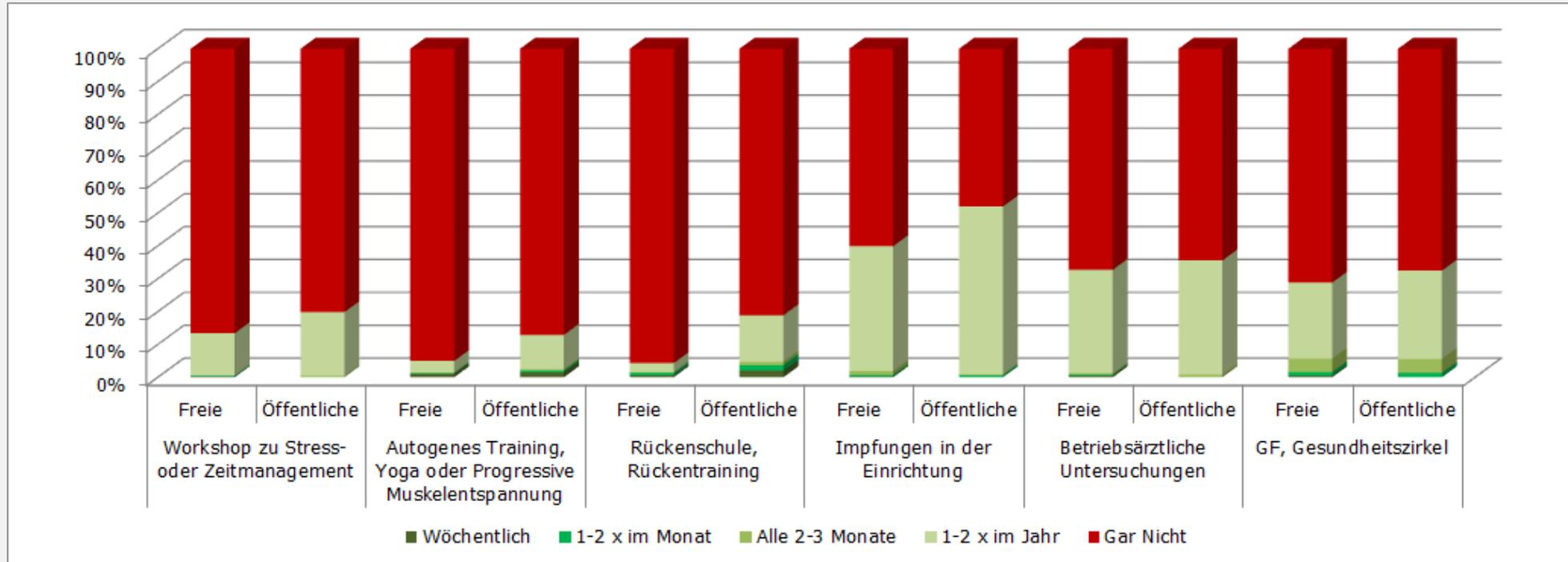


- überwiegend **positive Bewertung der Leitungen**
  - Mitarbeiter\_innen erfahren Unterstützung von der Leitung bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben
  - Arbeit der Leitung: „transparent“ und „auf Augenhöhe“
  - häufige Außer-Haus-Termine und die Aufgabenvielfalt der Leitung können (besonders, wenn die Leitungskraft nicht freigestellt ist)
    - Kolleg\_innen im Gruppendienst belasten
    - Kommunikation mit den Erzieher\_innen erschweren

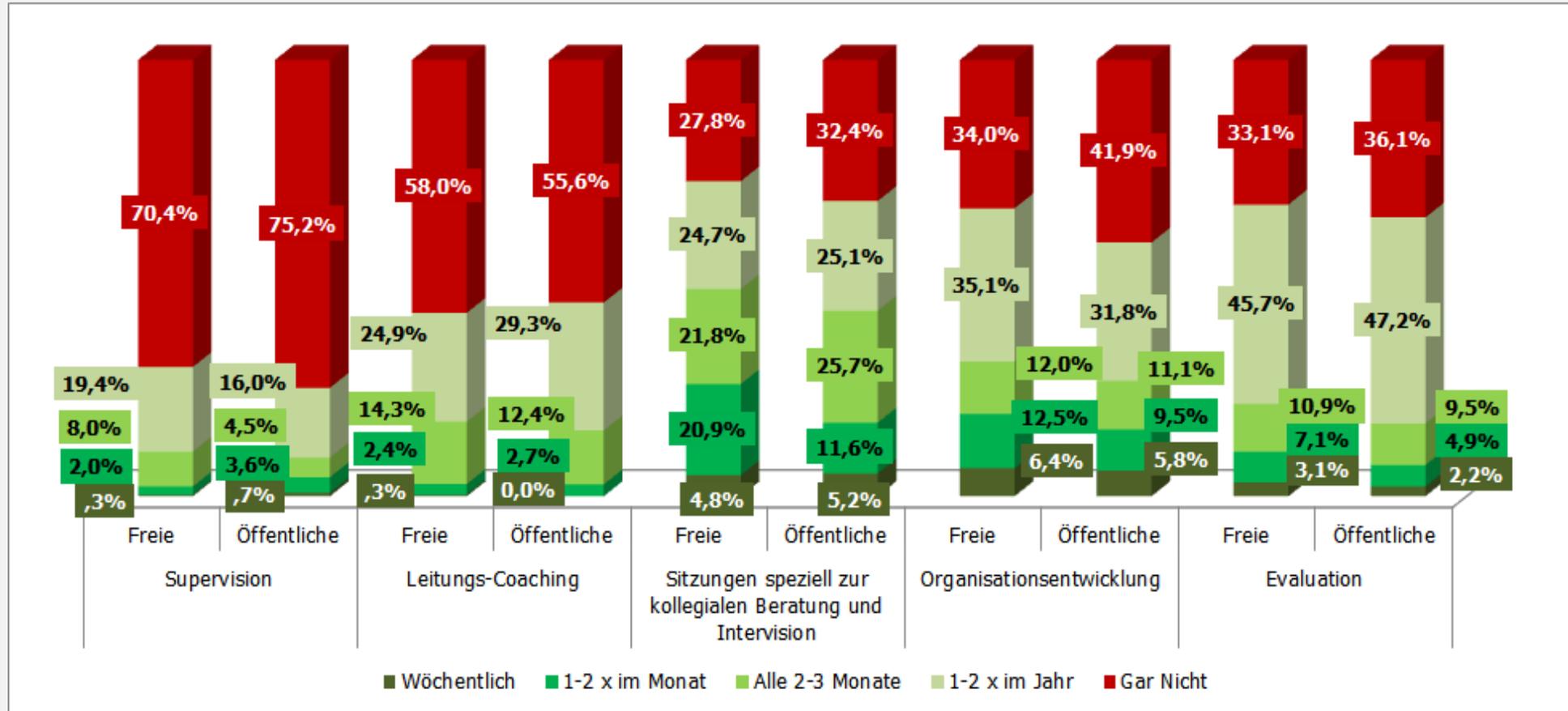
# BELASTUNGEN UND RESSOURCEN AM ARBEITSPLATZ KINDERTAGESEINRICHTUNG



# Betriebliche Gesundheitsförderung als Ressource: zu wenig genutzt



# Supervision, Leitungscoaching, kollegiale Intervision, Organisationsentwicklung, Evaluation als Ressourcen: optimierbar



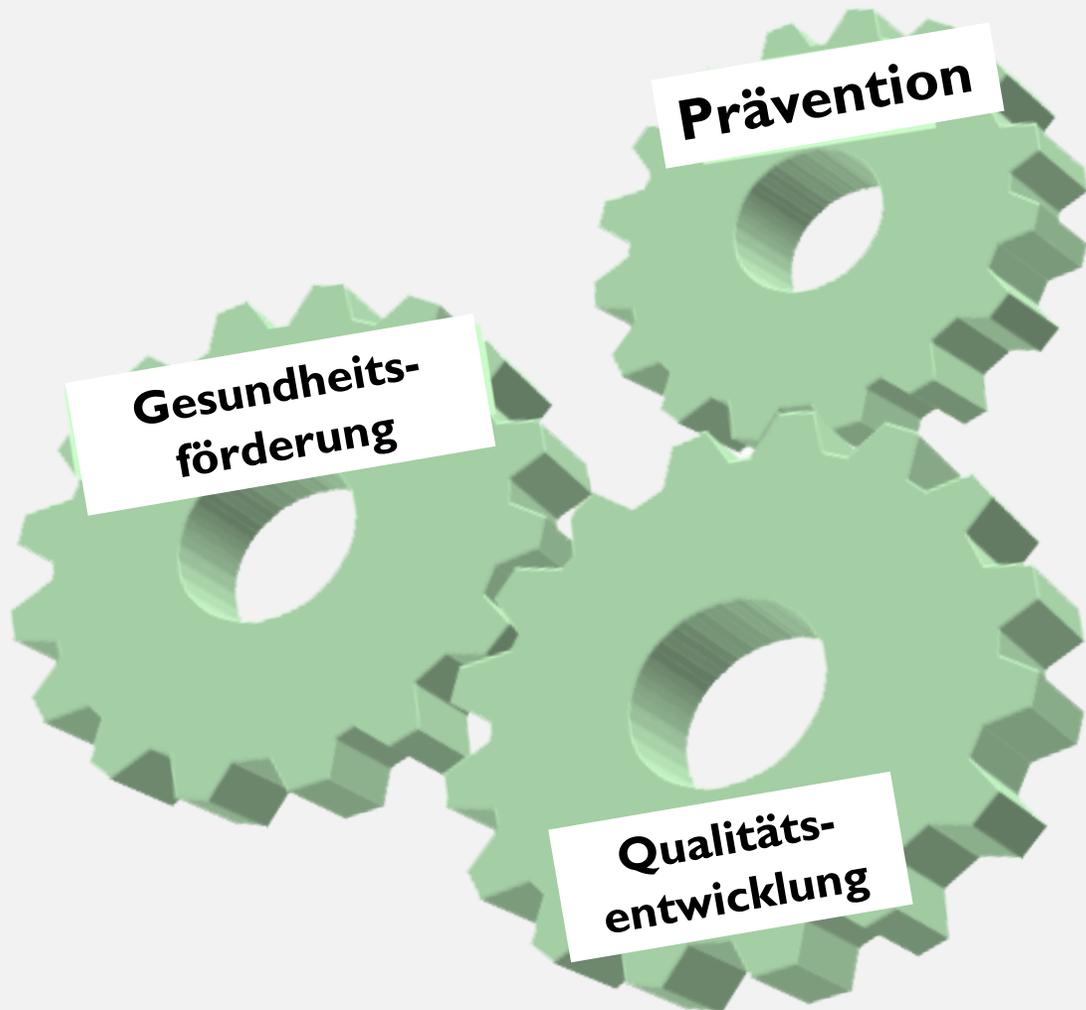
# GUTES GESUNDES FAMILIENZENTRUM

- Perspektivwechsel:
- statt „**Gesundheit zum Thema des Familienzentrums machen**“



- „**mit Gesundheit ein gutes Familienzentrum machen**“
- Perspektivwechsel von *Gesundheitsförderung im Setting* zur Entwicklung eines *gesundheitsförderlichen Settings*
- durch Partizipation aller Beteiligten soll die gesundheitsorientierte Erschaffung ihrer Lebenswelt erreicht werden
- Wandel der organisationalen Struktur
- Vermittlung von Gesundheitskompetenz und Ressourcen

# GUTES GESUNDES FAMILIENZENTRUM

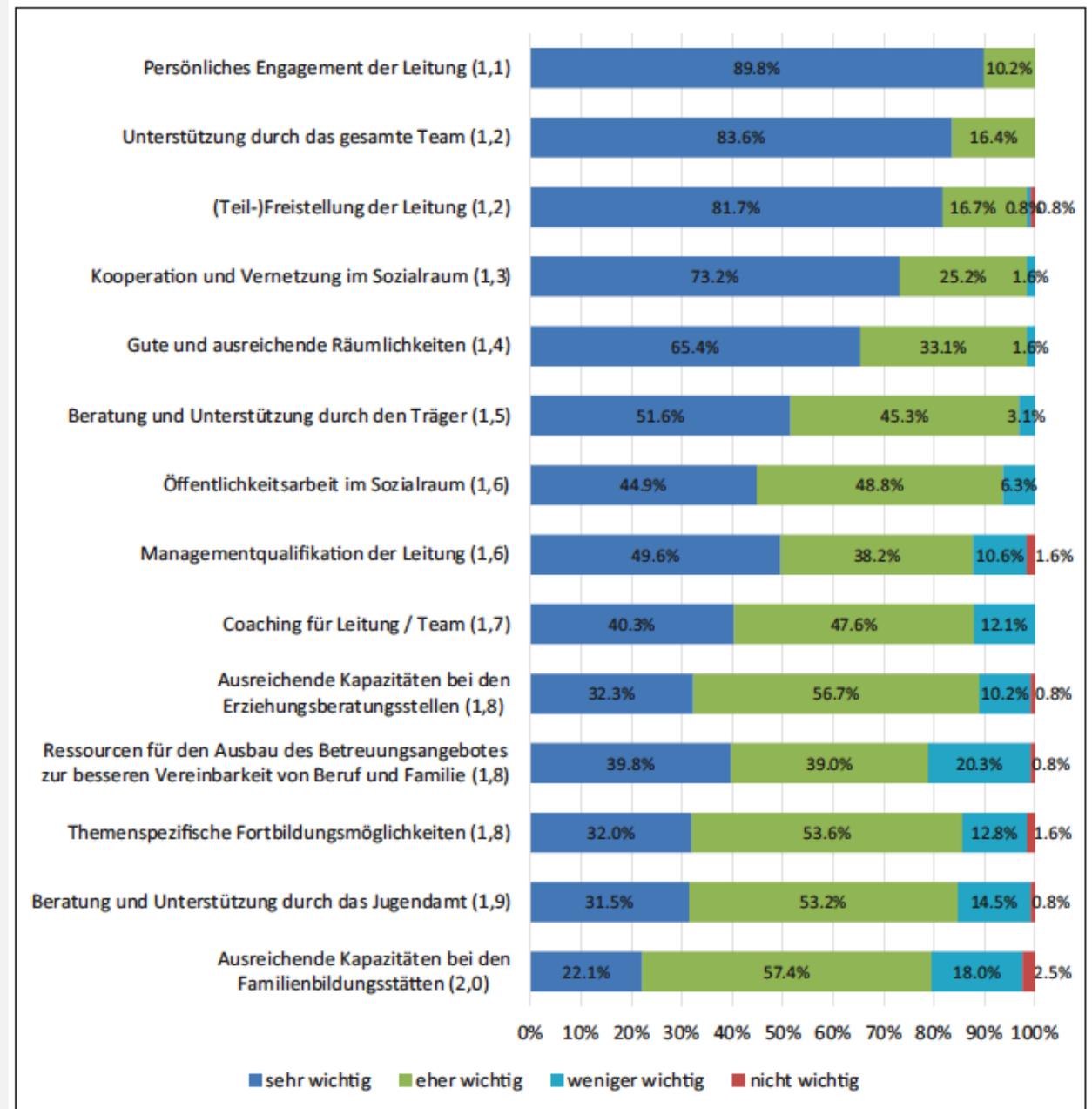


## **Grundannahme:**

Wechselwirkung zwischen Gesundheitsförderung,  
gesundheitlicher Prävention und  
Qualitätsentwicklung

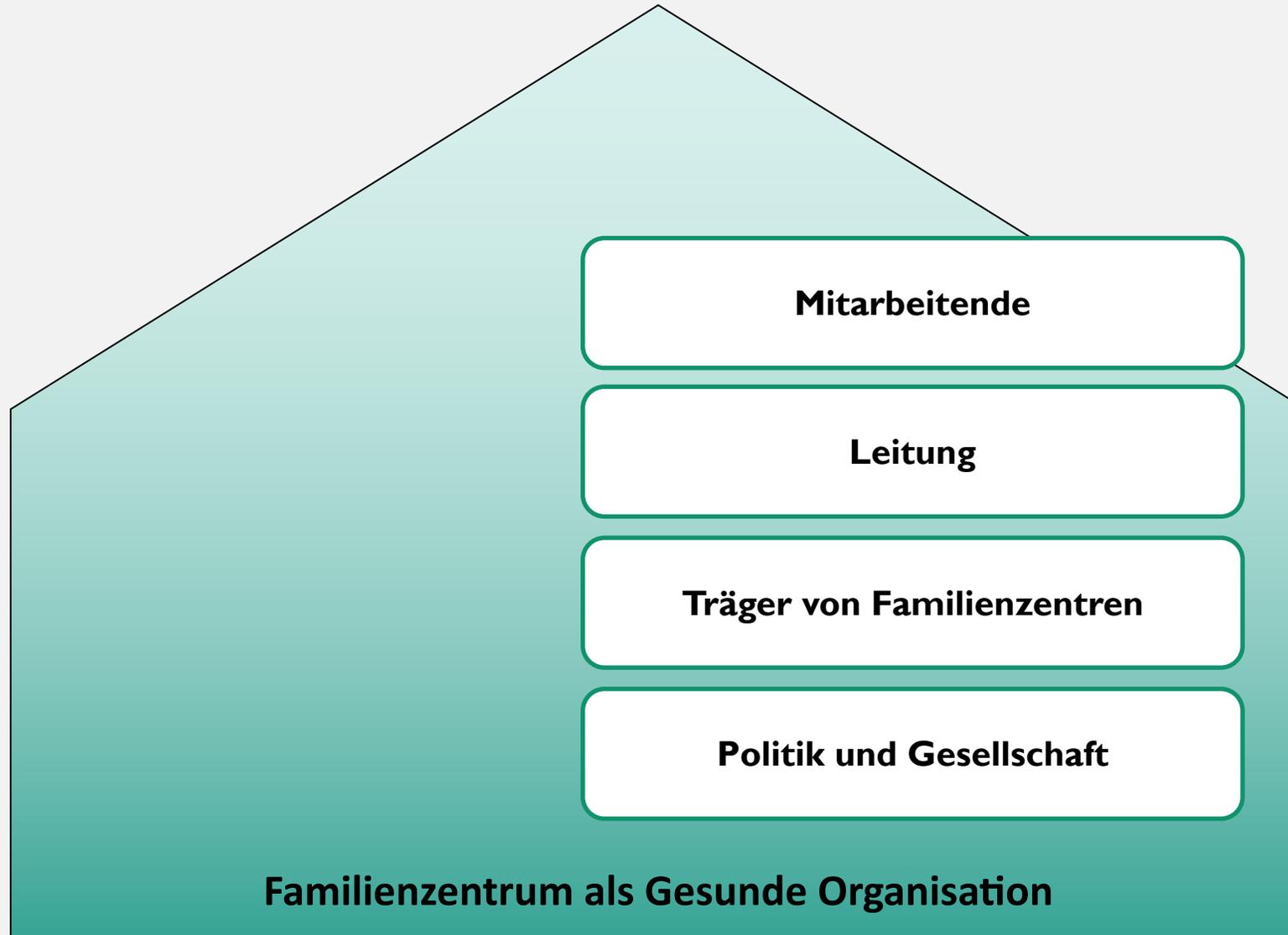
# VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN GUT FUNKTIONIERENDES FAMILIENZENTRUM

- Leitung
- Team
- Personelle Ressourcen
- Finanzielle Ressourcen
- Beratung und Unterstützung durch Träger (Stöbe-Blossey et al 2020)



**Abb. 8.10** Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Familienzentrum. (Quelle: IAQ Jugendamtsbefragung; N = 122–128 (je nach Item))

# Familienzentrum als Gesunde Organisation



**Mitarbeitende**

**Leitung**

**Träger von Familienzentren**

**Politik und Gesellschaft**

**Familienzentrum als Gesunde Organisation**

# Familienzentrum als Gesunde Organisation

Mitarbeitende

Leitung

Träger von Familienzentren

Politik und Gesellschaft

- Gesellschaftliche Anerkennung/ Gratifikation
- Finanzielle Ausstattung
- Bereitstellung von Forschungsmitteln, Förderung von Modellprojekten, Qualifizierungen

Familienzentrum als Gesunde Organisation

# Familienzentrum als Gesunde Organisation

- Ausbau von Arbeitsschutzmaßnahmen: Lärmreduktion, Ergonomie, Infektionsschutz
- Gesundheitszirkel und primärpräventive Maßnahmen im Familienzentrum
- Unternehmenskultur der gegenseitigen Wertschätzung und Anerkennung
- Personalplanung: vertragliche Zeit für mittelbare Arbeit, Einsatz von Springern, flexible Arbeitszeitmodelle

Mitarbeitende

Leitung

**Träger von Familienzentren**

Politik und Gesellschaft

**Familienzentrum als Gesunde Organisation**

# Familienzentrum als Gesunde Organisation

- Zeit am Arbeitsplatz
- Bewegung am Arbeitsplatz Familienzentrum
- Kommunikation, Teamklima, Handlungsspielraum
- Klarheit und Transparenz in der Arbeitsorganisation
- Pädagogische Profilierung der Einrichtung
- Gezielte Personalentwicklung und Planung von Weiterbildung

Mitarbeitende

Leitung

Träger von Familienzentren

Politik und Gesellschaft

Familienzentrum als Gesunde Organisation

# Familienzentrum als Gesunde Organisation

- Nicht mehr nur Vorbild für Zielgruppen, sondern „Expert\_in“ für die eigene Gesundheit
- Zeitmanagement, Bewegung, Erhalt und Ausbau der sozialen Ressourcen im Familienzentrum
- Politisch wirksame Vernetzung und Interessensvertretung

**Mitarbeitende**

Leitung

Träger von Familienzentren

Politik und Gesellschaft

**Familienzentrum als Gesunde Organisation**



- Wie kommt das Wissen in die Praxis?

oder

- Was können FZ machen, um ein gesundheitsförderliches Setting zu werden?

I. systematisch vorgehen

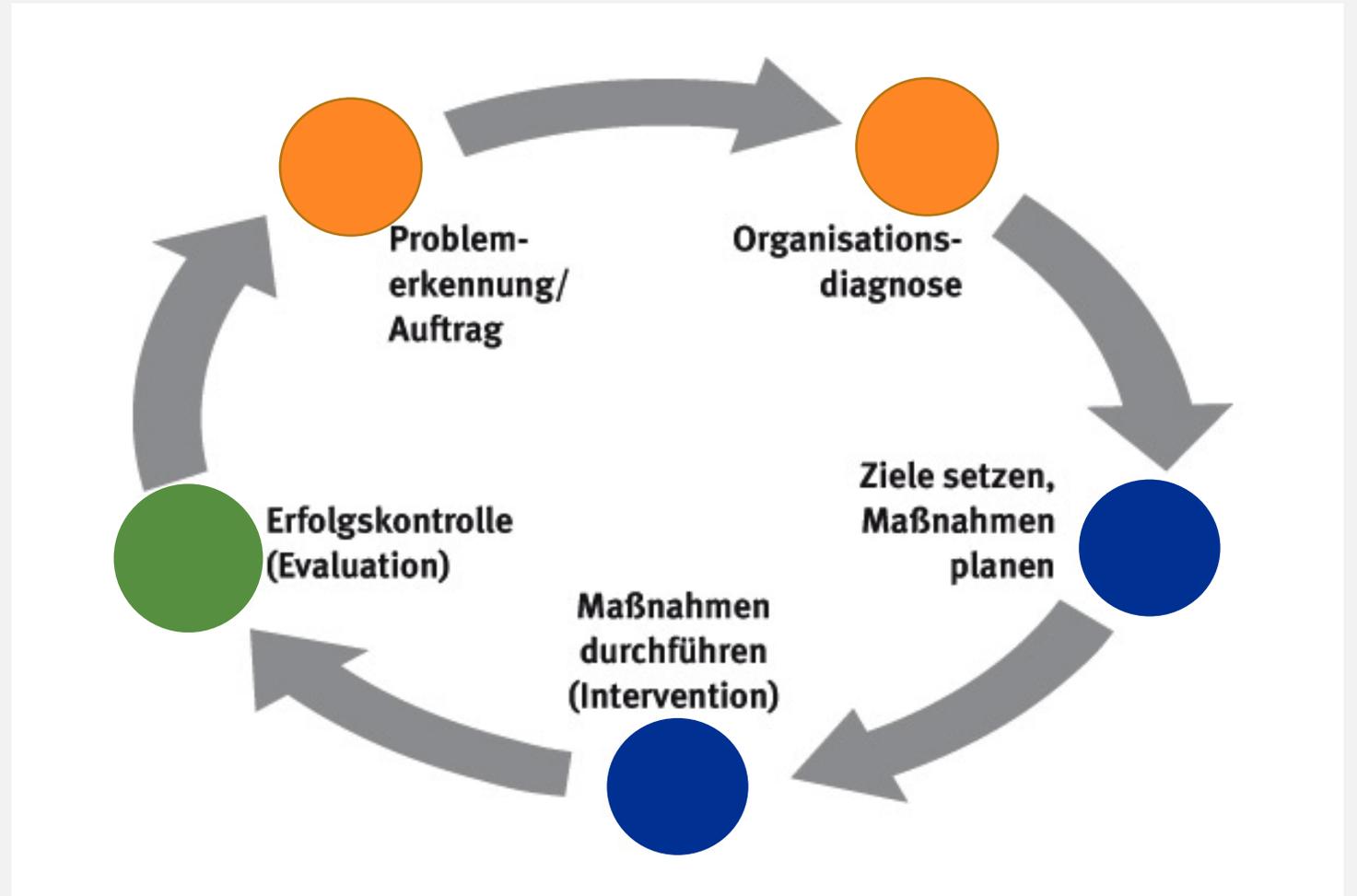
# SURVEY-FEEDBACK-METHODE

Das Wissen steckt in den  
Einrichtungen selber!

Planungs- und Startphase

Interventionsphase

Evaluations- und  
Stabilisierungsphase



# Gelingensbedingungen guter gesunder Familienzentren

## EVALUATIONS-/STABILISIERUNGS-PHASE

Wie sichern wir den Transfer und beugen Rückfällen vor?

Wie und was lernen wir aus dem Entwicklungsprozess?

Was haben wir geleistet und erreicht?

Wie steuern wir den Prozess?

## INTERVENTIONS-PHASE

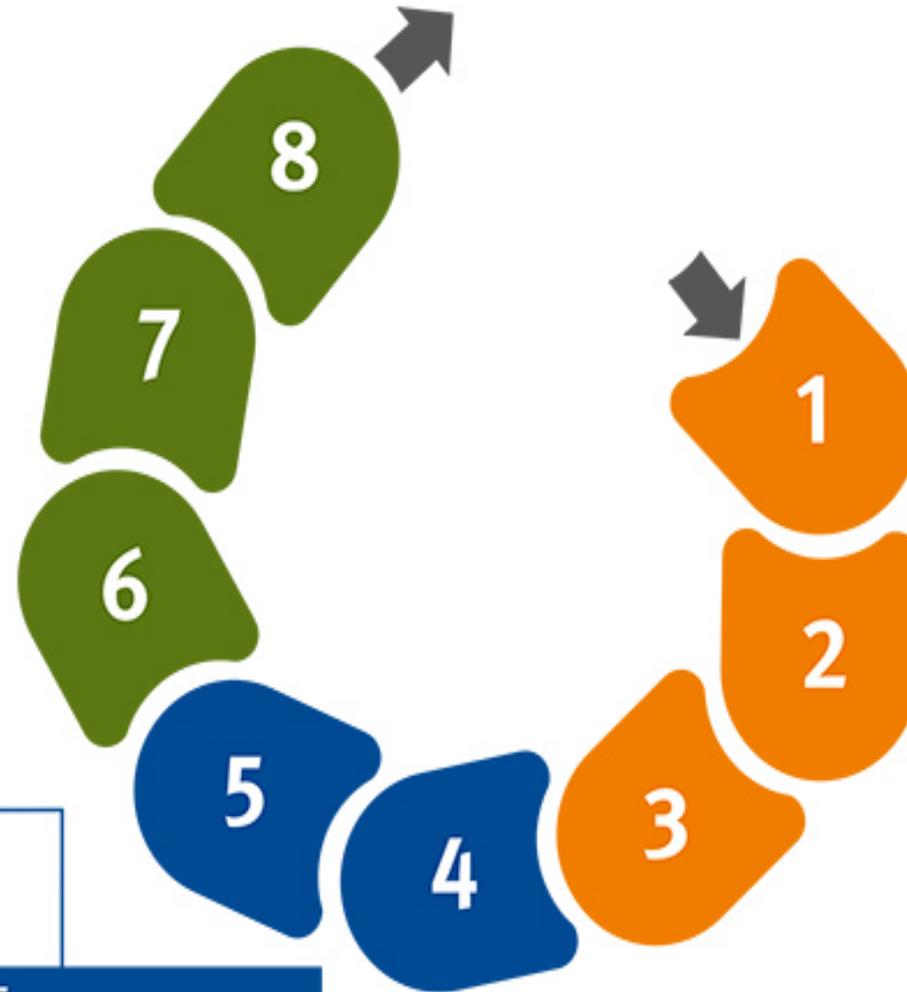
Wie sichern wir Engagement und Motivation?

## PLANUNGS-/START-PHASE

Wo wollen wir hin?

Wo stehen wir und woran müssen bzw. wollen wir arbeiten?

Wie bereiten wir uns vor?





- Wie kommt das Wissen in die Praxis?

oder

- Was können FZ machen, um ein gesundheitsförderliches Setting zu werden?
  1. systematisch vorgehen
  2. `weiche Faktoren´ einer Organisation berücksichtigen

# GESUNDE ORGANISATIONEN...

- Betrachtung formaler Organisationsstrukturen reicht nicht aus
- Erfolg von Organisationen wird wesentlich bestimmt durch
  - `weiche´ Faktoren:
    - Kultur einer Organisation
    - Werte und Überzeugungen
    - Führungsgrundsätze
    - wertschätzender Umgang untereinander
    - engagierte, gut qualifizierte und gesunde Mitarbeiter\_innen, die sich für den Erfolg ihrer Organisation einsetzen (van Dick, 2004)



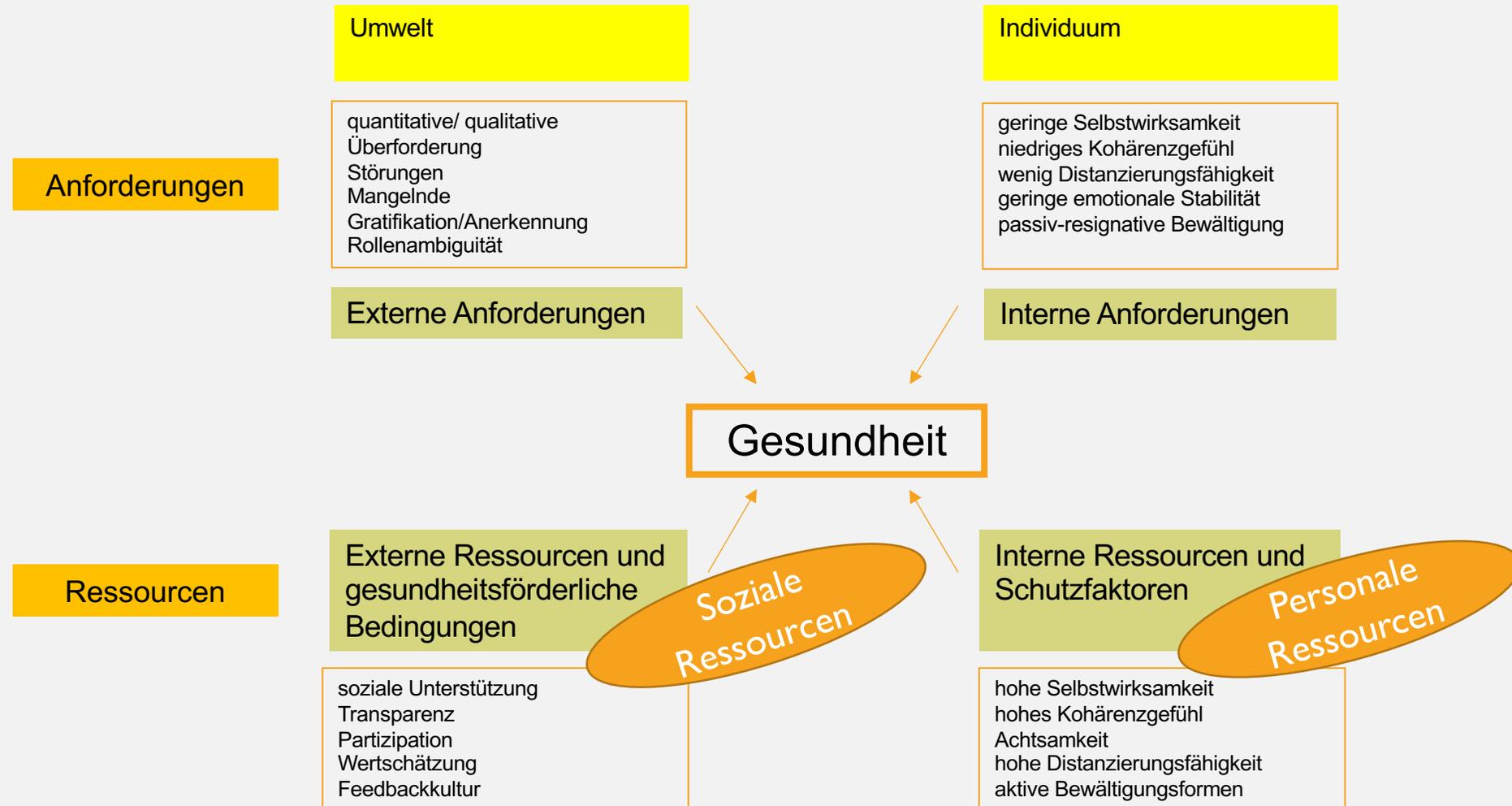


- Wie kommt das Wissen in die Praxis?

oder

- Was können FZ machen, um ein gesundheitsförderliches Setting zu werden?
  1. systematisch vorgehen
  2. `weiche Faktoren´ einer Organisation berücksichtigen
  3. soziale und personale Ressourcen aufbauen/unterstützen

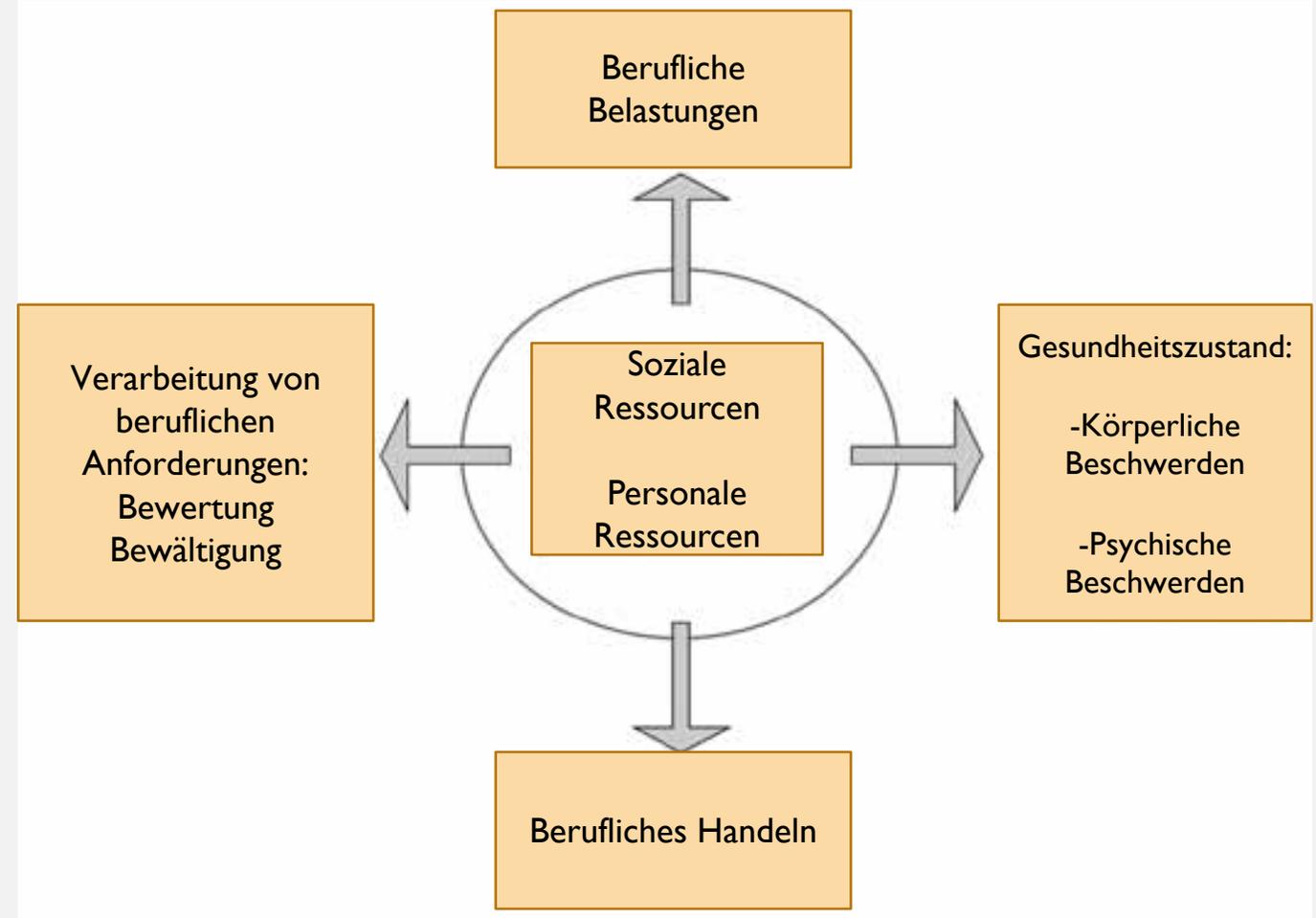
# ANFORDERUNGEN-RESSOURCEN- MODELL



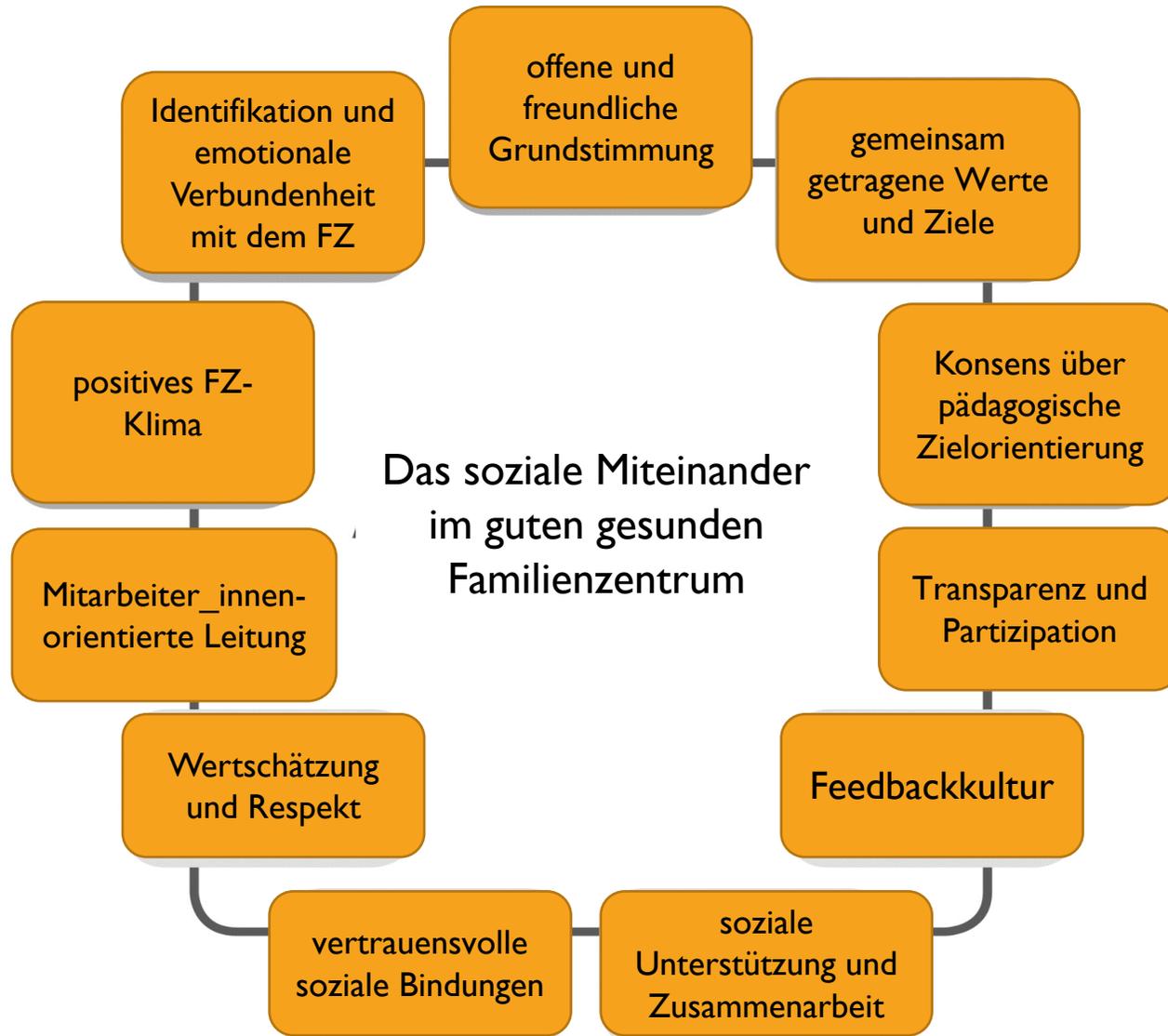
(Becker 2003)

# AUSWIRKUNGEN VON SOZIALEN UND PERSONALEN RESSOURCEN

Je günstiger die Ressourcenbasis, auf die Personen zurückgreifen können, desto positiver bewerteten sie ihre berufliche Situation!



# SOZIALE RESSOURCEN



(in Anlehnung an Schumacher 2006)





## PERSONALE RESSOURCEN

= persönliche Merkmale, Kompetenzen und überdauernde Haltungen für Aufrechterhaltung und Schutz von Gesundheit

- Selbstwirksamkeit
- Achtsamkeit
- Kohärenzgefühl
- emotionale Stabilität
- Ungewissheitstoleranz
- Distanzierungsfähigkeit
- Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit)

# Kohärenzgefühl

(A. Antonovsky 1997)

Salutogenese -  
„Was hält Menschen gesund?“

**Verstehbarkeit=**  
Mein Leben ist verstehbar,  
ich kann mir Situationen, in die  
ich gerate, erklären.

Kohärenzgefühl (SOC)

**Bedeutsamkeit =**  
Mein Leben ist bedeutsam,  
es lohnt sich, mich dafür zu  
engagieren.

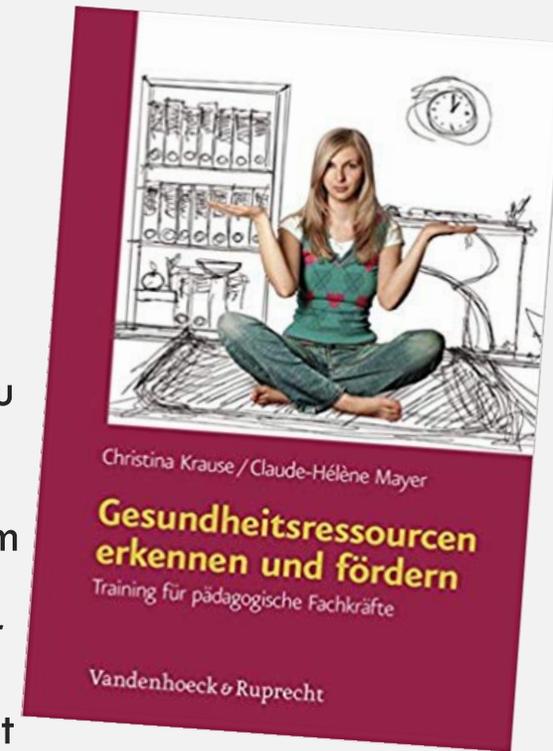
**Handhabbarkeit =**  
Mein Leben ist handhabbar,  
ich kann es bewältigen.

- Vertrauen, dass
  - gestellte Anforderungen verstanden werden können,
  - sie mithilfe zur Verfügung stehender Ressourcen zu bewältigen sind und
  - sich die Anstrengung dafür lohnt.

# Unterschiede zwischen einem gut und einem weniger gut ausgeprägten Kohärenzgefühl

„Stellen Sie sich ein schwieriges Gespräch mit Eltern vor. Eine Erzieherin mit einem starken Kohärenzgefühl wird sich nach dem Gespräch sagen: „Das ist nicht gut gelaufen, ich war viel zu aufgeregt.“ Sie kann das Misslingen ihres Gesprächs mit den Eltern erklären (**Komponente Verstehbarkeit**). Sie weiß, dass sie die Fähigkeit hat, es besser zu machen. Denn sie hat in Fortbildungskursen viel über Gesprächsführung und Konfliktlösung gelernt und geübt, außerdem hat sie schon erfolgreiche Gespräche mit Eltern geführt und kann auf die Unterstützung ihrer Kolleginnen zählen. Sie sagt sich: „Ich werde die Eltern noch einmal ansprechen und es wird mir beim nächsten Mal besser gelingen“ (**Komponente Handhabbarkeit**). Sie ist außerdem überzeugt, dass es sinnvoll ist, dieses Gespräch noch einmal zu versuchen. Sie möchte unbedingt die Situation mit dem Kind verbessern, doch dazu benötigt sie das Verständnis und die Unterstützung der Eltern. Sie weiß, dass dieses Engagement wichtig ist (**Komponente Bedeutsamkeit**).

Die Erzieherin mit einem schwachen Kohärenzgefühl wird wahrscheinlich das Misslingen ihres Gesprächs mit den Eltern als ein persönliches Versagen erleben, vor allem dann, wenn sie schon öfter in solche Situationen geraten ist. Sie traut sich ein Gespräch mit den Eltern nicht mehr zu und wird es in Zukunft lieber vermeiden. Wenn sie ihr Team nicht als Quelle von sozialer Unterstützung wahrnimmt, dann wird sie auch mit den Kolleginnen nicht darüber sprechen und keine Hilfe erbitten. Wenn die soziale Ressource nicht vorhanden oder zumindest nicht bewusst ist und deshalb auch nicht aktiviert wird, dann wird ein Stressor eher als Belastung erlebt, und es kann sich nur schwer das Gefühl der Handhabbarkeit einstellen (Krause & Mayer 2012, S. 34).



Ein erster Schritt in die richtige Richtung!?

Fachkraft für Gesundheitsförderung



The image shows the cover of a brochure. At the top left, there is a photograph of four children smiling. To the right of the photo, on a blue background, are the words 'Gemeinsam.', 'Gesund.', and 'Wachsen.' in white text. Below this, the title 'Qualifizierung zur' is written in blue. In the center is a green icon of a house with a person inside, surrounded by symbols for a bicycle, a shopping basket, and a yin-yang. Below the icon, the text 'Fachkraft für Gesundheitsförderung in Familienzentren' is written in blue. At the bottom left, on a blue background, is the contact information for 'transfer e.V.' in white text. To the right of this is the 'transfer' logo. At the bottom right, on a white background, is the 'in form' logo with the tagline 'Gesundheitsförderung für gesunde Ernährung' and 'Lebendige Ernährung'.

Gemeinsam.  
Gesund. Wachsen.

Qualifizierung zur

Fachkraft für  
Gesundheitsförderung  
in Familienzentren

Konzept:  
transfer e.V.  
Buchholmer Str. 64  
50663 Köln

transfer

in form  
Gesundheitsförderung für gesunde Ernährung  
Lebendige Ernährung

<https://www.gutdrauf.net/gemeinsam-gesund-wachsen/?L=0>

## FAZIT/ AUSBLICK

- Steigende Erfolgchancen für Familienzentrum als gesundheitsförderliches Setting, wenn Gesundheit Bestandteil der Organisationsentwicklung ist
- Systematische Analyse der Ausgangsbedingungen und kontinuierliches Change-Monitoring als Grundlage eines erfolgreichen Change Managements
- Ansatzpunkte auf der Verhältnis- und Verhaltensebene
- Weiterbildungsangebote: Gelegenheit, um Ressourcen aufzubauen und weiterzuentwickeln



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Anja Voss  
Alice Salomon Hochschule Berlin  
[anja.voss@ash-berlin.eu](mailto:anja.voss@ash-berlin.eu)

## LITERATUR

- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Ausgabe von Alexa Franke. dgvt-Verlag, Tübingen 1997
- Becker, P. (2003). Anforderungs-Ressourcen-Modell in der Gesundheitsförderung. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung (S. 13–15). Schwabenheim a. d. Selz: Fachverlag Peter Sabo.
- Döring-Seipel, E. (2014). Lehrer-/innengesundheit - eine ressourcenorientierte Betrachtung. Die berufsbildende Schule 1, 19-22.
- Krause, Ch. & Mayer, C.H. (2012 ). Gesundheitsressourcen erkennen und fördern. Training für pädagogische Fachkräfte. Vandenhoeck und Rupprecht.
- Stöbe-Blossey et al (2020). Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Eine empirische Analyse. Wiesbaden: Springer.
- Viernickel, S., Voss, A., & Mauz, E. (2017). Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern. Weinheim: Beltz Juventa.
- Voss, A. & Viernickel, S. (2016). Gute gesunde Kita. Bildung und Gesundheit in Kindertageseinrichtungen. Kiliansroda: Verlag das Netz.

## Quellen der Bilder

Folie 1: <https://www.gesamtschule-schinkel.de/gss-gesunde-schule-schinkel/>

Folie 6: <https://diakonie-of.de/die-diakonie/familienzentrum/>

Folie 7: <https://www.berlin.de/ba-friedrichshain-kreuzberg/politik-und-verwaltung/aemter/jugendamt/fachdienste/koordination-fruehe-bildung-und-erziehung/artikel.149978.php>

Folie 8:

<https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/themen/sicher-mit-system/gesundheitsmanagen/betriebliche-gesundheitsfoerderung-organisationsentwicklung-24108>

Folie 27: [www.handbuch-lehrergesundheit.de](http://www.handbuch-lehrergesundheit.de)

Folie 34:

<https://www.bildung.sachsen.de/blog/index.php/2021/09/02/gesundheitsmanagement-wird-immer-wichtiger/>

Folie 35: [https://www.dguv.de/medien/fb-bildungseinrichtungen/dokumente/leitfaden\\_gelingensbedingungen\\_ggs\\_online\\_2014.pdf](https://www.dguv.de/medien/fb-bildungseinrichtungen/dokumente/leitfaden_gelingensbedingungen_ggs_online_2014.pdf)

Folie 43: <https://www.gutdrauf.net/gemeinsam-gesund-wachsen/?L=0>