

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
NÄHER AM MENSCHEN



# Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten

Handlungshilfe für Träger, LeiterInnen  
MitarbeiterInnen und Interessenvertretungen

Technik & Leben e.V., Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.  
(Hrsg.)



Technik & Leben e.V., Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.  
(Hrsg.)

# **Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten**

**Handlungshilfe für Träger, LeiterInnen**

**MitarbeiterInnen und Interessenvertretungen**

# Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten

## Handlungshilfe für Träger, LeiterInnen

## MitarbeiterInnen und Interessenvertretungen

Autoren: Klaus Heß und Ulrich R. Buchholz  
mit einem Beitrag von Michael Süßbeck

Wir danken den Mitgliedern des überbetrieblichen Projektsteuerkreises für konzeptionelle und inhaltliche Unterstützung.

---

Die Handlungshilfe ist Ergebnis des Projektes „Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten“, durchgeführt von Technik & Leben e.V. und der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. Das Projekt wurde mit Mitteln des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds gefördert. Es wurde unterstützt von der Regionalagentur Bergisches Städtedreieck RSW. Projektbearbeiter: Ulrich Buchholz, Bodo Busch, Klaus Heß  
Assistenz: Heike Ziemba

Das Foto auf der Titelseite zeigt einen Ausschnitt aus der konstituierenden Steuerkreissitzung mit Vertretern von Trägern und KiTa-Leitungen.

### Herausgeber:

#### Technik und Leben e.V.

Bonner Talweg 33-35  
53113 Bonn  
Tel. 0228 – 26 24 03  
e-mail: [tul@technik-und-leben.de](mailto:tul@technik-und-leben.de)  
[www.technik-und-leben.de](http://www.technik-und-leben.de)

#### Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Kurfürstenstr. 10  
40211 Düsseldorf  
Tel. 0211-17 93 10-0  
e-mail: [klaus.hess@tbs-nrw.de](mailto:klaus.hess@tbs-nrw.de)  
[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

## **Gliederung**

1. Ausgangslage - Warum altersgerechte Arbeitsgestaltung?
2. Leitgedanken für das Vorgehen im Betrieb
3. Die Rolle der Akteure für die altersgerechte KiTa
  - 3.1. Was können Träger und Leitung tun?
    - 3.1.1. Anständig führen
    - 3.1.2. Die Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit und altersgerechtes Arbeiten im Gesamtunternehmen prüfen, fördern und verantwortlich an neuen Wegen arbeiten
    - 3.1.3. Der richtige Zeitpunkt
    - 3.1.4. Der Zusammenhang mit anderen Reorganisationsprozessen, die Integration in den Alltag sowie weitere Anregungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse
  - 3.2. Wie können Beschäftigte handeln?
  - 3.3. Wie kann die Mitarbeitervertretung Prozesse anstoßen und begleiten?
4. Elf Schritte für ein gemeinsames Projekt "Altersgerechte Arbeitsgestaltung"
  - 4.1. Lesetipp
  - 4.2. Die beteiligten Betriebe
  - 4.3. Ein Modell für das betriebliche Vorgehen
  - 4.4. Dokumentation betrieblicher Prozesse mit Zeittafel
  - 4.5. Ergebnisse
    - 4.5.1. Gesamtergebnis: IST-Analyse und daraus ergebende Handlungsfelder in den Projektbetrieben
    - 4.5.2. Zielformulierungen in den Projektbetrieben
    - 4.5.3. Handlungsfelder und Bearbeitungsformen der Handlungsfelder in den Projektbetrieben
  - 4.6. Ausblick auf die Umsetzungs-Phase
5. Ausgewählte Handlungsfelder
  - 5.1. Arbeitszeit
  - 5.2. Andere Perspektiven
6. Als Tiger gesprungen - Ein Rückblick auf die Entwicklung der Kindertageseinrichtungen bei der Stadt Willich nach einem Projekt „Älter werden im Beruf“ (Michael Süßbeck)
7. Geplante Qualifizierungsbausteine
8. Nützliche Hinweise und Infos

## **Anlagen**

- Synopse "Beteiligungsrelevante Regelungen aus Betriebsverfassungsgesetz, Landespersonalvertretungsgesetz NRW und Mitarbeitervertretungsordnungen"

***Arbeiten in der KiTa bis 67 – ist das überhaupt möglich? Und: wie kann das gehen? In dieser Broschüre werden Instrumente und ein Vorgehensmodell dargestellt, um Träger, KiTa-Leitungen und Mitarbeitervertretung zu befähigen, eine Organisations- und Personalentwicklung zu alternsgerechteren Formen der KiTa-Arbeit einzuleiten, indem sie Beschäftigte sensibilisieren, die betriebliche Situation analysieren, Handlungsfelder identifizieren, Beteiligung der Beschäftigten organisieren sowie Maßnahmen entwickeln und planen.***

### ***1. Ausgangslage - Warum alternsgerechte Arbeitsgestaltung?***

Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten kann (und muss) von den Einrichtungen – Leitungen wie Beschäftigten – als Herausforderung wahrgenommen werden. Denn anders als in früheren Generationen wollen oder müssen Erzieherinnen und Erzieher heute meist bis zum Rentenalter im Beruf bleiben. Der Altersdurchschnitt liegt in vielen Einrichtungen bereits über 40, jüngere Kolleginnen und Kollegen arbeiten oft auf Zeitverträgen und scheiden als erste wieder aus. Auch im Bewusstsein der Beschäftigten bildet sich ab, dass sie "gemeinsam die erste Generation von Erzieherinnen sind, die gemeinsam im Beruf alt werden und sich überlegen, wie sie die beruflichen Herausforderungen gesund bewältigen können" (Zitat einer Gruppendiskussion auf dem Startworkshop des Projektes). Statt wie früher mit der Familienphase ganz auszuschneiden, bietet die gesetzliche Beurlaubung heute bessere Rückkehrmöglichkeiten nach der Familienphase in den Beruf; außerdem spielt dieser im Bewusstsein der KollegInnen -verbunden mit finanziellen Notwendigkeiten- heute eine größere Rolle als früher.

Für eine berufliche Veränderung von (älter werdenden) Beschäftigten gibt es wenig Entwicklungspfade: In Leitungsfunktionen mit Freistellungen von der Arbeit in der Gruppe können immer nur wenige aufsteigen, und ein Wechsel in angrenzende Berufsfelder ist oft nicht möglich, weil dort Hochschul-, Fachhochschul- oder Verwaltungsabschlüsse verlangt werden. Auch innerhalb des Berufsfeldes haben sich die Möglichkeiten zur Veränderung für Beschäftigte stark verringert, da sich die Kindergartenlandschaft (vor allem in Ballungszentren und bei großen Trägern) weiter vereinheitlicht. Gab es vor einigen Jahren noch mit Horten, Regelkindergärten, Kindertagesstätten, altersgemischten Gruppen mit verschiedenen Altersstufen noch ein Spektrum von inhaltlich und körperlich verschiedenen Tätigkeiten mit Kindern in unterschiedlichen Situationen, so nimmt diese Vielfalt ab.

Die Berufsanforderungen in den KiTas unterliegen starken Veränderungen durch den gesellschaftlichen Wandel (z.B. Patchwork-Familien, berufstätige und alleinerziehende Eltern mit immer flexibleren Arbeitszeiten, wachsender Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund usw.), aber auch durch politische Entscheidungen (z.B. Sprachtests und -förderung, Betreuung unter-dreijähriger u.a.). Daraus erwächst auf der persönlichen Ebene ein hoher Bedarf an Fort- und Weiterbildung, aber auch Fragen nach den eigenen Interessen und Möglichkeiten in der Arbeitsgestaltung. Außerdem ändern sich die Finanzierungsgrundlagen: Die Mittelzuwendung an die Träger wird pauschalisiert bzw. reduziert (Gesetzentwurf KiBiz). Kindertagesstätten werden ihre Angebote, Öffnungszeiten, Qualifikationen und ihren Personaleinsatz passgenau an den Bedürfnissen von Eltern und Kinder orientieren müssen.

Andererseits können KiTas (und damit ihre Beschäftigten) neue Aufgaben, z.B. in der Familienarbeit, übernehmen. Modernisierungselemente in Tarifverträgen (z.B.

TVÖD) bieten neue Ansatzpunkte für Belastungsanalysen, für leistungsbezogene Entgelte und für Personalentwicklung.

Im Rahmen dieser Bedingungen müssen sich KiTas und ihre Beschäftigten dauernd neu organisieren, aber auch das bewahren was erhaltenswert ist: die Einrichtungen müssen ihre sich verändernden Aufgaben mit einer älter werdenden Belegschaft bewältigen lernen, sich kontinuierlich auf neue Anforderungen einstellen; Beschäftigte müssen ihre mittel- und langfristigen Potenziale und Perspektiven erkennen, entwickeln und im Betrieb ein- bzw. umsetzen lernen.

## ***2. Leitgedanken für das Vorgehen im Betrieb***

Bei der Arbeitsgestaltung in Kindertagesstätten und dem Einsatz der Erzieherinnen und der anderen Beschäftigten gehen wir von folgenden grundlegenden Prämissen aus.

1. Als handlungsleitendes Ziel setzen wir die Sicherung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Einrichtungen und der Beschäftigten. Dabei definieren wir als beschäftigungsfähig, wer dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben aktiv teilhaben kann, d.h. konkret auch, wer insbesondere sein Berufsleben gesund beenden kann. Beschäftigungsfähigkeit entwickelt sich in der Ausbildung, später in der beruflichen Weiterbildung, im beruflichen Einsatz, aber auch im privaten und sozialen Bereich. Das Konzept der „Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung“ geht davon aus, dass Entwicklung und Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit auf dem Zusammenwirken betrieblicher und individueller Bedingungen beruhen. Träger und Leitungen sind gefordert, sich kontinuierlich auf die neuen Anforderungen einzustellen und damit Betrieb und Arbeitsplätze zu sichern. Verbesserungspotenziale müssen erschlossen, Arbeitsprozesse, Aufgabenzuschnitte und Arbeitsverfahren verändert werden. Bei den Beschäftigten wachsen die Anforderungen, sich orientieren, entscheiden und handeln zu können, hier geht es um eine realistische Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen und ihre langfristige Fortentwicklung in eigener Verantwortung, aber auch um die Unterstützung durch den Betrieb bei der Verbesserung im betrieblichen Einsatz. Die konsequente Einbindung der Beschäftigtenperspektive und eine systematische Bestandsaufnahme der individuellen Potenziale eröffnet somit auch dem Betrieb neue Spielräume in den notwendigen Veränderungsprozessen. Bei der altersgerechten Gestaltung geht es somit nicht darum, für ältere Beschäftigte einen Schutzraum zu organisieren, sie also von bestimmten belastenden Tätigkeiten fernzuhalten, sondern in dem bestmöglichen Erkennen und Einsetzen eigener Potenziale sowohl dem Betrieb als auch dem Mitarbeiter langfristig zu nutzen. Dies begründet eine Handlungsstrategie, die **Entscheidungsträger und Beschäftigte gleichermaßen in den Blick nimmt.**

2. Beschäftigungsfähigkeit und insbesondere altersgerechte Arbeit ist mehr als nur ein Synonym für Gesundheitsschutz. Das durch die TBS NRW entwickelte und erprobte Konzept der „Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung“<sup>1</sup> beinhaltet als Dimensionen auch die Dimensionen Kompetenz, Lernfähigkeit, Integration, Selbstmanagement und Verantwortung (Abbildung).

---

<sup>1</sup> Vgl [www.demobib.de](http://www.demobib.de); TBS Handlungshilfen: Unternehmenscheck und Selbstcheck

<b>Kompetenz</b>	Fähigkeit zum sachgerechten Handeln
<b>Gesundheit</b>	Grundlage dauerhafter Arbeitsfähigkeit
<b>Lernfähigkeit</b>	Lebensbegleitender Wissenserwerb
<b>Integration</b>	Beteiligung, Vernetzung und Motivation
<b>(Selbst-)Management</b>	Organisation und Verfolgung von Zielen
<b>Verantwortung</b>	Grundlage leitbildorientierter Gestaltung

Bei der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von Erzieherinnen und der Suche nach geeigneten betrieblichen Maßnahmen liegt die Lösung in einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, Kompetenz- und Personalentwicklung, gezieltem Einsatz altersspezifischer Kompetenzen und Berücksichtigung persönlicher Perspektiven auch außerhalb der bisherigen Arbeit sowie Förderung der Gesundheit. Aus dieser ganzheitlichen Sichtweise heraus stellen sich für Beschäftigte Fragen wie:

- ermöglichen mir die Arbeitszeiten die richtige Balance zwischen Beruf und Freizeit?
- kann ich bei meiner täglichen Arbeit ausreichende Lernerfahrungen machen?
- kann ich meine fachlichen und kommunikativen Potenziale einbringen und fortentwickeln?
- entsprechen die gegebenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume meinen Möglichkeiten?

Für die betrieblichen Entscheidungsträger stellen sich danach Fragen wie:

- ist die Arbeit lernförderlich?
- werden gesundheitsschädliche Potenziale durch Präventionsmaßnahmen vermieden?
- Fördert das Betriebsklima Kooperation und Teamarbeit unter den ErzieherInnen?
- U.s.w.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung ist ein Prozess, der mit der betrieblichen Ausgangssituation verknüpft ist. Ebenso wenig wie es ein klar umrissenes Profil optimaler Beschäftigungsfähigkeit gibt, kann es eine allgemeingültige Zielmatrix zu ihrer Verbesserung geben. Voraussetzung für die Formulierung von Zielen und Maßnahmen ist eine systematische Bestandsaufnahme des IST-Zustandes. Einen Überblick über die Bandbreite der Themen zeigt die Tabelle. Für beide Perspektiven

haben wir Fragebögen zur IST Analyse entwickelt und veröffentlicht: Die Fragebögen "UnternehmensCheck" enthalten 60 Fragen zur Einschätzung betrieblicher Rahmenbedingungen durch Entscheidungsträger, die Fragebögen "SelbstCheck" enthalten ca. 100 Fragen zur Selbsteinschätzung persönlicher Bedingungen durch Beschäftigte. Die detaillierte individuelle und betriebliche Bestandsaufnahme führt zur Identifizierung und Eingrenzung von Handlungsbedarfen. Die Einschätzung der individuellen Potenziale erfolgt auf der Grundlage eines Stärken-Schwächen-Modells. Handlungsschwerpunkte sind dort sinnvoll zu setzen, wo Erfolge durch den Ausbau bestehender Stärken schnell erreicht werden können. Der Abbau von Schwächen ist vor allem dort sinnvoll, wo dadurch der Stärken-Ausbau unterstützt wird oder Defizite den Erhalt von Stärken gefährden.

Themen UnternehmensCheck	Dimension	Themen SelbstCheck
Anforderungen der Arbeitsplätze an allgemeines und fachliches Wissen sowie an Sozial- und Methodenkompetenz, Kompetenzentwicklung und Handlungsspielräume der MitarbeiterInnen	Kompetenz	kommunikative Kompetenz, Ausdauer und Frustrationstoleranz, Organisations- und Innovationsfähigkeit, vernetztes Denken, Übereinstimmung Job und Kompetenz
Gesundheitsschädliche Potenziale der Arbeit, Arbeitssicherheit, Verankerung von Prävention im Betrieb, Spielräume der MitarbeiterInnen zur Verringerung von Belastungen	Gesundheit	physische und psychische Belastungen, gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit, persönliche gesundheitliche Beschwerden
Lernförderlichkeit der Arbeit, Einstellung der MitarbeiterInnen zur Verbesserung von Kompetenzen	Lernfähigkeit	Lernmotivation, Bereitschaft und Fähigkeit für neue Aufgaben, Lernerfahrungen
Förderung von Verschiedenheit, Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten, Kooperation in der Arbeit, Integrationsbereitschaft der MitarbeiterInnen in neue Zusammenhänge, Arbeitsklima	Integration	soziale Netzwerke, Bereitschaft zur Wissensweitergabe, Konsens- und Teamfähigkeit, Aufgeschlossenheit für Unterstützung
Effizienz der Arbeitsorganisation, Anforderungen an die Beschäftigten, Bedingungen für eigenverantwortliches Handeln der MitarbeiterInnen	(Selbst-) Management	Balance Arbeit-Leben, Arbeitsklima, emotionale Stabilität, räumliche Mobilität, Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten
Betriebliche Ziele zur Sicherung von Beschäftigung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit, Einstellung der Beschäftigten zur Eigenverantwortung für Beschäftigungsfähigkeit und zur Mitverantwortung des betrieblichen Erfolgs, Ziele der Interessenvertretung im Bereich Beschäftigungsfähigkeit	Verantwortung	Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft, Verantwortung für Verbesserungen und Unternehmensentwicklung, Weiterbildungsbereitschaft

3. Um in der jeweiligen betrieblichen Situation zu praxisbezogenen und breit akzeptierten Maßnahmen zu kommen, ist eine Vorgehensweise zu entwickeln, die von einer Analyse der Ist-Situation unter Berücksichtigung der Sichtweisen von Entscheidungsträgern und Belegschaft über ein Feststellen von Handlungsbedarfen, eine beteiligungsorientierte Erarbeitung von Lösungsvorschlägen bis zur

Maßnahmenplanung und zur Umsetzung geht. Soll die Vorgehensweise sowohl effektiv als auch breit angelegt sein, müssen Entscheidungsträger und Beschäftigte aktiv in das Handlungskonzept einbezogen werden: Entscheidungsträger, um Rahmen, Zielsetzungen und Ressourcen klar abzustecken und bereit zu stellen, Beschäftigte, um auch neue oder unkonventionelle Ideen und Vorschläge zu heben und berücksichtigen zu können. Wir werden eine erprobte Vorgehensweise vorstellen, wie mit den Beschäftigten gemeinsam der Prozess aktiv gestaltet werden kann. Dabei wird sich zeigen, dass die Befragung und -mehr noch- die aktive Einbeziehung der Beschäftigten in die genannten Handlungsfelder zu erhöhter Sensibilisierung der Betriebe und Wertschätzung der Beschäftigten führt – teilweise überhaupt zu ersten Anlässen über diese Handlungsfelder zu sprechen. Wenn Betriebe, die bisher ausschließlich die "Arbeit am und mit dem Kind" ins Zentrum gestellt haben, oder für die bei „Gesundheit“ nur an die Gesundheit der Kinder gedacht wurde, jetzt auch die Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen als "zweite Tugend" oder als gleichberechtigten Wert aufgreifen, führt bereits dieser Blickwechsel des Trägers zu einem neuen Gefühl der Wertschätzung und somit zu einer Motivationssteigerung der Beschäftigten.

4. Altersgerechtes Arbeiten ist nicht zu verwechseln mit "Altengerechten Arbeiten". Wenn die Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter verändert werden, indem beispielsweise ihre Erfahrungen und Kompetenzen spezifisch für kindliche Sprachförderung, für neue Projekte oder zur Einarbeitung neuer Kolleginnen eingesetzt werden, hat das automatisch auch Auswirkungen auf die anderen (jüngeren) Kolleginnen, weil sich auch deren Arbeitsfelder bzw. -bedingungen verschieben. Deshalb nehmen wir -beginnend mit der IST-Analyse- nicht nur die Älteren, sondern gleich alle Beschäftigten unabhängig vom Alter in den Blick.

### ***3. Die Rolle der Akteure für die altersgerechte KiTa***

Was kann ich nun als Erzieherin, als teilfreigestellte Leiterin, als Träger oder als Mitarbeitervertretung tun, um "meine" Kindertagesstätte anforderungsorientiert, kindgerecht, betriebswirtschaftlich und doch zugleich "beschäftigungsfähig" auszurichten. Sicherlich sind meine Möglichkeiten hierzu je nach Rolle ganz unterschiedlich und zudem noch begrenzt solange ich alleine wirksam werde. Gute Voraussetzungen bestehen, wenn sich Beteiligte -Träger, Leitung, Beschäftigte, Mitarbeitervertretung und Gewerkschaft- auf eine gemeinsame Vorgehensweise verständigen. Dies ist unser Königsweg, den wir in Kapitel 4 vorstellen. Zunächst beschäftigen wir uns aber mit den Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Akteure.

#### ***3.1 Was können Träger und Leitung tun?***

Der Träger ist verantwortlich für die konzeptionelle Weiterentwicklung, das Personalmanagement, die Gesundheitsförderung und die Qualitätssicherung. Er kann Aufgaben an die KiTa-Leitung delegieren. Je nach Größe, Selbstverständnis, Führungsstil und Rollenklärung fällt diese Arbeitsteilung zwischen Träger und Leitung unterschiedlich aus. Wir fassen – zur Vereinfachung - bei der Betrachtung, wer kann was tun, Träger und Leitung unter den Begriffen „Führung“ oder auch „Leitung“ zusammen, auch wenn es hier eine Arbeitsteilung gibt.

### **3.1.1 Anständig führen**

„Anständig führen“, so lautete der Titel einer Ausgabe des Wirtschaftsmagazin „brand eins“<sup>2</sup>. Er ist die Kurzform unserer Antwort auf die Frage, was kann die Leitung bzw. der Träger tun. Dazu zählen wir:

- die Qualität der Bildung in den Kindertagesstätten weiterentwickeln
- die Arbeitsbedingungen und die Weiterbildung der MitarbeiterInnen verbessern
- auf die Anliegen, Ideen und Leistungen der MitarbeiterInnen achten und ihnen antworten, Rückmeldungen geben
- den MitarbeiterInnen Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ermöglichen
- mit der Interessenvertretung konstruktiv zusammenarbeiten
- die Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit und altersgerechtes Arbeiten im Gesamtunternehmen prüfen und fördern und verantwortlich an neuen Wegen arbeiten
- Entscheidungen treffen und für die Umsetzung sorgen
- Bedingungen für sinnvolle Arbeit erhalten und weiterentwickeln

Jeder Gedanke ist es wert, ausgebreitet, überprüft, vertieft und in die eigene Führungspraxis integriert zu werden. Das unterstützen wir gerne. An dieser Stelle beschränken wir uns auf den Punkt „Die Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit im Gesamtunternehmen prüfen und fördern und verantwortlich an neuen Wegen arbeiten“.

### **3.1.2 Die Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit und altersgerechtes Arbeiten im Gesamtunternehmen prüfen, fördern und verantwortlich an neuen Wegen arbeiten**

Es gibt viele Möglichkeiten für ein Unternehmen, sich diesem Thema zu nähern: Szenarientechnik, Einsatz des in diesem Projekt erprobten Instruments des UnternehmensChecks, Förderung der Wertschätzung der MitarbeiterInnen, Durchführung eines Open Space. Hier möchten wir den Einsatz des in unserem Projekts erprobten Instruments des UnternehmensChecks beschreiben.

Zur Erinnerung: Auch im Alter beschäftigungsfähig zu sein ist zum einen eine Eigenschaft der einzelnen Mitarbeiterin, des einzelnen Mitarbeiters. Zum anderen ist diese Beschäftigungsfähigkeit auch abhängig von den betrieblichen Bedingungen. Für beide Seiten sind in unserem Projekt Instrumente eingesetzt und erprobt worden, der SelbstCheck und der UnternehmensCheck.<sup>3</sup> Beide Instrumente lassen sich getrennt oder in Kombination nutzen.

Der Einsatz des UnternehmensChecks durch die Leitung ermöglicht die strukturierte Erhebung von Einschätzungen der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit bzw. der Bedingungen für altersgerechte Arbeit. Damit schafft er eine gemeinsame Gesprächsgrundlage der handelnden Personen in einer Einrichtung, in einem Teilbereich oder dem Gesamtbereich eines Trägers oder eines Unternehmens. Gemeinsam können dann Handlungsfelder, gewünschte Änderungen und Verbesserungen erarbeitet und umgesetzt werden.

---

<sup>2</sup> Wirtschaftsmagazin brand eins. Heft 02/2006. Anständig führen.

<sup>3</sup> s. Kap. 2, Abschnitt 2 in dieser Broschüre

Wird das Thema altersgerechte Arbeit nur innerhalb einer Einrichtung bearbeitet, ergeben sich schnell Grenzen. Die Alternativen für andere Arbeitsmöglichkeiten, für Veränderungen und Karrieren sind sehr begrenzt. Mehr Möglichkeiten bieten sich, wenn der Träger, das Unternehmen bereit ist, auch Übergänge zwischen unterschiedlichen Einrichtungen, Dienststellen oder Bereichen unter seinem Dach zu ermöglichen. Dazu gehört, solche Ideen überhaupt im Kopf zuzulassen, zu propagieren und zu unterstützen.

### *Ein Beispiel*

*Eine KiTa-MitarbeiterIn einer städtischen Kommune möchte sich verändern. Gründe können gesundheitliche Belastungen, ein Ende der Motivation, nur mit Kindern unter sechs Jahren zu arbeiten oder der Wunsch, „etwas ganz anderes“ machen zu wollen, sein. Wir sehen die Aufgabe der Leitung und der Personalverantwortlichen darin, Wege für eine Veränderung zu finden und nicht Gründe für die Unmöglichkeit. Das kann eine Stelle in der Stadt- und Landschaftsplanung sein oder die Unterstützung für ein ganz neues Aufgabenfeld.*

Der UnternehmensCheck beurteilt die betrieblichen Bedingungen, führt zu Verbesserungen von Schwachstellen und zum Ausbau der Stärken. Will das Unternehmen sowohl diese Seite als auch die Potenziale der MitarbeiterInnen fördern, sollten beide Instrumente, UnternehmensCheck und SelbstCheck eingesetzt werden. Auch das ist ein Weg, den die Leitung aktiv initiieren und in Abstimmung mit der Interessensvertretung gehen kann. Die Vorgehensweise für ein solches umfassendes Projekt haben wir in Kapitel 4 dargestellt.

### **3.1.3 Der richtige Zeitpunkt**

Der richtige Zeitpunkt für ein Projekt „Altersgerechtes Arbeiten“ ist in ungefähr einem Dreivierteljahr – oder nach der nächsten Landtagswahl - oder nie - oder jetzt. Jede Möglichkeit lässt sich mit guten Argumenten begründen – oder ablehnen.

Für den Zeitpunkt „ungefähr in einem Dreivierteljahr“ spricht, dass bis dahin andere aktuelle Aufgaben-Berge, die sich auf türmen, überwunden sind. Dann liegen z.B. genaue Zahlen vor über die zukünftige Zahl der Kinder, die einen KiTa-Platz erwarten, es wird klar sein, welche Angebote andere Träger entwickeln, heiß diskutierte Gesetzesänderungspläne der Landesregierung sind dann entweder vom Tisch oder beschlossen, dann wird auch endlich die offene Geschäftsführer- oder Dezernentenstelle besetzt sein und genau dann werden auch gerade nicht so viele MitarbeiterInnen ausfallen. Gegen diesen Zeitpunkt „in einem Dreivierteljahr“ spricht, dass vermutlich die Welt dann ähnlich aussehen wird: neue Berge türmen sich auf, alte sind doch noch nicht überwunden und die Landesregierung hat schon wieder eine neue Idee.

Wenn im Moment die Energien für eine neue Idee, ein neues Projekt fehlen, spricht natürlich nichts dagegen, die Ressourcen zu stärken und dann eben nach der Stärkungs-Zeit zu beginnen.

Der Gedankengang lässt sich auch für den Zeitpunkt „nach der nächsten Wahl“ übernehmen. Natürlich ist es viel besser, dann mit einem aufwendigen Projekt

anzufangen, wenn die neugewählte Regierung dafür sorgt, dass alles viel besser wird. Aber, welche Parteien sollten das sein?

Auch das Projekt nie zu machen, kann eine gute Entscheidung sein, z.B. wenn andere Themen wichtiger sind. Oder wenn klar ist, dass die Gestaltung alternsgerechter Arbeit bereits in den Alltag integriert ist. Das Projekt nie zu machen, weil es bequemer ist, finden wir verständlich, aber nicht vernünftig.

Dann also jetzt beginnen? Warum eigentlich nicht? Was spricht wirklich dagegen? Jede oder jeder hat eigene Erfahrungen gemacht, mit der Realisierung neuer Ideen. Viele Ideen versanden oder haben keinen Erfolg. Neue Ideen werden mit schlechten Erfahrungen belastet. Sind die InitiatorInnen eines Projektes „Alternsgerechtes Arbeiten“ bei dieser Auseinandersetzung angelangt, gilt es, Vorbehalte und Argumente gegen ein Projekt im Träger und in der Einrichtung ernst zu nehmen, zu thematisieren und Entkräftungen zu prüfen.

<b>Mögliche Vorbehalte</b>	<b>Entkräftungen</b>
Träger und MitarbeiterInnen werden zusätzlich belastet.	Längerfristig werden sie entlastet. Die Arbeit an den Stärken und Schwachstellen führt zu verbesserten Abläufen, Arbeits- und Gesundheitsbedingungen.
Das Vorgehen ist zu beteiligungsorientiert.	Stimmt. Dieses Leitbild muss zum eigenen Führungsstil des Trägers und der Leitung passen.
Es macht bestimmt niemand mit.	Diese Annahme ist wenig hilfreich. Erfahrungsgemäß werden durch neue Projekte und Ideen schlummernde, übersehene und neue Ressourcen entdeckt.
Veränderungen bringen zuviel Unruhe.	Das ist so. Dieser Vorbehalt lässt sich nicht entkräften. Hilfreich kann es sein, die Befürchtungen genauer zu klären. Auch, die Interessenvertretung aktiv im Projekt dabei zu haben, um einen möglichst sicheren Rahmen für das Projekt zu schaffen. Und die eigene Haltung zu prüfen, welches Maß an Unruhe ok ist.
Die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen ist zu teuer.	Es wird unterschiedliche Ergebnisse geben. Solche, deren Umsetzung kein Geld kosten, andere werden Geld kosten. Aufgabe der EntscheiderInnen ist es, zu prüfen, wie wichtig die Maßnahmen sind, ob damit u.U. nicht sowieso gesetzliche Vorschriften erst erfüllt werden, in welchem Zeitrahmen die Mittel zur Verfügung stehen bzw. ob noch Geldquellen erschlossen werden können.
Schon wieder eine neue Berateridee auf dem Markt.	Alternsgerechtes Arbeiten ist ein Trendbegriff und wird von vielen aufgegriffen. Trotzdem sind wir sicher, dass das Thema für viele Träger und KiTa-MitarbeiterInnen wichtig ist.
Die MitarbeiterInnen könnten die Projektziele ernst nehmen.	Auch damit muss gerechnet werden. Schließlich beschäftigen die MitarbeiterInnen

	sich in dem SelbstCheck mit ihren eigenen Arbeitsbedingungen und Zukunftsvorstellungen. Vielleicht sagen einige, ich will hier gar nicht alt werden und suchen andere Wege. Oder sie sagen, ich will möglichst lange hier arbeiten, aber die Belastungen müssen abgebaut werden. Mit diesen Konsequenzen muss gerechnet werden.
--	---

Auch wenn beim Abwägen des richtigen Zeitpunktes am Anfang etwas „leger“ herausgekommen ist, dass nur „jetzt“ der richtige Zeitpunkt ist, haben wir natürlich Respekt vor begründeten Ablehnungen, jetzt mit einem Projekt „Altersgerechtes Arbeiten“ zu beginnen, weil z.B. die Ressourcen für Veränderungsprozesse durch andere Projekte gebunden sind, oder weil, nach gründlichem Abwägen, der günstigere Zeitpunkt für einen Start doch erst in ungefähr neun Monaten ist.

### ***3.1.4 Der Zusammenhang mit anderen Reorganisationsprozessen, die Integration in den Alltag sowie weitere Anregungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse<sup>4</sup>***

#### ***Ein Veränderungsthema ist selten allein***

Altersgerechtes Arbeiten, betriebliches Gesundheitsmanagement, Qualitätsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung, Diversity Management<sup>5</sup>, Verbesserung des Betriebsklimas, bedarfsorientierte Weiterentwicklung ... die Liste mit möglichen sinnvollen Veränderungsthemen in KitAs (und anderen Unternehmen) ist lang. Vielleicht haben Sie gerade in Ihrem Bereich die Situation, dass Sie sich mit der Aufgabe „Altersgerechtes Arbeiten“ beschäftigen, aber bereits andere Veränderungsprozesse begonnen haben. Oder Sie schwanken zwischen verschiedenen Ansätzen.

Machen Sie eine Bestandsaufnahme:

- Welche Veränderungsprozesse führen Sie gerade durch (denken Sie auch an die versandeten, nicht abgeschlossenen)?
- Welche kommen in der nächsten Zeit von außen beeinflusst auf Sie zu?
- Welche neuen Veränderungsprozesse finden Sie wichtig?
- Welche Prozesse überschneiden sich inhaltlich?
- Welche lassen sich zusammenfassen?
- Welche behindern sich?
- Was ist Ihnen wichtig (schnelle Erfolge, eine umfassende Herangehensweise, eine Idee in einem begrenzten Bereich auszuprobieren, ein flächendeckender Ansatz)?
- Was sagt Ihnen Ihr Kopf, was sagen Bauch und Herz?

Vielleicht hilft diese Bestandsaufnahme, die Situation zu klären, eine Entscheidung für einen oder mehrere Veränderungsprozesse vorzubereiten. Unsere Herangehensweise „Altersgerechtes Arbeiten in KitAs“ hat einen umfassenden Ansatz (erinnern Sie sich bitte an die sechs Dimensionen sowie die Einbeziehung

<sup>4</sup> Die Ideen in diesem Kapitel stammen im Wesentlichen aus den betrieblichen Prozessen im KiTa-Projekt sowie aus der Coverdale-Studie 2004: Veränderungsdynamik in Unternehmen. Quelle: [http://www.coverdale.de/ctm/webde.nsf/files/Downloads/\\$file/Studie\\_2004.pdf](http://www.coverdale.de/ctm/webde.nsf/files/Downloads/$file/Studie_2004.pdf)

<sup>5</sup> Diversity Management ist ein Konzept der Unternehmensführung, das die Vielfalt der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten nutzen möchte.

von Unternehmens- und Beschäftigtenseite)<sup>6</sup>, benötigt zeitliche und finanzielle Ressourcen. Mit einem anderen Ansatz, z.B. „Reduzierung von Lärm und Stress“ erreichen Sie in diesem Bereich sicherlich schneller Ergebnisse, dafür werden andere Dimensionen außer Acht gelassen.

Wenn Sie sich entschieden haben, ein oder mehrere Veränderungsthemen zu bearbeiten:

- Jeder einzelne Veränderungsprozess benötigt eine sorgfältige Betreuung und Unterstützung (Projektmanagement).
- Koordinieren Sie mehrere Veränderungsprozesse.
- Scheuen Sie sich nicht, zur Klärung einzelner Fragen, zur Vorbereitung von Entscheidungen oder auch zur Begleitung von Prozessen externe Unterstützung oder Moderation in Anspruch zu nehmen.<sup>7</sup>

### ***Das Projekt ist erfolgreich beendet – Was bleibt?***<sup>8</sup>

#### ***Die Integration in den Alltag sowie weitere Anregungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse***

Erfolgreich ist ein Projekt „Altersgerechtes Arbeiten“

- wenn die Ergebnisse in den Alltag der Einrichtung einfließen
- wenn Veränderung und Stabilität ausbalanciert sind
- wenn in regelmäßigen Abständen geprüft wird: Steuern wir das Ziel „Altersgerechtes Arbeiten“ noch an?
- und wenn daraus wiederum Konsequenzen gezogen werden.

Für das Erreichen dieser Ziele haben wir kein Rezept, aber folgende Anregungen.

#### **1. Nutzen Sie vorhandene oder übertragbare Strukturen und Prozesse – oder erfinden Sie diese**

Als Beispiel nehmen wir die Dimension Gesundheit in unserem Projektansatz. Ein Bereich, der schlechte Werte bekam. Bei der Erarbeitung von Maßnahmen wird sich die Frage stellen, wer soll zukünftig in der KiTa daran denken? Naheliegend, aber nicht unbedingt die einzige Möglichkeit: die KiTa-Leitung. Wir haben festgestellt, dass gesetzlich vorgesehene Maßnahmen, wie z.B. Bildung eines Arbeitsschutzausschusses<sup>9</sup> oder die vorgeschriebene „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“<sup>10</sup> häufig nicht vorhanden sind. Die Einrichtung dieses Gremiums sowie die Durchführung der vorgeschriebenen Beurteilung der Arbeitsbedingungen schafft gute Grundlagen für den Bereich Gesundheitsmanagement.<sup>11</sup>

Zweites Beispiel: In vielen KiTas wird professionelle Supervision durchgeführt. Hat bei den Checks das Betriebsklima schlechte Werte, können die Schwachstellen auch hier bearbeitet werden.

---

<sup>6</sup> s. Kapitel 2

<sup>7</sup> Diese finden Sie z.B. im Landes- oder Bundesverband Ihres Trägers, bei den Landesjugendämtern, im Austausch mit anderen Leitungen oder Trägern, bei Einrichtungen, die Beratung und Moderation bei betrieblichen Prozessen anbieten, z.B. bei der TBS NRW oder Technik & Leben e.V.

<sup>8</sup> s. dazu auch den Rückblick von Michael Süßbeck in dieser Broschüre, Kapitel 6

<sup>9</sup> § 11 Arbeitssicherheitsgesetz, vorgeschrieben in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten

<sup>10</sup> § 5 Arbeitsschutzgesetz

<sup>11</sup> Mehr dazu im Kapitel 5.2: Handlungsfeld Gesundheitsschutz

Nicht immer werden Sie passende Formen finden für die Fortsetzung Ihrer Veränderungsideen im Alltag. Erfinden Sie neue Herangehensweisen, halten Sie Ihre Ideen und Ansätze fest, indem Sie diese aufschreiben, dokumentieren und informieren Sie regelmäßig über Erfolge und Schwierigkeiten.

## **2. Schaffen Sie sich funktionierende Erinnerer an ein Veränderungsthema**

Im Alltag gehen gute Vorsätze leicht verloren. Hilfreich ist es, zuverlässige Erinnerer zu nutzen. Für den Bereich Gesundheitsschutz kann das der regelmäßige Termin des Arbeitsausschusses sein, der eigene Kalender, in dem dann nicht nur echte Termine, sondern auch Themen eingeplant werden. Auch eine funktionierende Wiedervorlage (analog oder digital) ist hilfreich. Natürlich gibt es auch schönere Möglichkeiten für die Visualisierung des Themas „Alternsgerechtes Arbeiten“, der Ziele, die damit erreicht werden sollen, z.B. durch Plakate, Fotos, die in der KiTa aufgehängt werden.

## **3. Der Rhythmus des Projektes**

Arbeit in der KiTa hat einen bestimmten Rhythmus: Tagesablauf, Jahreszeiten, jährlicher Wechsel der Schulkinder, der Rhythmus von 3-4 Jahren, in denen die meisten Kinder in der Kita sind. Gibt es auch einen Rhythmus für ein Projekt „Alternsgerechtes Arbeiten“? Wir haben das im Projekt nicht thematisiert. Es gab den Rhythmus der überbetrieblichen Steuerkreise, der betrieblichen Aktivitäten, den Start-Workshop, die Abschlusstagung. Phasen von Projektaktivitäten und Projektruhe. Versuchen Sie, den Rhythmus für ein Projekt und für das Thema nach dem Projekt bewusst zu gestalten.

## **4. Betrachten Sie Ihr Werk gelegentlich auch kritisch**

Veränderungsprozesse haben Ziele und eine eigene Entwicklungsdynamik. Planen Sie in den Prozess, auch nach Projektende, kritische Bestandsaufnahmen ein. Verfolgen wir noch unser Ziel? ist es uns noch wichtig? Sind wir auf dem richtigen Weg? Was lernen wir aus dem bisherigen Prozess? Wie können wir das Gelernte bei anderen Themen nutzen? Ist das Thema abgeschlossen? Was müssen wir zukünftig dafür tun?

## **5. Schaffen Sie stabile Bereiche als Ausgleich für Veränderungsprozesse**

Werden durch ein Projekt wie "alternsgerechtes Arbeiten" viele Veränderungen angestoßen oder vorhandene Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt, kann es zu Unsicherheiten führen. Wichtig ist es dann, Bereiche zu haben, die Sicherheit schaffen. Sorgfältiges und transparentes Projektmanagement und regelmäßige Informationen über den Stand können dazu beitragen. Oder der Austausch mit anderen Einrichtungen, unter dem Dach des eigenen Trägers, oder auch trägerübergreifend. Oder ein häufig erfahrbarer hoher Spaß-Pegel bei der Arbeit.<sup>12</sup> Die dadurch entstehenden Kontakte, Beziehungen, Erfahrungen sind unabhängig von den jeweiligen Veränderungsprozessen.

## **6. Kreativität und Gelassenheit**

Nicht immer helfen alte Lösungen. In einer KiTa z.B. hatte ein Arbeitskreis zum Thema Arbeitsklima / Betriebsverbessernde Maßnahmen Ideen genannt, die eine Öffnung der Gruppenstrukturen und den Austausch von KollegInnen zwischen den Gruppen vorsahen. Einerseits unvorstellbar. Andererseits bedenkenswert. Auf jeden

---

<sup>12</sup> Mehr über „Spas im Unternehmen“ bei der Projekt-Abschlusstagung am 5.12.2007, Beitrag Frau Houben; Information auf der Projekt-Homepage

Fall ein Thema zum Zusammensetzen bzw. Auseinandersetzen. Bei der Diskussion solcher „Reizthemen“ ist die Einstellung hilfreich: Es könnte was dran sein ... und eine Portion Gelassenheit.

Wie findet Frau oder Mann neue Lösungen, wenn die alten Lösungsideen nicht mehr reichen? Am einfachsten durch darüber reden, gemeinsames Brainstorming oder Mindmapping<sup>13</sup>. Oder durch Entfernen vom Problem (räumlich, gedanklich). Durch neugieriges Erforschen anderer Einrichtungen (So kann man das auch machen?). Durch den Einsatz kreativer Methoden. Beispiel: Wie würde z.B. Silvia Neid<sup>14</sup> dieses Problem lösen?

### 3.2. *Wie können Beschäftigte handeln?*

Da Beschäftigungsfähigkeit und alternsgerechte Arbeitsbedingungen nur in gemeinsamer Verantwortung zu organisieren sind, kann die Erzieherin, der Fahrer oder die Küchenhilfe in der KiTa erst einmal beginnen, sich ein eigenes Bild zu machen, ihre eigenen Potenziale einzuschätzen, Handlungskompetenzen und Qualifikationen zu erkennen und gesundheitliche Beanspruchungen zu analysieren.

#### **Schritt 1: Selbstcheck durchführen**

Die möglichen Themen für die Selbstanalyse:

Dimension	Themen SelbstCheck
Kompetenz	Kommunikative Kompetenz, Ausdauer und Frustrationstoleranz, Organisations- und Innovationsfähigkeit, vernetztes Denken, Übereinstimmung Job und Kompetenz
Gesundheit	physische und psychische Belastungen, gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit, persönliche gesundheitliche Beschwerden
Lernfähigkeit	Lernmotivation, Bereitschaft und Fähigkeit für neue Aufgaben, Lernerfahrungen
Integration	soziale Netzwerke, Bereitschaft zur Wissensweitergabe, Konsens- und Teamfähigkeit, Aufgeschlossenheit für Unterstützung
(Selbst-) Management	Balance Arbeit-Leben, Arbeitsklima, emotionale Stabilität, räumliche Mobilität, Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten
Verantwortung	Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft, Verantwortung für Verbesserungen und Unternehmensentwicklung, Weiterbildungsbereitschaft

Gute Hilfe bietet der Selbstcheck-Fragebogen, den wir im Projekt erprobt haben<sup>15</sup>. Er greift diese Themen auf und unterstützt Beschäftigte in der Erkenntnis, wo die

<sup>13</sup> Beim Mindmapping wird das Thema in die Mitte eines Blattes geschrieben. Gedanken, die mit dem Thema zusammenhängen werden in Form von Ästen und Unterästen ergänzt, wobei die Gedanken in Form von Schlüsselbegriffen auf die Äste geschrieben werden.

<sup>14</sup> Silvia Neid ist Bundestrainerin der Frauen-Fußball-Nationalmannschaft, die im September 2007 Weltmeister wurde.

<sup>15</sup> Im Internet auf der Projektseite zugänglich

eigenen Stärken und Grenzen liegen, aber auch wo sinnvolle Veränderungen ansetzen sollten.

Die Dimension "Kompetenz" behandelt Fragen zu unterschiedlichen Aspekten des Könnens und Wissens. Ein weiterer Abschnitt thematisiert die Übereinstimmung zwischen den fachlichen Anforderungen und Fähigkeiten. Die Dimension "Gesundheit" thematisiert im ersten Abschnitt Fragen zu verschiedenen Belastungen am Arbeitsplatz und Merkmale einer gesundheitsfördernden Gestaltung des Arbeitsplatzes. Der zweite Abschnitt stellt Fragen zu den gesundheitlichen Beschwerden.

Die Dimension "Lernfähigkeit" behandelt Fragen zur Einstellung zum Lernen, zu Lernerfahrungen und zur Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen. Die Dimension "Integration" behandelt Fragen zu sozialen Bindungen im Arbeits- und Privatleben. Die Dimension "(Selbst-)Management" behandelt Fragen zur Vereinbarkeit von Beruflichem und Privaten. Hierzu werden Merkmale wie z.B. Pendelbereitschaft und die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit erfragt. Die Dimension "Verantwortung" behandelt die Einstellung zur Eigenverantwortung am Arbeitsplatz und zur Weiterbildungsbereitschaft.

## **Schritt 2: Fremdeinschätzung einholen**

Andere nehmen einen oft anders wahr als man selbst. Daher ist es sinnvoll, KollegInnen des Vertrauens oder Freunde bei der Selbstanalyse hinzuzuziehen, um die Fremdwahrnehmung gezielt zur Überprüfung der Selbsteinschätzung zu nutzen. Ausgehend von diesen Resultaten können eigene Ziele und Prioritäten entwickelt, angestrebte Verbesserungen und Entwicklungsziele festgelegt und erste Maßnahmen ergriffen werden. Mit dem TBS-Selbstcheck Beschäftigungsfähigkeit<sup>16</sup> liegt hierfür ein Tool interaktiv auf CD vor, welches jeder für sich selbst nutzen kann (auch online Versionen verfügbar).

## **Schritt 3: Alternativen denken lernen**

Der Selbst Check kann auch Erkenntnisse befördern, die zu überraschenden Feststellungen führen. Was ist, wenn ich feststelle, dass ich über Kompetenzen verfüge, die ich im betrieblichen Alltag nicht einbringen kann? Oder: wenn die alltäglichen Belastungen und Beanspruchungen so hoch sind, dass ich sie unmöglich bis zum Rentenalter aufnehmen kann? Oder wenn die Arbeitszeitgestaltung mir keine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Leben ermöglicht? In diesem Falle muss ich auch mögliche Alternativen jenseits meines jetzigen Arbeitseinsatzes denken lernen und eigene Zielsetzungen und Perspektiven entwickeln.

## **Schritt 4: Unterstützung suchen**

Meist sind bei Verfolgung dieser persönlichen Zielsetzungen und Maßnahmen auch betriebliche Rahmenbedingungen mit entscheidend, betriebliche Veränderungen sind dann notwendig. Entsprechen z.B. die fachlichen Anforderungen nicht Ihren Fähigkeiten, ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes nicht gesundheitsförderlich, sind Lernerfahrungen nicht möglich, soziale Bindungen im Arbeitsleben nicht gegeben oder die Arbeitszeit nicht zufriedenstellend, sollten Sie Ihre Leiterin oder den Träger veranlassen hier für mögliche Verbesserungen zu sorgen. Sollte dies schwierig sein

---

<sup>16</sup> TBS NRW (Hrsg): Selbstcheck Beschäftigungsfähigkeit. Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln; Oberhausen 2006

oder Sie sich unsicher fühlen, können Sie auch die Interessenvertretung oder die betreuende Gewerkschaft ansprechen bzw. hinzuziehen.

### ***3.3. Wie kann die Mitarbeitervertretung Prozesse anstoßen und begleiten?***

Die Interessenvertretung ist bei der "alternsgerechten Gestaltung von KiTas" ein besonderer Akteur: anders als Träger und Leitungen entscheidet sie nicht über Maßnahmen, kann aber mit eigenen Initiativrechten Prozesse anstoßen, eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster aufbrechen und betriebliche Handlungsfelder durch eigene Mitbestimmungsrechte beeinflussen. Dabei bietet der demografische Wandel den Mitarbeitervertretungen auch eine Chance: Sie können mit dem eigenen Blickwinkel auf den demografischen Wandel und seine betrieblichen Auswirkungen und mit neuen Argumenten eine vorausschauende Betriebspolitik in Sachen Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Gesundheit oder Personalentwicklung vorantreiben:

- Ein ansteigender Anteil über 50-jähriger führt zu spezifischen Problemen im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Die blockweise Verrentung ist absehbar, da Altersjahrgänge dicht beieinander liegen, kann es Probleme mit der Erfahrungsweitergabe geben
- Personalentwicklung oder Laufbahnplanung wird für alternde Belegschaften unzureichend oder gar nicht durchgeführt
- Nur wenige Betriebe nutzen die Erfahrungen und Potenziale dieser Arbeitsgruppe
- Ältere Beschäftigte fürchten sich vor neuen Aufgaben, das Vorurteil von der mangelnden Lernfähigkeit hat ihr Selbstbewusstsein angekratzt.

Die Sicherung der längerfristigen Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft bis zu einem gesunden Renteneintritt mit 67 heißt: eigene Kompetenzen für neue berufliche Anforderungen auch in späten Phasen des Berufslebens entwickeln und die eigene Gesundheit erhalten. Dabei wird die Interessenvertretung nicht nur die Bedürfnisse der Alten von heute berücksichtigen, sondern insgesamt das Altern der Belegschaft als Anforderung an die betriebliche Personalpolitik aufnehmen. Zudem kommt es darauf an, sowohl die Zukunftsinteressen von KiTas und Trägern zur Sicherung von Arbeitsplätzen wie auch die spezifischen Interessen der Beschäftigten zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt herauszuarbeiten.

Zur Umsetzung dieser Aufgaben verfügt die Mitarbeitervertretung über einen Katalog von Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten, die sie betrieblich nutzen kann. In privatwirtschaftlich organisierten Kindertagesstätten sind Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) tätig, bei KiTas der Kommunen wirkt der Personalrat nach dem Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) mit und in kirchlich geführten Einrichtungen gilt ein je spezifisches Mitarbeitervertretungsgesetz für die Mitarbeitervertretung (MAV). Statt alle gesetzlichen Grundlagen im einzelnen darzustellen, gehen wir hier zuerst auf das Betriebsverfassungsgesetz ein und stellen diesem tabellarisch das novellierte Landespersonalvertretungsgesetz NRW, das Mitarbeitervertretungsgesetz der Evangelischen Kirche (MAV EKD) und die Rahmenordnung der katholischen Kirche gegenüber (Synopse im Anhang dieser Broschüre).

Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb zu fördern ist nach BetrVG §80 (1) 6. eine ausdrückliche Aufgabe des Betriebsrates. Diese Aufgabe gibt dem Betriebsrat einmal **Handhabe und Orientierung** in Kombination mit weiteren Rechten wie bei Maßnahmen der Berufsbildung (§96 Abs.2), dem Arbeits- und Gesundheitsschutz nach §87 (1) 7 oder von Auswahlrichtlinien (§95). So hat der

Betriebsrat darauf zu achten, dass Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitens bestimmter Altersstufen benachteiligt werden (§75 (1) 2); bei Maßnahmen der Berufsbildung sind ältere Arbeitnehmer angemessen zu berücksichtigen (§96 (2)). Nach der allgemeinen Maßgabe des §80 (1) 6 hat der Betriebsrat nicht nur die berufliche Weiterentwicklung und Anpassung an veränderte betriebliche Gegebenheiten, sondern auch die Neueinstellung älterer Arbeitnehmer auf geeigneten Arbeitsplätzen und den Erhalt solcher Arbeitsplätze generell zu fördern. Die Nichtberücksichtigung älterer Bewerber kann ein Widerspruchsgrund für den Betriebsrat (§99) sein. Bei den übrigen Beschäftigten ist Verständnis für die besonderen Probleme dieser Personengruppe zu wecken. Des Weiteren hat die Interessenvertretung ein **Initiativrecht** nach §80 (1) 2 zur Beantragung "von Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen", mit denen sich der Arbeitgeber dann "ernsthaft beschäftigen muss"<sup>17</sup>. Aus dem Initiativrecht heraus kann die Interessenvertretung z.B. neben konkreten Maßnahmen oder Handlungsfeldern auch beim Träger oder der Leitung ein Verfahren beantragen bzw. verabreden, um einen Prozess gemeinsam in gang zu setzen (vgl. Vorschlag für ein Vorgehensmodell). Lehnt der Arbeitgeber die Befolgung von Anträgen ab, hat er dies ausreichend zu begründen. Erzwingen kann der Betriebsrat einzelne Maßnahmen nur, wenn auch ein gesetzlich benanntes konkretes Beteiligungsrecht (d.h. Informations-, Beratungs- oder Mitbestimmungsrecht) besteht. Diese **konkreten Beteiligungsrechte** beginnen mit der Informationsbeschaffung zu Altersstruktur, Personalplanung, Personalersatzbedarf, Gefährdungsbeurteilung, berufliche Bildung, Qualifikationsprofile, Aufgabenstruktur als allgemeines Informationsrecht nach §80 (2). Sollte der Betrieb sich also einer gemeinsam verabredeten Vorgehensweise verschließen, kann die Mitarbeitervertretung nach guter Rechtslage den Einstieg in den "demografischen Wandel" über die IST-Analyse schaffen. Davon ausgehend kann der Betriebsrat nach Entscheidung über seine Prioritäten auf Beratungs- und Unterrichtsrechte zur Personalplanung (§92), Beschäftigungssicherung (§92a) oder Berufsbildung (§96/97) zurückgreifen, um dem Arbeitgeber Vorschläge zu unterbreiten. Sollten sich auch hierüber keine Verständigungsmöglichkeiten ergeben, kann der Betriebsrat seine Mitbestimmung bei Maßnahmen des Arbeitgebers erzwingen in den Feldern Auswahlrichtlinien (§95), Berufsbildung (§97) und Gesundheitsschutz (§87 (1) 7). Auswahlrichtlinien sind Grundsätze, die bei personellen Einzelmaßnahmen anzuwenden sind. Beispiele hierfür sind Berücksichtigung älterer ArbeitnehmerInnen bei Weiterbildung, altersgemischte Zusammensetzung von Teams, Einsatzprofile für spezifische Aufgaben (Sprachförderung, Beobachtung, Dokumentation, Familienberatung) oder Kriterien für arbeitsteilige Aufgabenprofile. In allen diesen Bereichen können Aspekte des demografischen Wandels berücksichtigt werden.

---

<sup>17</sup> Fitting et al., Betriebsverfassungsgesetz, 21. Auflage, RN 18, S. 1147

## ***4. Elf Schritte für ein gemeinsames Projekt „Alternsgerechte Arbeitsgestaltung“***

### ***4.1 Lesetipp***

Kapitel vier enthält wichtige Informationen und Ergebnisse aus dem Projekt „Alternsgerechtes Arbeiten in KiTas“. Aus unserer Sicht gibt es unterschiedliche Zugänge zu den Inhalten:

#### **Der Reihe nach**

Natürlich haben wir uns bei der Reihenfolge in diesem Kapitel etwas gedacht. Sie können unserer Idee einfach folgen und lesen die Abschnitte 4.1 bis 4.6 in der vorgegebenen Anordnung.

#### **An einem Betrieb orientiert**

Sie suchen in Abschnitt 4.2 aus der Übersicht über die beteiligten KiTas den Betrieb heraus, der Sie am meisten interessiert. Diesen Betrieb verfolgen Sie durch die weiteren Abschnitte:

- 4.2 Eine Grundinformation zu dem Betrieb
- 4.4 Dokumentation des Prozesses in dem Betrieb und am Ende der zeitliche Verlauf in dem Betrieb
- 4.5.1 Zusammenfassende Ergebnisse der IST-Analyse (Die Ergebnisse auf KiTa-Ebene werden nicht veröffentlicht.)
- 4.5.2 Die Zielformulierungen in dem Betrieb
- 4.5.3 Die Handlungsfelder und Bearbeitungsformen der Handlungsfelder in dem Betrieb
- 4.6 Ausblick auf die Umsetzungsphase in dem Betrieb

Anschließend können Sie einen weiteren Betrieb „verfolgen“ oder sich mit der konzentrierten Darstellung des Vorgehens beschäftigen (4.3 Ein Modell für das betriebliche Vorgehen).

#### **Schritt für Schritt, quer durch mehrere Betriebe**

Sie möchten nicht nur einen Betrieb kennenlernen, sondern möglicherweise die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beim Vorgehen der KiTas herausfinden, dann lesen Sie so: 4.3 am Anfang – oder auch an anderer Stelle, dann: 4.2 → 4.4 → 4.5 → 4.6.

#### **Nur die Idee**

Sie wollen nur die Grundidee und die wichtigsten Ergebnisse kennen lernen, nicht aber die Details aus den einzelnen KiTas: Dann lesen Sie bitte so: 4.3 → 4.5.1

#### 4.2 Die beteiligten Betriebe

Mit diesen Zielsetzungen haben sich KiTas unterschiedlicher Größen und Trägerstrukturen, von der Elterninitiative über freie bzw. kirchliche Träger bis hin zu kommunaler Großträgerschaft gemeinsam auf den Weg gemacht und zusammen mit Trägerorganisationen wie Landesjugendamt, Diakonie, DPWV unter Beteiligung der Gewerkschaften ver.di und GEW ein Projekt "Alternsgerechtes Arbeiten in KiTas" durchgeführt. Als Pilot dienten die Erprobungsergebnisse im TBS-Vorprojekt Beschäftigungsfähigkeit bei den städtischen KiTas in Willich.

Betrieb	Trägerschaft	Betriebsgröße/Anzahl weitere Einrichtungen	Untersuchungsbereich/ Anzahl Beschäftigte	Anzahl Beschäftigte	Interessenvertretung	Referenzbegriff
Bürgerschaftshaus Köln-Bocklemünd	Verein	Bürgerzentrum mit verschiedenen Teileinrichtungen: Jugendzentrum, Kita und Familienzentrum, 2 OGATAs, Erwachsenenbildung, Gemeinwesenarbeit, Beratungs-, Kultur- und Kursangebote, Seniorenarbeit	Eine Kita, 15 Beschäftigte	insgesamt 46	z.Zt. ohne Betriebsrat	Verein 1
Alsbachtal Kinderförderung gGmbH, Oberhausen	gGmbH	Frühförderung Heilpädagogische KiTa Wohnstätte Selbstbestimmtes Wohnen Koordinations-, Kontakt- und Beratungsstelle	Eine Kita, 15 päd. / therap. Beschäftigte, 10 für Hauswirtschaft, Fahrdienst	ca. 60	Betriebsrat	Verein 2
AWO Wuppertal	Wohlfahrt-Verband	Schuldnerberatung außerbetriebliches Ausbildungszentrum Offener Kinder- und Jugendtreff Ambulante Erziehungshilfeteams Integrationsagentur Migrationserstberatung Offene Ganztagschule Sexualpädagog. Arbeit	Eine Kita	80	zur Zeit ohne Betriebsrat	Verband 1
Diakonie Düsseldorf	kirchlich		Zwei KiTas, 19 Beschäftigte		Gesamt-MAV	Verband 2
FABIDO (Eigenbetrieb Stadt Dortmund)	kommunal	107 TEK, Kinder-Citytreff	Sechs KiTas, 67 Beschäftigte	1500	GPR Stadt	Kommune 1
Stadt Frechen	kommunal	9 TEK, Jugendzentrum	3 Kitas, 33 Beschäftigte	70	PR Stadt	Kommune 2

### **4.3 Ein Modell für das betriebliche Vorgehen**

In Kurzform stellen wir hier die Schritte vor, wie sie sich in der betrieblichen Erprobung bewährt haben, um zu einer beteiligungsorientierten und breit abgesicherten Maßnahmenentwicklung zu kommen. Abweichungen sind möglich und werden im darauffolgenden Abschnitt anhand konkreter betrieblicher Prozesse dargestellt.

#### **1. Bilden eines Steuerkreises,**

der über Ziele, Vorgehen und Maßnahmen entscheiden kann und soll

Zusammensetzung: fachliche und personalwirtschaftliche Leitung beim Träger, Leitung der beteiligten Einrichtungen, Interessenvertretung, Beschäftigte, Berater

#### **Steuerkreis:**

- **Festlegen des Projektrahmens** (Analyse, Ziel- und Maßnahmenentwicklung für alle Einrichtungen oder für welchen Bereich?, Festlegung der Ressourcen)
- **erster Teil der Ist-Analyse:**
  - Fragebogen UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit zu betrieblichen Rahmenbedingungen: gemeinsame Einschätzung im Steuerkreis
  - optional: Fragen zur Genderstruktur (ebenfalls Steuerkreis oder Verwaltung)
  - Einsatzbereich (welche Einrichtungen?) und Vorgehensweise (wie Verteilen, Einsammeln, Auswerten, ggf. individuelle Beratungsmöglichkeiten usw.) beim Beschäftigtenfragebogen "SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit"
  - optional: Auswahl InterviewpartnerInnen (einzelne Beschäftigte, interne Experten zur Ergebnissicherung, Klärung von Zielsetzung oder Handlungsanweisungen); hierzu gibt es keine Projekterfahrungen

(1-2 halbtägige Sitzungen)

#### **2. einzelne, im Steuerkreis bestimmte Einrichtungen:**

- Vorstellen und Verteilen des Beschäftigtenfragebogens "SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit" (z.B. auf der Mitarbeiterbesprechung/Team Sitzung oder während des KiTa-Betriebs in alternierenden Gruppen)
- freiwilliges und anonymes Ausfüllen durch die Beschäftigten (individuell)
- optional: Einzel- oder Gruppeninterviews des Beraters mit Beschäftigten

#### **3. festzulegende vertrauenswürdige Stelle**

(externe Berater oder intern-externe Stelle, Dienstleister):

- persönliche vertrauliche Einzelauswertungen und
- anonyme statistische Gesamtauswertung des Beschäftigtenfragebogens "SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit"
- Auswertung und Aufbereitung des UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit

#### **4. vertrauliche Rückgabe**

der persönlichen Einzelauswertungen des "SelbstChecks" an die Beschäftigten der ausgesuchten Einrichtungen,

falls im Steuerkreis organisatorisch geklärt: mit Beratungsangebot

#### **5. Steuerkreis:**

- Präsentation der Ergebnisse von UnternehmensCheck und SelbstCheck-Statistik

- Identifizieren von Handlungsfeldern
- Prioritäten setzen, Bearbeitungsformen festlegen:
  - Auswählen und Ausformulieren von 2-3 Handlungsfeldern und -zielen für zu bildende Arbeitsgruppen von Beschäftigten
  - Integration von Aufgaben in bestehende Arbeitsgruppen
  - Entscheidung bei direkt beschließbaren Maßnahmen
  - Festlegen von Bearbeitungsaufgaben des Steuerkreises
- Festlegen von Auftrag und Rahmenbedingungen für mögliche Arbeitsgruppen von Beschäftigten, die zu den formulierten Zielen Maßnahmenvorschläge entwickeln sollen

(ganztägige Sitzung bei großen Gremien, entsprechender Betriebsorganisation und guter Vorbereitung; alternativ 2-3 halbtägige Sitzungen mit einer Vorgehensweise vom Allgemeinen zum Speziellen, vom Überblick zu Einzeldimensionen, vom prioritärem Handlungsbedarf zu Restbereichen)

#### **6. Belegschaftsversammlung:**

Gesamt-/Teilpersonalversammlung bei mehreren KiTas, Teamsitzung bei Einzel-KiTa, ggfs. auch Personalversammlung **und** anschließend Teamsitzungen

- Vorstellen der wichtigsten Analyseergebnisse (Selektion und Beschränkung auf wesentliche Punkte) und der Ziele; Gesamtergebnisse einsehbar in der KiTa
- Bilden von Arbeitsgruppen von je 3-5 Erzieherinnen zu den Zielen

#### **7. Beschäftigten-Arbeitsgruppen:**

- Entwickeln realistischer Maßnahmenvorschläge zu dem jeweiligen Ziel (3-4 Sitzungen zu 3-4 Stunden, bei oder zwischen den Sitzungen evtl. Hinzuziehen oder Befragen von ExpertInnen wie FachberaterIn, Arbeitssicherheit, BetriebsärztIn, Interessenvertretung, BeraterIn)

#### **8. Steuerkreis:**

- Vorstellen der Arbeitsgruppen-Ergebnisse
  - begründete Entscheidungen zu den Maßnahmenvorschlägen
  - Ausarbeiten zu einem Gesamtkonzept „Maßnahmenplan“ (Berücksichtigung von Überschneidungen, Prioritäten, Bezüge zu anderen Bereichen und Projekten, Finanzierbarkeit; ggf. Abstimmung mit oberster Leitung des Trägers)
  - Umsetzungsplanung (Verantwortlichkeiten, Termine und Kontrolle)
  - Bestimmen von Messgrößen und -verfahren für die Zielerreichung (Wer soll was wann und wie messen?)
  - Wie kann Kontinuität und Nachhaltigkeit in dem Prozess „Alternsgerechte Arbeitsgestaltung“ erreicht werden?
  - ggf., je nach Trägerstruktur, Projektrahmen und weiterem Interesse: Wie lässt sich der Prozess nach oder neben dem Projekt verbreitern?
- (3-6 halbtägige Sitzungen)

#### **9. Information der Belegschaft**

- vor der Maßnahmenumsetzung: Was ist aus den Vorschlägen geworden, was wird umgesetzt, was wird warum nicht umgesetzt, welche Bedingungen sind notwendig?

(Durchführung ggfs. über den Untersuchungsbereich hinaus für den gesamten Auswirkungsbereich; Medien: Versammlungen, Besprechungen, Aushänge, Plakate, Intranet, e-Mail)

**10. jeweilige Verantwortliche:**

- Umsetzung der Maßnahmen
- interne Öffentlichkeitsarbeit über Erfolge, Ergebnisse, Fortschritte

**11. Steuerkreis:**

- Kontrolle von Umsetzung und Zielerreichung
- Rückmeldung an die Beteiligten

#### **4.4 Dokumentation betrieblicher Prozesse mit Zeittafel**

##### ***KiTa „Die wilden Füchse“ des Bürgerschaftshaus e.V., Köln-Bocklemünd***

**Kontakt:** Über Teilnahme einer engagierten Erzieherin am TBS-Transferworkshop zur "Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb" und deren Bericht in der Teambesprechung der Einrichtung. Bisher unveränderte **Zusammensetzung des Steuerkreises:** Leiter der Einrichtung, engagierte Erzieherin und Initiatorin, pädagogischer Leiter des Trägers.

Bei der **ersten Steuerkreissitzung** wird neben dem **UnternehmensCheck** (im Konsens) auch der **Genderfragebogen** ausgefüllt. Er wird allerdings bei der späteren Identifizierung von Handlungsfeldern keine unmittelbaren Konsequenzen haben. Der UnternehmensCheck ist Anregung für den pädagogischen Leiter, bei den externen Dienstleistern, die gesetzlich vorgeschriebene, aber vom Träger bezahlte Dienstleistungen in Sachen Gesundheit erbringen, nachzufragen (z.B. Arbeitssicherheit/Gefährdungsanalyse oder Betriebsarzt), was über die klassischen Auswertungen (Unfallsicherheit) und Untersuchungen (G37) hinaus im Rahmen dieser Dienstleistungen und Verträge noch an spezifischen Inputs und Anregungen gegeben werden könnte. Verteilen und Erklären des SelbstChecks erfolgen auf einer **Teamsitzung**.

Die Erzieherin im Steuerkreis berichtet über spürbare **Veränderungen und Sensibilisierung** nach dem Ausfüllen des **SelbstChecks**: Die Kolleginnen würden erstmals miteinander über die eigene Gesundheit bis hin zu im SelbstCheck abgefragten Symptomen sprechen.

Unter den **Handlungsfeldern** wird ein einziges ("physische und psychische Belastungen) zur Bearbeitung durch Arbeitsgruppen ausgewählt. Hierzu wird ein ausdrückliches **Ziel** formuliert. Allerdings sollen **keine neuen Arbeitsgruppen** gebildet werden, sondern die Teilteams (jede Erzieherin ist in genau einer solchen Arbeitsgruppe), die gerade an den pädagogischen Konzepten für die zukünftigen Gruppen nach der Sommerpause arbeiten, sollen das Thema mit bearbeiten. Das ist zwar ein nachträglicher zusätzlicher Arbeitsauftrag, für den sich die bearbeitenden Gruppen weder freiwillig gemeldet noch in dieser Zusammensetzung gefunden haben. Dafür konnten aber Zusatzaufwand an Kommunikation und Koordination durch zusätzliche parallele Arbeitsgruppen vermieden werden und die Ergebnisse direkt in die Konzepte einfließen.

Die **Arbeitsgruppen** bringen aber in ihren Ergebnissen keine ausdrücklichen gesonderten Vorschläge zum Thema Gesundheit. Deshalb haben der Einrichtungsleiter und der pädagogische Leiter die gesundheitsbezogenen Vorschläge aus den Ergebnissen der Arbeitsgruppen zusammengestellt. Eine **Entscheidungsvorlage** für den Vorstand wurde zur Umsetzung delegiert. Daneben werden **Angebote** direkt aus dem Steuerkreis konzipiert, die durch Synergien für den Träger ohne größeren (finanziellen) Aufwand möglich sind:

Eine Sportlehrerin hatte angefragt, ob sie für eigene Kursangebote nahegelegene Räume des Trägers nutzen könne. Im Gegenzug soll sie in den Räumen Powergymnastik für die Beschäftigten anbieten.

Im Rahmen der Offenen Tür betreibt der Träger auch einen Kraftsportraum. Dieser soll den Beschäftigten – nach einer problembezogenen Einweisung durch den verantwortlichen Mitarbeiter: z.B. „Wie handhabe ich die Geräte zur Stärkung des Rückens?“ – in den persönlichen Pausen zur individuellen Nutzung zur Verfügung stehen.

Erste Überlegungen zur **Erfolgsmessung** wurden ebenfalls im **Steuerkreis** angestellt:

Wiederholung von – im Steuerkreis noch auszuwählenden – Fragen aus dem SelbstCheck in 6-9 Monaten

Teilnahme von jeweils mindestens 5 Beschäftigten, also 33% der Beschäftigten der Einrichtung, an den Sportangeboten.

### ***KiTas der Stadt Frechen***

Der **Kontakt** erfolgt über den Personalrat, der auf Anfrage einer KiTa-Kollegin aktiv wurde. Im Vorgespräch werden bereits 3 konkrete Einrichtungen für eine Teilnahme am Projekt angedacht. **Ursprüngliche Zusammensetzung des Steuerkreises:**

Fachberaterin (gleichzeitig Fachvorgesetzte aller KiTas), Personalratsvorsitzender, Leiter der Personalabteilung, Leiterin und zwei Erzieherinnen aus der Einrichtung "Flohzirkus". Der **UnternehmensCheck** wird in dieser Zusammensetzung (**im Konsens**) bearbeitet, es wird **kein Genderfragebogen** herausgegeben, da in den Frechener KiTas ausschließlich Frauen beschäftigt sind. Beim **SelbstCheck** wird der Bedarf gesehen, **weitere Einrichtungen** zu beteiligen, und geklärt, dass das

Ausfüllen des SelbstChecks und die Beteiligung an Steuerkreis oder Arbeitsgruppe zwei verschiedene Dinge sind. So werden von der Fachberaterin kurzfristig noch zwei Einrichtungen nachbenannt, die sich auch am SelbstCheck beteiligen. **Verteilen und Erklären** des SelbstChecks erfolgen in den Einrichtungen **auf den Teamsitzungen**. Dabei wird strikt darauf geachtet, die Beschäftigtengruppen für die Auswertung so zusammenzustellen, dass aus den Antworten keine Rückschlüsse auf die einzelnen Beschäftigten gezogen werden können. In einer KiTa wird eine Urne aufgestellt, in den beiden anderen sammeln die Leiterinnen die verschlossenen Couverts und senden sie gesammelt per Post an die TBS zur Auswertung.

Auf den nächsten Sitzungen des Steuerkreises kommen die Leiterinnen der beiden Einrichtungen "Regenbogen" und "Buddelkiste" dazu – die eine ab der Auswertung, die andere zur Zielformulierung. Für die Auswertung werden zwei Sitzungen benötigt. Da in den Freitextantworten auch Führungsprobleme angesprochen wurden, erweist es sich als günstig, dass 3 Einrichtungen beteiligt sind – die Beratung hätte bei nur einer Einrichtung diese Ergebnisse weglassen müssen, da sie eindeutig auf eine Person beziehbar gewesen wären.

Das Clustern und Auswählen der Handlungsfelder sowie die Formulierung der Ziele in den 3 (im Konsens) ausgewählten Handlungsfeldern Gesundheit, Arbeitsorganisation und Qualifizierung sowie der Rahmenbedingungen für die Arbeitsgruppen erfolgen in einer weiteren Sitzung. Der Vertreter der Personalabteilung versucht trotz Terminüberschneidungen an den Sitzungen teilzunehmen.

Das **Handlungsfeld Berufsperspektive** wird als zu schwierig für eine Arbeitsgruppe von Beschäftigten angesehen, dennoch legen die Leiterinnen und Erzieherinnen großen Wert auf die Bearbeitung, so dass schließlich in eigener Koordination Fachberaterin, Personalratsvorsitzender und Leiter der Personalabteilung eine Sonderarbeitsgruppe zu dem Thema bilden.

Zur Zusammensetzung der Arbeitsgruppen gibt es zwei Ideen: Für die zeitliche Koordinierung (Sommerschließungszeiten, Teamtermine, spontane Treffen) wäre es günstiger, pro Einrichtung ein Thema zu bearbeiten. Andererseits würden **einrichtungsübergreifende Arbeitsgruppen** beim Erarbeiten von Vorschlägen, die

schließlich für alle Einrichtungen umgesetzt werden sollen, weniger von einrichtungsspezifischen Voraussetzungen ausgehen, so dass schließlich die Vorgabe gewählt wird, es sollen einrichtungsübergreifende Arbeitsgruppen mit je 3-4 Beschäftigten gebildet werden, wobei sich die 3 Leiterinnen auf die 3 Arbeitsgruppen verteilen.

Für die **Information der Beschäftigten** aus den 3 beteiligten Einrichtungen über die Ergebnisse der Auswertung und die Bildung von Arbeitsgruppen werden diese zu einer **gemeinsamen Veranstaltung** ins Rathaus eingeladen. Von Seiten der Beratung gibt es auf Wunsch des Betriebs eine Präsentation der 3 Ziele, der darauf bezogenen Ergebnisse (die ja auch Input für die Arbeitsgruppen und über die Leiterinnen dort verfügbar sind) und der Rahmenbedingungen. Zu allen 3 Themen finden sich **Arbeitsgruppen**, deren Ergebnisse auf zwei **Steuerkreissitzungen** bewertet werden. Maßnahmen zur Umsetzung wurden beschlossen, eine (Teil-) **Personalversammlung** des KiTa-Bereichs ist geplant. Bei den Mitarbeiterinnen gibt es eine große Enttäuschung über die Auskunftsbereitschaft der Krankenkassen zum betrieblichen Gesundheitsschutz.

### *Heilpädagogische KiTa Alsbachtal der Alsbachtal Kinderförderung gGmbH, Oberhausen*

**Kontakt:** über die Leiterin der Einrichtung, die auf dem BiB-Transferworkshop war. Anfangs gibt es häufig Wechsel der KiTa-Teilnehmerinnen bei den überbetrieblichen Treffen. Die dadurch entstehenden Informationslücken werden durch einen kurzfristigen Termin der Beratung mit Leiterin und Stellvertreterin ausgeglichen.

**Zusammensetzung des Steuerkreises:** Leiterin und Stellvertreterin sowie eine Vertreterin des Betriebsrats, der zwischenzeitlich für eine Beteiligung gewonnen werden konnte. Es stellt sich heraus, dass es wegen der heilpädagogischen Ausrichtung 3 Beschäftigtengruppen in der Einrichtung gibt: Erzieherinnen (dazu zählen auch die beiden Leiterinnen), Therapeutinnen sowie Küchenkräfte und FahrerInnen. Das Projekt soll sich auf alle 3 Gruppen beziehen (Entscheidung des Betriebs). Deshalb sollten auch alle Gruppen im Steuerkreis vertreten sein. Das teilnehmende Betriebsratsmitglied ist Therapeutin, deshalb wird eine Fahrerin dazu genommen, die ebenfalls Betriebsratsmitglied ist. Die Geschäftsführung und Personalverwaltung des Trägers sind nicht vertreten. Stattdessen übernimmt die Leiterin die Verantwortung, den zu erarbeitenden Maßnahmenplan anschließend mit der Geschäftsführung des Trägers abzustimmen.

Der **UnternehmensCheck** wird beim ersten Steuerkreistermin im Konsens ausgefüllt, wobei teilweise Schwierigkeiten bestehen, zu entscheiden, ob mit Leitung nun die Geschäftsführung oder die Leitung der Einrichtung gemeint sind. Auf den **Genderfragebogen wird verzichtet**, da die Erzieherinnen und Therapeutinnen nur Frauen sind.

Der **SelbstCheck** wird im Rahmen einer Teambesprechung verteilt und erklärt, die Fragebögen werden im (einzig abschließbaren) Büro der Leiterin gesammelt und vom Berater abgeholt, die verschlossenen Auswertungen von der Leiterin gegen Vorlage des Abholzettels und Unterschrift auf einer Namensliste verteilt.

Die **Auswertung der SelbstChecks** wird im Steuerkreis zunächst in Form der Excelblätter vorgelegt und stößt auf Kritik wegen mangelnder Verständlichkeit und Übersichtlichkeit. Daraufhin wird zur nächsten Sitzung eine **überarbeitete Form** der Auswertung erstellt, von der schließlich auch die übrigen Betriebe profitieren. Zwischen der Auswertung und der Clusterung und Auswahl der Handlungsfelder

scheidet die Therapeutin aus dem Betriebsrat aus dem Steuerkreis aus, stattdessen kommt eine Physiotherapeutin dazu. Der Betriebsrat ist weiter durch die Fahrerin vertreten.

Auf der gleichen **Sitzung** wie die Clusterung und Auswahl der drei **Handlungsfelder**:

- Gesundheitsmanagement / Gesundheitsförderung
- Balance Arbeit-Leben / flexible Arbeitszeit
- Betriebsklima / Kommunikation / Zusammenarbeit

werden **Ziele und Rahmenbedingungen für die Arbeitsgruppen** formuliert.

Leiterin und Stellvertreterin wollen sich aus den Arbeitsgruppen zurückhalten, Physiotherapeutin und Fahrerin sind eindeutig an der Arbeitsgruppe Gesundheit interessiert – die eine, weil sie dort ihr Spezialwissen und mögliche interne Angebote einbringen kann, die andere, weil die Fahrerinnen sich von den anderen beiden Themen nicht so betroffen fühlen.

Die Themen werden (unter Bezug auf einzelne Ergebnisse) den Beschäftigten **auf einer Teamsitzung** vorgestellt. Es finden sich **3 Arbeitsgruppen**, wobei die Arbeitsgruppe zur Arbeitszeit unterstützende Informationen über die rechtlichen Möglichkeiten wünscht, welche auf einem Projektseminar vermittelt werden können. Auf vier **Steuerkreissitzungen** werden die **Arbeitsgruppenvorschläge** besprochen und bewertet sowie die **Umsetzung der Maßnahmen** geplant.

### *KiTas der Stadt Dortmund*

Die **Initiative** wurde durch Personalratsmitglieder ergriffen, die sich schon länger mit dem Demografie-Problem (auf betrieblicher und auf gewerkschaftlicher Ebene) beschäftigten und auf das Projektvorhaben aufmerksam wurden. Innerbetrieblich ging es um die Fortsetzung eines bereits durchgeführten Projekts der Stadt Dortmund zu "Älter werden im Beruf" mit einem Schwerpunkt in den Kindertagesstätten. Seitens der Betriebsleitung FABIDO ("familienergänzende Bildungseinrichtungen für Kinder der Stadt Dortmund") bestand deshalb grundlegendes Interesse an dem Thema und Einbettung in bisherige Erkenntnis-Prozesse. Der **betriebliche Steuerkreis** setzt sich zusammen aus Betriebsleitung (FABIDO), Fachberatung, zuständiges Mitglied GPR, alle LeiterInnen der 6 ausgewählten KiTas, je eine GruppenkollegIn der 6 ausgewählten KiTas, 2 Erzieherinnen die als VertreterInnen einer Seminargruppe zu altersgerechtem Arbeiten als "Kontrollgruppe" fungieren und ist dadurch mit 17 TeilnehmerInnen ungewöhnlich groß. Wegen der anhaltenden vollständigen Teilnahme und aktiven Diskussions-Beteiligung finden die Steuerkreissitzungen jeweils ganztägig statt. Bei der **ersten Steuerkreissitzung** wurde das Projekt mit Zielsetzungen, geplanter Vorgehensweise und überbetrieblicher Zusammenarbeit ausführlich vorgestellt, eine **Festlegung des Untersuchungsbereiches** (6 KiTas + Kontrollgruppe) getroffen und das weitere Verfahren festgelegt. Anschließend wurde der **Fragebogen UC** vorgestellt und gemeinsam ausgefüllt. Hier galt das Prinzip "gemeinsame Sichtweise finden", was (bis auf zwei Ausnahmefragen) zu einer einheitlichen Bewertung führte; ggfs. unterschiedliche Situationen in verschiedenen KiTas traten damit (bewusst) zugunsten einer Globalanalyse zurück. Dies war der Zielsetzung geschuldet, auch Handlungsbedarf und Maßnahmenplanung für den Gesamtbetrieb zu entwickeln. In allen 6 ausgewählten KiTas fanden zwei **Teamsitzungen** mit jeweils der Hälfte der Belegschaft hintereinander statt, um den Tagesablauf nicht zu beeinträchtigen. Dabei wurden Projekt und Zielsetzung, Verfahren und Fragebogen SC vorgestellt.

Nach einer einwöchigen Frist wurden die ausgefüllten Fragebögen jeweils an eine benannte Vertrauensperson in der KiTa abgegeben, in einem gemeinsamen Umschlag an FABIDO und von dort an die TBS gesandt. Die individuellen Auswertungen gingen per Postrücksendung an die jeweiligen TEKs, wo sich die Beschäftigten per Fragebogen-Code auf den Umschlägen ihr Exemplar identifizieren konnten.

Auf einer weiteren **Steuerkreissitzung** mit Durchgang UC und SC wurde erst nach Dimensionen, anschließend im Detail diskutiert. Eine spezifische Auswertung nach TEKs wurde nicht gewünscht. Man erstellte eine Metaplanwand mit Themenspeicher, die anschließend sortiert wurden nach verantwortlichen Bearbeitern und Priorität. Daraus ergaben sich Aufgaben für FABIDO, für Personalamt zusammen mit Personalrat, für die Diskussion der Leitung in den TEKs, für eine gemeinsame Bearbeitung in einer weiteren Steuerkreissitzung und zur Formulierung von konkreten Aufgabenstellungen für Arbeitsgruppen.

Eine **einheitliche Personalversammlung** mit allen Beschäftigten der 6 Einrichtungen fand statt, auf der Ergebnisse des UC und SC präsentiert und die Vorschläge aus dem Steuerkreis zur weiteren Bearbeitung vorgestellt wurden. Vorbereitend brachte das Projekt diese Ergebnisse in eine präsentable Textfassung. Aus der Personalversammlung wurde noch eine zusätzliche Auswertung der gesundheitlichen Belastungs-Symptome nach Altersgruppen gewünscht, welche anschließend auf der nächsten Steuerkreissitzung präsentiert wurde. Die vorgeschlagenen Arbeitsgruppen wurden akzeptiert und personell zusammengesetzt. Mit Ablauf von einem Monat wurden **Maßnahmenvorschläge der Arbeitsgruppen** zu ihren jeweiligen Handlungsfeldern schriftlich vorgelegt. Im **Steuerkreis** wurden diese auf ihre Umsetzbarkeit hin diskutiert und priorisiert, Diskussionsergebnisse aus den TEK zu zwei Fragestellungen wurden zusammengeführt und das Thema Entwicklungsperspektiven gemeinsam behandelt. Alle Vorschläge und Ideen für Maßnahmen wurden den Beschäftigten der sechs Einrichtungen über Aushang bekannt gemacht. **Umsetzungsentscheidungen** wurden nach Rückkopplung mit FABIDO und GPR auf einem **abschließenden Steuerkreistermin** zur Entscheidungsvorbereitung. Über die Ergebnisse soll auf einer Personalversammlung für den gesamten KiTa-Bereich informiert werden. Ein Gesamtüberblick "Handlungsfelder -Maßnahmenvorschläge- Umsetzungsentscheidung" wurde für das weitere Controlling erstellt. Mit dem Abstand von sechs Monaten soll ein Steuerkreis für das **Umsetzungscontrolling** stattfinden.

### ***KiTa Lüntenbeck, AWO Wuppertal***

**Kontakt:** Ansprache des ehrenamtlichen Vorstands durch die TBS. Dieser zeigte sich angesichts der Problemlage (überdurchschnittlich hohes Alter der Belegschaft, isolierte Kindertagesstätte) aufgeschlossen für eine Projektmitarbeit.

Ein **Steuerkreis** wurde gebildet mit o.g. ehrenamtlichem Vorstandsmitglied, der Leiterin der (einzigen) KiTa und dem stellvertretenden Leiter. Auf einer ersten Sitzung in dieser Zusammensetzung wurde das Projekt ausführlich präsentiert, die betriebliche Situation behandelt, der Unternehmenscheck bewertet und das weitere Vorgehen beschlossen. In den weiteren Steuerkreissitzungen war statt des ehrenamtlichen Vorstands ein von der Geschäftsführung bestellter hauptamtlicher Mitarbeiter vertreten. Ein Betriebsrat existiert zurzeit nicht.

Beim **Unternehmenscheck** UC einigte man sich, die Fragen nach kurzer Diskussion individuell zu beantworten und in der Auswertung einen Mittelwert zu bilden. Zwei

aufeinanderfolgende **Teamsitzungen** mit jeweils der Hälfte der Beschäftigten wurden zum Projekt, zum Vorgehen und zum Fragebogen SC durchgeführt. Besonders die älteren Kolleginnen legten Wert auf ein anonymes Auswertungsverfahren. Die Abgabe der Fragebögen erfolgte nach einer Woche bei der Leiterin in verschlossenem Umschlag, gemeinsame Rücksendung aller Fragebögen an die TBS, dort Auswertung und Rücksendung an die Leiterin. **2 Steuerkreissitzungen** fanden statt, in denen Ergebnisse der IST Analyse (UC und SC) dimensionsweise diskutiert wurden, auf dem ersten Termin mit den beiden Dimensionen mit schlechtestem Ergebnis, auf der zweiten Sitzung die weiteren. Das gemeinsame Ergebnis wurde in der Dokumentation tabellarisch gegliedert nach Problemstellung - Handlungsvorschlag - Akteur; als Akteure kommen in Betracht: Träger, Leitung, zu bildende AGs. Zur Ergebnispräsentation (mit Beamer auf Basis des im Projekt standardisierten Textformulars) wurde eine **Teamversammlung** im Anschluss an die Betreuungszeit angesetzt; dort wurden auch zwei Arbeitsgruppen mit vorgeschlagenen Arbeitsaufgaben eingerichtet. Nach Ablauf der Terminsetzung (4 Wochen) und einer gewünschten Verlängerung (wegen Ferienzeit) fand eine Steuerkreissitzung **zur Bewertung der Maßnahmenvorschläge** statt. Die Handlungsfelder liegen bei Kommunikationskompetenz und bei psychischen Belastungen. Eine besondere Problemlage ergibt sich durch die Isolation der KiTa als einzige der AWO Wuppertal, die geringe Zusammenarbeit mit anderen AWO Kreisverbänden und im Bezirksverband, die niedrige Fluktuation (Beschäftigung seit 20 Jahren) und dadurch das hohe Durchschnittsalter. Auf einem weiteren Steuerkreistermin wurden Beschlüsse zur weiteren Umsetzung gefasst.

### ***Kitas der Ev. Kirchengemeinde Düsseldorf Rath und das Ev. Kindergartenbüro der Diakonie in Düsseldorf***

**Kontakt:** Ansprache des Kindergarten-Büros der Diakonie Düsseldorf ("KiGa-Büro") durch TBS und Präsentation der Projektidee; darauf hin Entscheidung zur aktiven Mitarbeit. Die **Aufgaben des Kindergartenbüros** sind insbesondere:

- Fortbildung für das pädagogische Personal
- Verhandlungen mit dem Jugendamt
- Kontrolle der rechtlichen Vorgaben (Quartalsberichte, Heimbögen)
- Erhebung von Planungsdaten
- Entwicklung neuer Organisationsmodelle
- Qualitätsentwicklung
- Fach- und Einzelberatung von Leiterinnen, Trägern, Teams zu aktuellen Fragestellungen
- Vertretung in übergeordneten Kirchengremien
- Durchführung von Langzeitprojekten
- Vertretung im Jugendhilfeausschuss und der AG nach §78 Jugendhilfeplanung.

Die Funktion des **KiGa-Büro** liegt zwischen der Beratung und Begleitung der Tageseinrichtungen für Kinder und der Aufnahme der gesellschaftlichen und gesetzlichen Veränderungen in der Jugendhilfeplanung und der damit verbundenen Trägerberatung. Die einzelnen KiTas unterstehen direkt der jeweiligen Gemeinde mit Präsbiterium. Das Evangelische Kindergartenbüro arbeitet dabei eng mit den einzelnen Kirchengemeinden zusammen. Aufgrund des aktiven Interesses der Leiterin des KiGa-Büros konnte auch der erste überbetriebliche Steuerkreis in den Räumen des KiGa-Büros stattfinden. Auch die Auswahl des

"Untersuchungsbereichs" und die Ansprache zweier KiTa-Leitungen wurde durch das KiGa-Büro vorgenommen. Die beiden ausgewählten KiTas liegen im gleichen Stadtteil, haben vergleichbare Sozialstrukturen und ermöglichen auch gemeinsame Arbeitsstrukturen, Absprachen von Öffnungszeiten, Austausch von Personal und gemeinsames Lernen.

Der **betriebliche Steuerkreis** setzte sich zusammen aus der Leiterin des KiGa-Büro, 2 Pfarrer (aus den beteiligten Presbiterien), 2 LeiterInnen, 1 stv. LeiterIn/ gleichzeitig MAV (fallweise anwesend). Auf der ersten Sitzung wurde das Projekt ausführlich präsentiert, das weitere Verfahren verabredet und der **Fragebogen UC** durchgearbeitet. Dabei wurde einrichtungsspezifisch gewertet; d.h. die Steuerkreismitglieder mussten sich für ihre jeweilige Einrichtung auf einen Wert einigen.

Für den **Selbstcheck** wurden jeweils Teamsitzungen in beiden Einrichtungen durchgeführt (Vorstellung, Verfahren, Austeilen), die beantworteten Fragebögen wurden in verschlossenem Umschlag bei Leitung bzw. MAV Kollegin abgegeben und durch TBS abgeholt, ausgewertet und per Post zurückgeschickt.

Aufgrund diverser Terminprobleme (Karneval, Kyrill, unvollständiger Teilnehmerkreis) konnten die Steuerkreissitzungen und damit die **gemeinsame Auswertung** erst mit dreimonatiger Verzögerung durchgeführt werden, worunter die Aufmerksamkeitskurve in der Belegschaft sicher litt. Im ersten Steuerkreis verschaffte man sich mit Durchgang UC und SC einen allgemeinen Überblick, dann gab es einen Zwischentermin im kleinen Kreis (ohne Projektberatung) und auf einer zweiten Steuerkreissitzung wurde der SC auch **einrichtungsspezifisch** ausgewertet und die Freitextantworten wurden analysiert.

Auf einer **gemeinsamen Personalversammlung** beider Betriebe ging es um die Vorstellung der IST Analyse (Beamer) und die Vorschläge des Steuerkreises zur weiteren Bearbeitung (auf einer Wandzeitung). Flankiert wurde diese Personalversammlung durch **getrennte Teamsitzungen** beider Einrichtungen (unter Teilnahme der Leiterin) mit einer Diskussionsrunde über spezifische Faktoren und Besprechung sinnvoller Maßnahmen und Bildung von Arbeitsgruppen.

Für jede Einrichtung fand eine getrennte Steuerkreissitzung jeweils mit dem KiGa-Büro statt, in der ein erstes Controlling durchgeführt und die Ergebnisse für die Einrichtung bilanziert wurden; auf einer weiteren -gemeinsamen- Steuerkreissitzung wurde eine gewünschte Auswertung nach Personengruppen (Erzieherinnen vs. Ergänzungskräfte) vorgestellt und diskutiert, ein Projektzwischenfazit gezogen und **mögliche Umsetzungsschritte auf der überbetrieblichen Ebene** ("Gesamtdiakonie in Düsseldorf") vorbereitet.

## Zeittafel des Projekts

	Unternehmens- Check mit Steuerkreis	SelbstCheck mit Beschäftigten (verteilen)	Ergebnisbewertung im Steuerkreis		Ziele & Auftrag f. AG'en im Steuerkreis	Information Beschäftigte	Maßnahmen- entwicklung in AG'en	Vorstellung, Diskussion im Steuerkreis	Entscheidung Maßnahmen- plan	Umsetzung Maßnahmenplan	
										Belegschafts- Information*	Aktivitäten, Controlling*
Wilden Füchse, K.-Bocklemünd	13.11.06	14.11.06	18.12.06	22.01.07	05.03.07	20.03.07	Bis 07.05.07	07.05.07 17.09.07	08.10.07		Ende 07, 08
KiTa Awo Wuppertal	29.11.06	11.01.07	07.02.07	20.02.07	20.02.07	22.02.07	Bis Ende 03/07	19.04.07	31.10.07		Ende 07, 08
KiTas Diakonie/Rath	10.11.06	28.11.07	20.02.07	28.02.07		7.03.07	26.03., 16.04. Teambesprechun- gen in beiden Kitas	22.05.07 31.05.07	21.06.07		07, 08
FABIDO Stadt Dortmund	23.01.07	30.01.07	12.03.07		12.03.07	Personal- versammlung 07.05.07	4 Wochen ab Per- sonalversammlung	13.06.07	10.10.07		Ende 07, 08
KiTa Alsbachtal Oberhausen	14.11.06	09.11.06	16.01.07	21.03.07	30.03.07	12.04.07	jeder 1. Do Mai / Juni / Juli bis Ende 08/07	12.09.07 25.09.07 16.10.07	12.07	01/08	08
KiTas Stadt Frechen	23.01.07	07.02.07 13.02.07	13.03.07	25.04.07	15.05.07	11.06.07	bis Mitte 10/07	24.10.07	30.10.07	Ende 07	Ende 07, 08 Contr.:3.Q.08

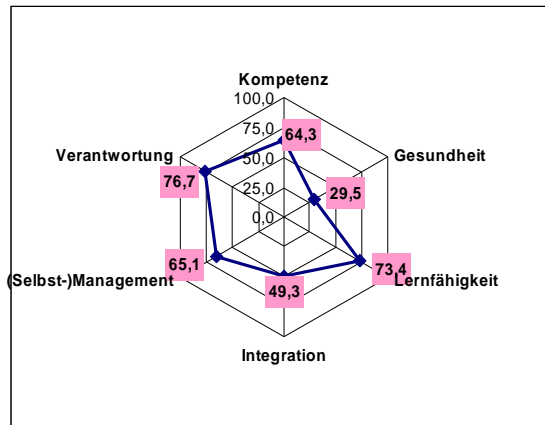
\*Termine lagen nicht alle vor Redaktionsschluss vor.

Aus der Zeittafel lassen sich die Termine für die einzelnen betrieblichen Schritte in den beteiligten Partnerbetrieben ablesen. Wir erkennen, dass betriebliche Prozesse meist länger brauchen als geplant, teilweise aus unvorhersehbaren Gründen, es finden parallel Reorganisationen statt, Zuständigkeiten oder Prioritäten wechseln, es gibt Personalausfälle. Größere Einrichtungen bearbeiten Projekte oft sehr arbeitsintensiv mit vielen Beteiligten und Abstimmungsprozessen, in kleineren Einrichtungen kommt man oft schneller zu Maßnahmenvorschlägen, braucht allerdings dann noch die Zustimmung von nicht in die Arbeitsprozesse eingebundenen Trägern bzw. Vorständen, wenn es um Geld, Ressourcen oder Angebote geht, was auch wieder Zeit kostet. Man sollte durchaus vom Projektstart bis zur Maßnahmenumsetzung realistisch 12 Monate einplanen.

## 4.5 Ergebnisse

### 4.5.1 Gesamtergebnis: IST-Analyse und daraus ergebende Handlungsfelder in den Projektbetrieben

In einer Gesamtauswertung der UnternehmensChecks und SelbstChecks aller am Projekt beteiligten der 14 Einrichtungen mit insgesamt 170 befragten Beschäftigten ergibt sich folgendes "Gesamtbild":

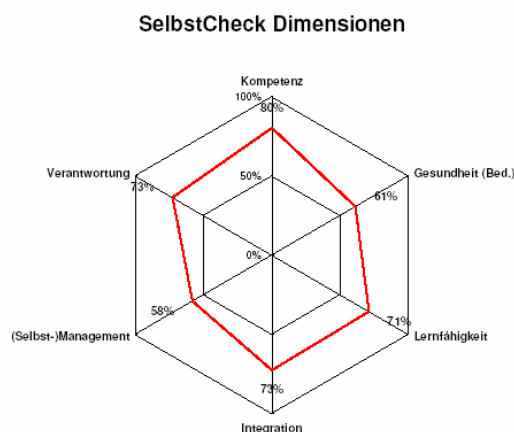


**Grafik1: UnternehmensCheck.** Zur Erläuterung: In einer Dimension ergeben sich 100%, wenn alle zugehörigen Fragen von allen Befragten (im SelbstCheck) bzw. in allen UnternehmensChecks mit dem besten Wert auf der 5-Punkte-Skala beantwortet wurden.)

Beste Werte beim Unternehmenscheck ergaben sich bei Verantwortung und Lernfähigkeit, mittlere Werte bei (Selbst-)Management und Kompetenz, einen schlechten erhielt Integration und den schlechtesten Wert erhielt die Dimension Gesundheit.

Demgegenüber sahen die Beschäftigten bei ihren individuellen Bedingungen die Kompetenz ganz vorne, Verantwortung, Lernfähigkeit und Integration in der Mitte, Selbstmanagement an letzter Stelle, sogar noch nach der Gesundheit:

**Grafik2: SelbstCheck: Selbstmanagement erhält die schlechtesten Werte**



Herausragend **schlechte Werte** bei den SelbstChecks ergaben sich bei folgenden Fragen:

Dimension	Frage Nr.	Aspekt
Kompetenz	3	Fähigkeit zum Vortrag vor Vorgesetzten
	4	Fähigkeit zum Darstellen von komplizierten Dingen
	7	Umgang mit Misserfolgen (Frustrationstoleranz)
Gesundheit	20	Starke Beeinträchtigungen (Lärm, Temperatur, Licht, ...)
	21	Schwere und/oder körperlich belastende Tätigkeiten
	25	Hektik, Stress, enge Personaldecke
	26	Nicht abschalten können, Probleme mit nach Hause nehmen
	33	Rückmeldung durch Vorgesetzte zur Arbeitsqualität
	34	Gesundheitsförderliche Maßnahmen
Lernfähigkeit	60-63	Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben in der Einrichtung, in anderen Bereichen, außerhalb des Betriebes; Berufsperspektive
	72	Keine Freundeskreise zur Unterstützung bei der Jobsuche
Integration	77	Konfliktfähigkeit/Meinungsverschiedenheiten mit KollegInnen
	79	Gespaltenes Meinungsbild zu leistungsorientierter Bezahlung
(Selbst-) Management	84	Abstimmungsmöglichkeiten Arbeitszeitbedürfnisse
	91,92	Geringe Bereitschaft zur räumlichen Mobilität
	94-96	Geringe Aufgeschlossenheit zur Arbeitszeitflexibilisierung
Verantwortung	105-107	Niedrige Weiterbildungsbereitschaft (in Verbindung mit persönlicher finanzieller Beteiligung)

Die Antworten zu den Fragen 60 bis 63 des SelbstChecks sind aufschlussreich dafür, wie wichtig **das Angebot von Entwicklungspfaden und die Förderung neuer Perspektiven** sind – besonders im Zusammenhang mit der Frage Nr. 24: „Ich kann mir gut vorstellen, in 10 Jahren noch meinen derzeitigen Job ausführen zu können.“. Immerhin können sich dies nur 80 von 161 Befragten vorstellen. Von der anderen Hälfte (81 Antworten) reizt es 55 KollegInnen, neue Aufgaben innerhalb der Einrichtung zu übernehmen - auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an sie stellen. 36 KollegInnen reizt es, neue Aufgaben in anderen Bereichen des Betriebs zu übernehmen -auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an sie stellen- 25 KollegInnen reizt es, neue Aufgaben auch außerhalb des Betrieb, z.B. in einem anderen Tätigkeitsbereich zu übernehmen, auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an sie stellen; Und 26 KollegInnen schließlich sehen gar einen Arbeitsplatzwechsel als persönliche Chance. Für diese immerhin 50% der Beschäftigten stellt sich als Handlungsbedarf die Frage nach der persönlichen Perspektive. Verbunden mit der Motivation bei einem Großteil dieser Beschäftigten nach Aufgabenerweiterung bzw. Aufgabenwechsel bis hin zum Berufswechsel ergibt sich ein betriebliches Gestaltungspotenzial (vgl. auch Kap. 5.5).

Die Befragungen führten zu erhöhter **Sensibilisierung** der Beschäftigten und Betriebe für die Handlungsfelder – teilweise überhaupt zu ersten Anlässen, darüber zu sprechen. Das gilt insbesondere und in allen Betrieben für das Thema „Gesundheit der Beschäftigten“: Vielfach wurde vorher bei „Gesundheit“ meist an die Gesundheit der Kinder gedacht, und erst mit der Befragung rückte die der Beschäftigten ins Bewusstsein – und dass es zwischen beiden Themen Zusammenhänge gibt.

Die in den beteiligten Betrieben zur Maßnahmenentwicklung ausgewählten **Handlungsfelder** lassen sich zu folgenden Schwerpunkten zusammenfassen. Nicht in allen identifizierten Handlungsfeldern wurden Ziele formuliert und Arbeitsgruppen gebildet, sondern teilweise wurden auch andere Bearbeitungsformen gewählt: alternativ wurden z.B. auch direkt Arbeitsaufträge vergeben.

<b>Schwerpunkt</b>	<b>Handlungsfeld, Bearbeitung durch</b>
<b>Gesundheit</b>	<b>Arbeitsgruppen</b> (Kommunen: Belastungen und Förderung, Verbände: psychische Belastung, Verein 1: physische und psychische Belastung, Verband 1 und Verein 2: Förderung), <b>Arbeitsaufträge</b> (Verband 2: Lärm, Licht, Mobiliar, ..., Team-Weiterbildung Konflikte und Stress, Verband 1: Gefährdungsanalyse aufarbeiten durch Träger, Verein 1: Gesundheitsförderung durch Träger)
<b>Arbeitsorganisation</b>	<b>Arbeitsgruppe</b> (Kommune 2), <b>Steuerkreis</b> (Kommune 1: Nutzung altersspezifischer Kompetenzen, Bereitschaft neue Aufgaben)
<b>Arbeitszeitgestaltung</b>	<b>Arbeitsgruppen</b> (Kommune 1: zusammen mit Mobilität und Weiterbildungsbereitschaft, Verein 2: zusammen mit Balance Leben/Arbeit, Verband 2: als eigenes Thema)
<b>(Berufs-)Perspektiven</b>	<b>Arbeitsgruppe</b> (Kommune 1), <b>Arbeitsgruppe Personalamt / Fachberatung / PR</b> (Kommune 2), <b>Personalamt / PR</b> (Kommune 1: Durchlässigkeit in der Verwaltung), <b>Träger</b> (Verband 1)
<b>Kompetenz &amp; Weiterbildung</b>	<b>Arbeitsgruppen</b> (Kommune 2: umfassend, Verein 2: soziale Kompetenzen: Betriebsklima, Sprechen vor Vorgesetzten, Rat holen), <b>Maßnahme durch Betriebsleitung</b> (Kommune 1 und Verband 2: Weiterbildung zu Aushandlungskompetenz), <b>Zusatzabfrage Einrichtungen</b> (Kommune 1: schlechte Annahme Unterstützungssysteme)

#### **4.5.2 Zielformulierungen in den Projektbetrieben**

##### ***KiTa „Die wilden Füchse“ des Bürgerschaftshaus e.V., Köln-Bocklemünd***

###### Ziel:

Wir wollen bei der Gestaltung des pädagogischen Konzepts die körperlichen und psychischen Belastungen der MitarbeiterInnen berücksichtigen.  
Das bedeutet, dass die belastenden Faktoren benannt werden, und dass dafür Lösungen gefunden werden. (Integration in bestehende Arbeitsgruppen)

##### ***Heilpädagogische KiTa Alsbachtal der Alsbachtal Kinderförderung gGmbH, Oberhausen***

###### Arbeitsauftrag:

realistische und erfolgversprechende Maßnahmenvorschläge erarbeiten und aufschreiben  
Der Steuerkreis nimmt dann zu allen Vorschlägen Stellung.

Die Arbeitsgruppen können sich jeden ersten Donnerstag im Monat Zeit nehmen (Mehrbedarf nach Absprache Leitung) und haben eine Sprecherin.

Externer und interner Sachverstand ( Betriebsarzt, Arbeitssicherheit, Fachberatung usw.) kann befragt werden.

###### Ziele:

Wir wollen eine gute Balance zwischen Arbeit und Leben möglich machen.  
Das bedeutet, Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu erfragen, zu erarbeiten und aufzuzeigen, um Betreuungs-, Arbeits-, Dokumentations-, Fortbildungszeiten und Freizeit gut in Einklang zu bringen.

Wir wollen ein Betriebsklima, in dem man um Unterstützung bitten und sich trauen kann, etwas zu sagen.

Das bedeutet, Methoden und Techniken der Kommunikation und Zusammenarbeit zu kennen, zu üben und anzuwenden.

Wir wollen durch ein gezieltes Gesundheitsmanagement die bestmögliche Gesundheitsförderung für die KollegInnen erreichen.

Das bedeutet Verfügbarkeit von Informationen über Risiken und die Möglichkeiten, denen begegnen zu können, und ein System der Vorsorge (Prävention) aufzubauen und anzuwenden.

## ***KiTas der Stadt Frechen***

### Arbeitsauftrag:

einrichtungsübergreifende Gruppen mit je 1 Leiterin

2 Sitzungen zu 3+x Stunden,  
Nachschlag nach Vereinbarung

Ergebnis: realistisch durchführbare und zweckdienliche Maßnahmenvorschläge („keine Wolkenkuckucksheime!“)

Die Sprecherinnen stellen die Maßnahmenvorschläge Mitte Oktober im Steuerkreis vor.

Der Steuerkreis nimmt Stellung zu jedem Vorschlag:

wird umgesetzt (von wem - bis wann) /

wird umgesetzt, mit folgenden Änderungen ..., weil ... /

wird nicht umgesetzt, weil ...

### Ressourcen:

Fragebogenauswertung SelbstCheck (Auszahlungen und Freitexte)

Einschätzungen UnternehmensCheck (Bewertungen und Kommentare)

Handlungsfelder aus dem Steuerkreis

externe AnsprechpartnerInnen (Arbeitssicherheit, Berufsgenossenschaft, ... )

überbetriebliche Fortbildungen des Projekts (14.8.07: Gesundheitsförderung,  
10.9.07: Arbeitszeitszeitgestaltung)

### Ziele:

**Gesundheitsförderliche Maßnahmen:** Wir wollen mit geeigneten Maßnahmen die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und fördern. Das bedeutet, dass Belastungsfaktoren minimiert und ausgleichende Maßnahmen angeboten werden.

**Arbeitsorganisation:** Wir wollen, dass Arbeit so organisiert wird, dass gute Ergebnisse erzielt und persönliche Freiräume geschaffen werden. Das bedeutet, bei Gestaltung der Tätigkeiten und Verteilung der Aufgaben eine Balance zwischen Routine / Standards und den Möglichkeiten persönlicher Ausgestaltung zu finden.

**Weiterbildung:** Wir wollen, dass Beschäftigte sich zum größtmöglichen Nutzen für sich und den Arbeitsbereich entwickeln und weiterbilden können. Das bedeutet, für Weiterbildung einzeln, im Team und während der Arbeit Zeit, Geld, und Angebote bereitzustellen.

**berufliche Entwicklungsmöglichkeiten** (keine genauere Zielformulierung):

-> Bearbeitung durch dreiköpfige Leitungs-Arbeitsgruppe

## ***FABIDO (Stadt Dortmund)***

### Zielformulierungen für Arbeitsgruppen:

#### Arbeitsgruppe 1

In der IST Analyse durch die Beschäftigten (Selbstcheck) gab es bei folgenden Fragen "schlechte Werte":

Ich bin bei der Arbeit starken Beeinträchtigungen (z.B. Lärm, beengter Raum, nicht-erwachsenengerechte Möbel, ungünstige Beleuchtung, unangenehme Temperaturen) ausgesetzt.

Ich verrichte häufig schwere, körperlich belastende Tätigkeiten bei meiner Arbeit.

Ich fühle mich bei der Arbeit durch Hektik, Stress, Termindruck und eine enge Personaldecke belastet

Es kommt häufiger vor, dass ich nicht gut abschalten kann und Probleme aus der Arbeit mit nach Hause nehme

An meinem Arbeitsplatz erhalte ich von den Vorgesetzten regelmäßig eine Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.

Die gesundheitsförderlichen Maßnahmen des Unternehmens sind für mich eine gute Unterstützung.

Die Unterweisungen meiner Vorgesetzten zur Gesundheitserhaltung und zum Arbeitsschutz helfen mir.

#### Arbeitsgruppe 2:

In der IST Analyse durch die Beschäftigten (Selbstcheck) gab es bei folgenden Fragen "schlechte Werte":

Ich kann mir gut vorstellen, dass ich auch in zehn Jahren in der Lage bin, meinen derzeitigen Job auszuüben

Mehr als ein Drittel der Belegschaft (darunter auch viele Beschäftigte unter 50 Jahren kann sich dies nicht vorstellen. Gleichzeitig wurden Wünsche nach unterschiedlichen Perspektiven abgefragt:

Mich reizt es, neue Aufgaben zu übernehmen, auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an mich stellen; Und zwar innerhalb der Einrichtung.

Mich reizt es, neue Aufgaben zu übernehmen, auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an mich stellen; Und zwar in anderen Bereichen des Betriebs.

Mich reizt es, neue Aufgaben zu übernehmen, auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an mich stellen; Und zwar außerhalb des Betriebs, z.B. in einem anderen Tätigkeitsbereich.

Ich sehe einen Arbeitsplatzwechsel als Chance.

Bitte formulieren Sie Vorschläge, Ideen und Maßnahmen, um die Umsetzung dieser Wünsche nach unterschiedlichen Perspektiven zu ermöglichen bzw. zu erleichtern.

#### Arbeitsgruppe 3:

In der IST Analyse durch die Beschäftigten (Selbstcheck) gab es bei den nachfolgenden Fragen "schlechte Werte".

Ich habe Möglichkeiten, meine Arbeitszeit auf meine privaten Bedürfnisse abzustimmen.

Ich habe genug Zeit für Abstand und Erholung.

Ich habe genug Zeit für Familie, Freunde und Freizeit

Für einen interessanten Arbeitsplatz bin ich bereit, längere Fahrzeiten, d.h. auch mehr als eine Stunde pro Strecke, in Kauf zu nehmen.

Mir fällt es schwer, kurzfristig angesetzte Überstunden zu leisten

Ein flexibles Arbeitszeitmodell, z.B. Gleitzeit, entspricht meinen Vorstellungen einer wünschenswerten Arbeitszeitgestaltung.

Es fiel mir schwer, je nach Bedarf des Betriebs mehr oder weniger zu arbeiten. Dies gilt auch, falls eine Betriebsvereinbarung das Ausmaß von Mehr- bzw. Minderarbeit in Grenzen hielte.

Ich kann mir vorstellen, mit unregelmäßigen Arbeitszeiten zu arbeiten.

Ich bin bereit, mich auch in meiner Freizeit fortzubilden, wenn ich mir dadurch andere berufliche Möglichkeiten schaffen kann.

Ich bin bereit, einen finanziellen Eigenanteil für Fortbildungen zu übernehmen, wenn ich dadurch die Möglichkeit habe, eine höher qualifizierte Arbeit zu bekommen.

Bitte formulieren Sie Vorschläge, Ideen und Maßnahmen, wie die Balance zwischen Beruf und Freizeit, die Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten, die berufliche Mobilität und die Weiterbildungsbereitschaft verbessert werden kann.

Zusätzlich zu den eingerichteten Arbeitsgruppen wurden auch direkte Arbeitsaufträge vom Steuerkreis an den Träger (FABIDO), an die beteiligten LeiterInnen, das Personalamt oder den Personalrat vergeben bzw. im Steuerkreis unmittelbar bearbeitet (vgl. Aufstellung).

Aushandlungskompetenz	FABIDO
Durchlässigkeit in der Verwaltung	Personalamt/GPR
Abstimmung Arbeitszeitwünsche	FABIDO
Weiterbildung am Arbeitsplatz	FABIDO
Geringe Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben	Rückfrage warum (Kärtchenmethode) in den Einrichtungen
Geringe Nutzung von Unterstützungssystemen	Rückfrage warum (Kärtchenmethode) in den Einrichtungen
Nutzung altersspezifischer Kompetenzen	Bearbeitung im Steuerkreis Vorbereitung in den Kitas durch Leitung

**KiTa Lüntenbeck, AWO Wuppertal**

<b>Problemfeld</b>	<b>Analyse</b>	<b>Zielformulierung</b>	<b>wer</b>
Kommunikative Kompetenz	Aktive Kommunikationskompetenz niedrig	Stärkung der Verhandlungskompetenz	Bildung einer AG
Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung	Begehung nach Arbeitsschutzgesetz nicht dokumentiert	Ergebnisse der Begehung nach ArbSchG verfügbar machen und nutzen Gesundheitszirkel	AWO
Umgang mit psychischen Belastungen	"Ausdenken": Hoher Belastungsgrad, Arbeit mit nach Hause	Vergleiche mit anderen Betrieben	Bildung einer AG
Informationsbasis	Unzureichende Informationsbasis	QMS zur Verbesserung nutzen Mehr Aufklärung durch GF Häufigere Besuche durch Arbeitgeber, bessere Kommunikation durch Träger zu Perspektiven der AWO (Fürsorgepflicht/Wertschätzung)	AWO
Weiterbildung	Schlechte Weiterbildung	Strukturierte Personalentwicklung im Team	Leitung
Soziale Netze	KiTa und Träger sind isoliert	Mehr Kontakte zu anderen Einrichtungen (Kitas in AWO, Stadt)	AWO
Einsatzalternativen	Wenig Einsatzalternativen, geringe Mobilität	Strategisch Möglichkeiten für Einsatzalternativen schaffen AWO KV, Kooperation im Bezirksverband, Durchlässigkeit interner Informationen	AWO
Selbstmanagement	Keine langfristigen Entwicklungsziele	Weiterbildung, Fachberatung (AWO intern), Implementierung QMS/AWO Bundesvorstand)	AWO
Weiterbildungsbereitschaft	Geringe Bereitschaft	Strukturierte Personalentwicklung im Team	Leitung/GF
		Rahmenbedingungen Altersteilzeit klären und kommunizieren	AWO

## Diakonie in Düsseldorf

Hier wurde **Beteiligung** in mehreren Stufen organisiert:

1. Schritt: Ermittlung von Problembereichen aus der Gesamt-Ist-Analyse von beiden KiTas unter Beteiligung der Pfarrer, Leitungen und BeschäftigtenvertreterInnen bei der KiTas sowie des KiGa-Büros der Diakonie (Steuerkreissicht).
2. Schritt: Feststellung des Handlungsbedarfs aus Beschäftigtensicht aufgrund einer gemeinsam durchgeführten Personalversammlung
3. Schritt: Durchführung von (Gesamt-)Teambesprechungen in jeder der beiden KiTas für Maßnahmenvorschläge auf KiTa-Ebene
4. Schritt: Steuerkreise für jede KiTa mit Pfarrer und Leitung zur Umsetzungentscheidung
5. Schritt: Gesamtsteuerkreis (s.o.) zur Übertragbarkeit von Ergebnissen auf weitere KiTas in Düsseldorf.

### Problembereiche aus Sicht des Steuerkreises

Problembereiche	Ausprägungen
Aushandlungskompetenz	Wer ist Vorgesetzter? Was ist kompliziert?
Umgang mit Misserfolgen	
Vernetztes Denken (nur Neuenhofer Str.)	
Physische Belastungen	
Psychische Belastungen	Handlungsbedarf
Gesundheitsförderung	-Unterweisung -feed back gering -Qualität der Arbeit?
Körperliche Beschwerden	-Rückzugsmöglichkeiten Veranstaltungen Pausen "nehmen" Was kann Stress abbauen
Balance Arbeit-Freizeit	Arbeitszeitgestaltung
Weiterbildungsbereitschaft	

### Handlungsbedarf aus Sicht der Beschäftigten

Personalversammlung	Team Neuenhofstr.	Team Oberrather Str.
Umgang mit psychischen Belastungen	Weiterbildung durchführen	Umgang mit Konflikten und Stress: Persönliche Weiterbildung für gesamtes Team (Ende Oktober, 1-2Tage) Team feed backs zu Konflikten organisieren
Fortbildung Rhetorik		
Arbeitszeitgestaltung	Handlungsbedarf, Gestaltungsspielräume aufzeigen und nutzen	Im Team klären
Gesundheitsförderliche Maßnahmen	Vorschläge zu gesundheitsförderlichen Maßnahmen (2 KollegInnen, MAV) Prüfauftrag Sanitäranlage Lärmampel aufstellen Prüfauftrag Licht Bessere Wärmedämmung/Türen erneuern Mdl. Übergabe verbessern Krankheitsmeldungen	Bedarfserhebung Stühle Bei mangelnder "Orientierung" (Unterweisung, feed back, Qualität, Frage 33-35) soll gesagt werden was fehlt Unterweisung einmal durchführen ("rote Mappen im Team ansehen, SiBe einladen) Beratung zu gesundheitsförderlichen Maßnahmen einholen Räumlichkeiten für Rückzug schaffen (Mobilier, Korbstühle, Sofa)
Weiterbildungsangebote		

### 4.5.3 Handlungsfelder und Bearbeitungsformen der Handlungsfelder in den Projektbetrieben

Die hier aufgeführten Handlungsfelder entsprechen nicht unmittelbar den Dimensionen von UC und SC; sie lassen sich aber diesen jeweils zuordnen.

Betrieb	Handlungsfeld	Bearbeitung
	<b>Gesundheit: Belastungen</b>	
Kommune 1	Gesundheit: Belastungen und Förderung	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Kommune 2	Gesundheit: Belastungen und Förderung	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verband 1	Umgang psychische Belastungen	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verband 2	Umgang psychische Belastungen	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verein 1	physische und psychische Belastung	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verband 2	Lärm, Licht, Mobiliar, ...	Arbeitsaufträge
Verband 2	Umgang mit Konflikten und Stress	Team-Weiterbildung
Verband 1	Gefährdungsanalyse aufarbeiten	Träger
	<b>Gesundheit: Förderung</b>	
Kommune 1	Gesundheit: Belastungen und Förderung (s.o., Belastungen)	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Kommune 2	Gesundheit: Belastungen und Förderung (s.o., Belastungen)	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verband 1	Wie kann Gesundheitsförderung aussehen?	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verein 2	systematische Gesundheitsförderung	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verein 1	Gesundheitsförderung	Träger
	<b>Arbeitsorganisation</b>	
Kommune 2	Arbeitsorganisation	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Kommune 1	Nutzung altersspezifischer Kompetenzen	Steuerkreis, Vorbereitung KiTa-Leitungen
Kommune 1	Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben	„Kärtchenabfrage“ Einrichtungen, Maßnahmenvorschlag
	<b>Arbeitszeitgestaltung</b>	
Kommune 1	Arbeitszeit, Mobilität und Weiterbildungsbereitschaft	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verband 2	Arbeitszeitgestaltung	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verein 2	Balance Leben/Arbeit, flexiblere Arbeitszeit	Arbeitsgruppe Beschäftigte
	<b>(Berufs-)Perspektiven</b>	
Kommune 1	(Berufs-)Perspektiven	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Kommune 1	Durchlässigkeit in der Verwaltung	Personalamt / PR
Kommune 2	berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	Arbeitsgruppe Personalabtlg. – Fachberatung – Personalrat
Verband 1	überregional im Verband Jobmöglichkeiten ansprechen	Träger
Verband 1	überregional im Verband Info- und Erfahrungsaustausch	Träger
	<b>Kompetenz &amp; Weiterbildung</b>	
Kommune 2	Weiterbildung	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Verein 2	Betriebsklima, Sprechen vor Vorgesetzten, um Rat fragen	Arbeitsgruppe Beschäftigte
Kommune 1	schlechte Annahme der Unterstützungssysteme	„Kärtchenabfrage“ Einrichtungen, Maßnahmenvorschlag
Kommune 1	Aushandlungskompetenz	Leitung Betrieb
Verband 2	Aushandlungskompetenz	Weiterbildung

Ein weiteres **Ergebnis des überbetrieblichen Erfahrungsaustausches** waren Wünsche nach überbetrieblichen Fortbildungen: eine entsprechende Abfrage in den Partnerbetrieben brachten zwei Themenbedarfe hervor:

- Arbeitszeit: Rahmenbedingungen und Modelle (2 Kommunen und 2 Vereine)
- Gesundheitsförderliche Maßnahmen (Kommune 2, Verein 2: Netzwerkbildung)

#### 4.6 Ausblick auf die Umsetzungs-Phase

Gegen Projektende wurden in allen beteiligten Betrieben Umsetzungsentscheidungen getroffen und mit der Maßnahmendurchführung begonnen. Im zeitlichen Abstand von 6 Monaten sollen die Maßnahmen überprüft werden. Hier einige Ergebnisse im Überblick<sup>18</sup>.

#### FABIDO Dortmund:

Handlungsfeld	Maßnahmenvorschlag	Umsetzungsentscheidung
Unterstützung beruflicher Wandel	Netzwerke bilden/interne Stellenbörse FABIDO: "TZ-Stelle im Norden frei"	Transparenz über Unterstützungssysteme (MAG, Beratungsstellen): Abschlußflyer Start durch FABIDO Anfang 2008
Differenzierung körperlicher Beschwerden/Symptome nach Alter	Gesundheitsaufklärung z.B. Tragen schwerer Lasten	Motivation der Leitungen, Freistellungen zu ermöglichen, betriebl. Angebote mitzugestalten
	Gesundes Arbeiten als Ausbildungsinhalt	Kein Einfluss
Unterstützungssysteme, Coaching	Rolle der LeiterIn, schwächere zu stützen (wird in 6 Monaten überprüft)	
Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben	Arbeitsorganisatorische Differenzierung	Möglichkeiten im Rahmen von Leitungsaufgabe
	Suche nach neuen Perspektiven	FABIDO perspektivisch
Starke Beeinträchtigungen (z.B. Lärm, beengter Raum, nicht-erwachsenengerechte Möbel, ungünstige Beleuchtung, unangenehme Temperaturen) bei der Arbeit	Reduzierung Gruppenstärke	Nur im Rahmen gesetzlicher Möglichkeiten
	Renovierung während der Schließung	Absprachen Leitung mit Betriebsmanagement, wird ab sofort umgesetzt
	Tageslichtlampen	Betriebsmanagement: Mindeststandards Leitungsaufgabe
	Wärme- und Lärmisolierungen	Bei Neubauten Standard Bei älteren Bedarfsanalyse zus. mit Immobilienmanagement
	Heizungen erneuern	Bedarfsanalyse zus. mit Immobilienmanagement
	Schnellere Reparaturen	Leitung mit FABIDO
	rückengerechte Sitz- und Arbeitsmöglichkeiten	pädagogische Flexibilität in der Nutzung eines Lehnstuhls ("Tante Monika" o.ä.) ist möglich
	Austauschbörse (Möbel, Material, Ideen) zwischen KiTas	Eltern aktivieren (Beispiel Treppenbau), in 6 Monaten prüfen ob Börse noch aktuell notwendig
Häufige schwere, körperlich belastende Tätigkeiten bei der Arbeit	Möbel auf Rollen (Transporthilfe)	Machbar/eigenes Budget oder Antrag (TEK)
	Arbeitshöhe berücksichtigen	machbar (TEK)
	Wickeltische mit Treppenaufgang	Selber baubar (TEK)
	Unterstützung bei Grundreinigung, Renovierung, Veranstaltungen	FABIDO klärt Verfahren der Grundreinigung, Teilzeitkräfte (Kosten?)

<sup>18</sup> Vor Redaktionsschluss lagen nicht alle abgestimmten Verschriftlichungen der Umsetzungsentscheidungen vor.

Belastung durch Hektik, Stress, Termindruck und enge Personaldecke	Zeitmanagement/ Zeitpläne, Organisation der Arbeit im Team: Selbstbewusstsein, flexible Angebote, Hilfe organisieren, Begleitung	Wird umgesetzt, Unterstützung durch Regionalleitung
"nicht abschalten und Probleme mit nach Hause nehmen"	Regelmäßige Dienstbesprechungen (Trennung pädagogische und organisatorische Besprechungen)	- Verpflichtung der Leitung - Dienstbesprechung für alle - Ärztliche Konsultationen
	Abgesprochene Vereinbarungen einhalten	Protokolle abfassen, Umsetzungsverantwortliche benennen
Regelmäßige Rückmeldung über Qualität der Arbeit durch Vorgesetzte	Regelmäßige Teambesprechungen	Ab sofort Controlling auf Umsetzung
	Regelmäßige Mitarbeitergespräche	Ab sofort Controlling auf Umsetzung
	Informelle Rückmeldungen, Respekt, Achtung ausdrücken (Was war besonders gut, besonders schlecht?)	Ab sofort Controlling auf Umsetzung
Unterstützung durch gesundheitsförderliche Maßnahmen des Betriebs	Gesundheitsförderliche Maßnahmen arbeitsplatznah und arbeitszeitangepasst	Verbindliche Teilnahme
	Beratungsangebote transparent machen	s.o.
Unterweisungen zur Gesundheitserhaltung und zum Arbeitsschutz	Schulung der Führungskräfte im Bereich Gesundheit und Arbeitsschutz nachfragen!!	FABIDO prüft zusammen mit PE die Angebote und bereitet notwendige Informationen auf
	Zusammenarbeit mit dem Gesundheitsamt	Im Zushg. damit
Wünsche nach unterschiedlichen Berufsperspektiven: <b>Aufgaben innerhalb der Einrichtung</b>	Erstellen eines persönlichen Stärkeprofils und daraus resultierendes ressourcenorientiertes Arbeiten: Wer kann was und hat welche Schwerpunkte?	Leitung TEK
	Fortbildungen zu den Aufgabenschwerpunkten	Leitung, Mitarbeiter/in, FABIDO, Bezirke
	Unterstützung im Team durch z.B. kollegiale Beratung	Leitung
	Supervision	Regionalleitung
Wünsche nach unterschiedlichen Berufsperspektiven: <b>Aufgaben innerhalb des Betriebs (Was kann ich innerhalb der Stadtverwaltung oder bei FABIDO sonst noch tun?)</b>	Arbeitsplatzbeschreibung der in Frage kommenden Aufgabengebiete (z.B. Innendienst, Datenbank Stellen Stadtverwaltung) und der Möglichkeit an entsprechenden Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen (innerhalb der Verwaltung oder in anderen Fachbereichen).	Personalamt und GPR wird gebeten die Arbeitsplatzbeschreibungen für realistische Einsatzmöglichkeiten mit dem erforderlichen Qualifizierungsbedarf aufzulisten
	Jobbörse: Wer sucht ein neues Aufgabengebiet, möchte mal was anderes tun, hat Ideen für neue Projekte .... ? (Datenbank Wechsel innerhalb FABIDO)	s.o.

	Arbeit in Projektgruppen und Reflexion der Umsetzung ( Netzwerk auf Bezirksebene)	Aufgabe Regionalleitung
	Bezirksfortbildungen verstärken durch finanzielle Mittel	Wird umgesetzt
	Transparenz Interne Wechselwünsche (Datenbank)	Wird umgesetzt
Wünsche nach unterschiedlichen Berufsperspektiven: <b>Tätigkeiten außerhalb des Betriebes/ Berufswechsel</b>	Beratung über berufliche Veränderungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen	Agentur für Arbeit
	Potenzialanalyse	Agentur für Arbeit
	Beurlaubungsmöglichkeit (halbes Jahr) zum Testen eines Berufswechsels	Wird umgesetzt
Balance zwischen Beruf und Freizeit, der Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten, der beruflichen Mobilität und der Weiterbildungsbereitschaft	Zeitlimits und Prioritäten setzen (TEK)	Leitungen mit Team
	Beratende Funktion für Leitung und Mitarbeiter (Regionalleitung)	läuft an
	Hilfestellung FABIDO bei Arbeitszeitmodellen	läuft
	Versetzungsanträge für ortsnahe Arbeitsplätze schnell bearbeiten	läuft an
	Freistellung für berufliche Fortbildung auf persönliches Interesse	Arbeitszeitverlegung, Sonderurlaub, Bildungsurlaub
Nutzung altersspezifischer Kompetenzen	beidseitig offener Blick auf Stärken und Schwächen und gerechtes Teilen der Verantwortung, unerlässlich gegenseitige Wertschätzung/Respekt, Akzeptanz unterschiedlicher Herangehensweisen, voneinander lernen und unterstützen	
	Kompetenz-Datenbank, Ideenbörse auf Bezirksebene	
	Angebot von Bezirksfortbildungen (Kreativangebote, Bewegungsspiele, ..) durch Ältere	
	Mentorenrolle, Praktikantenanleitung als Aufgabe für erfahrene Ältere	
	Elternseminare als Angebot von Älteren	

## KiTa Lüntenbeck, AWO Wuppertal

Handlungsfeld	Maßnahmenvorschläge	Umsetzungsentscheidung mit Zuständigkeit (B=Beschäftigte, L=Leiterin, T=Träger)
Aktive Kommunikationskompetenz	Schriftliche Vorschläge Arbeitsgruppe zur Stärkung der Verhandlungskompetenz	1. Information über AWBG-Rechte (L) 2. Nutzung des nicht ausgeschöpften WB-Budgets, Motivation zur WB (L) 3. Wertschätzung und Rückmeldung ausbauen (L) 4. regelmäßige Gesprächsangebote vom Träger, regelmäßige Informationen (T)
Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung	Begehung nach ArbSchG machen und nutzen	-Gefährdungsanalyse anfordern und durchführen lassen (T)
Umgang mit psychischen Belastungen (SC26)	Schriftliche Vorschläge Arbeitsgruppe 1. Räumliche Bedingungen 2. Personelle Bedingungen 3. Organisation des Alltags	1. - Pausenraum nicht zu ändern, - Stuhl für Gruppe kann bestellt werden (B) - Geräuschdämmungsmöglichkeiten mit Frau Koslowski klären (Budgetabstimmung mit Vorstand in I/08): L - Beschichtete Rollos für innen werden beschafft (L) 2. AGH-Kraft zur Unterstützung für hauswirtschaftlichen Bereich eingestellt (Planung für dauerhaft durch T) 3. - Teamgespräche regelmäßiger (alle 14Tage, L) - Schriftliche Liste der Aufgaben - Auszeiten verlässlicher gestalten - Kleingruppenentlastung: aus personellen Gründen schwierig - Bessere Raumnutzung auch nachmittags - Flexible Sitzpositionen (B): gegenseitig aufmerksam machen ("Kontrakt") - gegenseitige Hilfe bei schweren Tragelasten: Kontrakt (B)
Verbesserung der Informationsbasis	- QM zur Verbesserung nutzen - Häufigere Besuche durch Arbeitgeber, bessere Kommunikation durch Träger zu Perspektiven der AWO (Fürsorgepflicht/Wertschätzung)	Implementierung QM voranbringen (T)

Weiterbildung am Arbeitsplatz	Strukturierte Personalentwicklung im Team	Zurückgestellt, Entscheidung durch GF zu treffen
Soziale Netze/ Kontakte KiTa und Träger	Mehr Kontakte zu anderen Einrichtungen (Kitas in AWO, Stadt)	Ist angelaufen (KIWI), geplant alle 3 Monate
Einsatzalternativen/ Berufsperspektive und Mobilität	Strategisch Möglichkeiten für Einsatzalternativen schaffen AWO KV, Kooperation im Bezirksverband, Durchlässigkeit interner Informationen	T Transparenz über Ausschreibungen im Bezirksverband herstellen T Bedarf im Rahmen von PE klären
Selbstmanagement/ langfristige Entwicklungsziele	Weiterbildung, Fachberatung (AWO intern), Implementierung QMS/AWO Bundesvorstand)	Offen
Altersteilzeit	Rahmenbedingungen Altersteilzeit klären und kommunizieren	kann beim Träger abgefragt werden (B)

## ***KiTa „Die wilden Füchse“ des Bürgerschaftshaus e.V., Köln-Bocklemünd***

Vorschläge/Wünsche von Kolleginnen zur Verringerung der physischen und psychischen Belastung (Beschlüsse in Klammern)

- Verbesserung der Raumbelichtung durch dimmbares oder individuell schaltbares Licht und weitere Lichtquellen zur besseren Ausleuchtung der Räume (Auftrag an die Kolleginnen: konkrete Lampen z.B. von Ikea zu benennen, Auftrag an die Verwaltungsleitung: diese zu finanzieren, Auftrag an den Hausmeister: sicherheitstechnische und rechtliche Bedenken überprüfen)
- Ergonomische Sitzmöbel oder Stehpulte, vorhandene Möbel instand setzen (Auftrag an die Kolleginnen: welche Möbel werden gewünscht, Auftrag an die Verwaltung: diese zu finanzieren)
- WC Sanierung: (zur Zeit nicht möglich aus Kostengründen)
- Desinfektionsmittel, Handschuhe, Papierhandtücher auf allen Toiletten (Auftrag an die Leitung: konkrete Vorschläge zu erarbeiten, Auftrag an die Verwaltung: diese zu finanzieren, Auftrag an den Hausmeister: diese zu montieren)
- Angenehm gestalteter Pausenraum (Die Leitung wechselt mit Büro und Besprechungsraum in die bisherigen beiden kleinen Pausenräume, das jetzige Büro wird Pausen- und Teamraum. Auftrag an die Leitung: dies umzusetzen, Auftrag an die Verwaltung: dies zu finanzieren)
- Generalschlüssel für den Schließdienst (Auftrag an den Hausmeister: dies umzusetzen)
- Lüftungsschlitze im Nebenraum (Auftrag an die Leitung: konkrete Vorschläge zu erarbeiten, Auftrag an die Verwaltung: diese zu finanzieren, Auftrag an den Hausmeister: diese zu montieren)
- Besser justierbare Thermostate für die Heizungen (Auftrag an die Leitung: diese zu überprüfen, Auftrag an die Verwaltung: diese zu finanzieren, Auftrag an den Hausmeister: diese zu montieren)
- Gehörschutz / Lärminderung durch Teppiche, Baldachine o.ä. (Auftrag an die Kolleginnen: konkrete Vorschläge zu erarbeiten, Auftrag an die Verwaltung: diese zu finanzieren, Auftrag an den Hausmeister: diese zu montieren)
- Regelmäßige Massage (bleibt der Krankenkasse jeder Mitarbeiterin überlassen)
- Rückenschule, Autogenes Training, Pausengymnastik (wird in Zusammenarbeit mit einer Sportlehrerin umgesetzt, zur Zeit Freitags ab 14.30)
- Abschließbarer Schrank / Tresor für Wertgegenstände und Geld (Tresor wurde bereits angeschafft, nach Möglichkeiten für abschließbare Schränke wird nach der Neueinrichtung des neuen Pausenraumes gesucht)
- Fachberatung, besonders in Bezug auf Elternarbeit (eine Fortbildung dazu wird im 1. Quartal 2008 stattfinden, finanziert aus Mitteln des Familienzentrums)
- Individuelle psychologische Beratung (bleibt der Krankenkasse jeder Mitarbeiterin überlassen, zusätzliche Möglichkeiten werden noch gesucht)

## *KiTa der Stadt Frechen<sup>19</sup>*

### **Ziel: gesundheitsförderliche Maßnahmen**

„Wir wollen mit geeigneten Maßnahmen die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und fördern. Das bedeutet, dass Belastungsfaktoren minimiert und ausgleichende Maßnahmen angeboten werden.“

#### ***I. Maßnahmen zur Minderung des Lärmpegels<sup>20</sup>***

alle Räumlichkeiten ganztägig nutzen (Flur, Garten, Turnhalle etc.)	E, AGin
Bewusstsein bei den Kindern schaffen: Kinder als „Lärmdetektive“	E
akustische Signale setzen bei zu hohem Lärmpegel	E
Ruhezonen und Vorleseecken einrichten	E, AGin
Angebote, die Kindern zur Ruhe und Konzentration verhelfen	E
<ul style="list-style-type: none"><li>– raumakustische und gestalterische Maßnahmen zur Lärm-minderung</li><li>– Erneuerung der Filzunterlagen bei Tischen und Stühlen sowie die Überprüfung des Mobiliars auf quietschende Schubladen, laut zuschlagende Türen etc.</li><li>– auch großflächige Korkpinnwände und Wandteppiche dämpfen den Lärmpegel</li><li>– Lärmampel</li><li>– Lärmmessungen durchführen und gegebenenfalls schall-dämmende Maßnahmen ergreifen</li></ul>	AGin organisiert Input zum Thema Lärm-minderung. Idee: RGVVV ansprechen

#### ***II. Maßnahmen zur Vermeidung von körperlichen Fehlhaltungen, physischen Belastungen***

erwachsenerecht(er)es Mobiliar: Stühle, Pausen-/ Besprechungsräume mit ergonomischem (Arbeits-)Tisch, Stehpulte ...	AGin macht Bedarfs-abfrage
Änderung in der Arbeitsorganisation	MA
<ul style="list-style-type: none"><li>– Unterweisung in rückschonendem Sitzen und Einübung entsprechenden Verhaltens</li><li>– Möglichkeiten für Ausgleichsübungen und Entspannung</li></ul>	Die Arbeitgeberin wird im Rahmen der für 2008 geplanten Einführung eines betrieblichen Gesundheits-managements (BGM) dafür Sorge tragen, dass die KiTa-Bediensteten durch eine Ge-sundheitsberaterin/ einen

<sup>19</sup> Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen „Arbeitsorganisation“ und „Weiterbildung“ liegen noch nicht in abgestimmter schriftlicher Form vor. Zu den Ergebnissen der Arbeitsgruppe „Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ s. Kap. 5.2

<sup>20</sup> E = Einrichtung, MA = MitarbeiterIn, AGin = Stadt Frechen

	Gesundheitsberater für das Thema Gesundheit sensibilisiert und durch geeignete praktische Übungen angeleitet werden.
Sport: Aufbau von Rücken- und Bauchmuskulatur	Die AGin organisiert im Rahmen des BGM ein entsprechendes Angebot auf freiwilliger Basis.

### **III. Maßnahmen zur Vermeidung, Minderung von Infektionskrankheiten**

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stärkung des Immunsystems: <ul style="list-style-type: none"> <li>– abwechslungsreiche und ausgewogene Ernährung</li> <li>– viel trinken</li> <li>– regelmäßige sportliche Betätigung</li> </ul> </li> <li>– aktive und abwechslungsreiche Freizeitgestaltung <ul style="list-style-type: none"> <li>– Angebote nach der Arbeit, z.B. Schwimmen, Walking, Radfahren etc.</li> </ul> </li> </ul>	MA
– Impfung	Information durch AGin
– Verbesserung der personellen Situation	??

### **IV Maßnahmen zur Vermeidung, Minderung von Stress**

aktive Entspannung durch <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bewegung</li> <li>– Sport</li> <li>– Entspannungstechniken (Yoga, Rückenschule etc.)</li> </ul>	MA
persönliche Stressverstärker erkennen und verändern Welche Werte, Einstellungen und Emotionen spielen in der Stresssituation eine Rolle?	MA
Stresssituationen annehmen und Veränderungen herbeiführen <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stresssituation verändern (z.B. durch andere Arbeitsorganisation, Störungen vermeiden oder vermindern)</li> <li>– Ressourcen verbessern (z. B. Weiterbildung in Zeitmanagement, Kommunikationstraining, Gesundheitsschutz)</li> <li>– Unterstützung suchen (Kolleginnen, Elternmitarbeit usw.)</li> <li>– Verhalten in der Stresssituation verändern (Erregung kanalisieren durch Atemtechniken, Wutzettel, Ruhewort usw.; Überforderung vermindern durch Ziel- und Prioritätensetzung)</li> <li>– Erinnerung an erfolgreich gemeisterte frühere Stresssituationen</li> <li>– Aussicht auf Belohnung (durch sich selbst)</li> </ul>	E: Teamsitzungen werden zeitlich durch regelmäßige Gruppenleiterbesprechungen entlastet.  E: In die Teamsitzungen wird als regelmäßige Einheit integriert: Wie geht es mir?  AGin bietet Coaching-Möglichkeiten an. UU Einstieg an einem päd. Tag

	AGin erstellt Auswertung der Fehlzeiten und berät Konsequenzen mit PR  E: Überprüfung der Dienstplangestaltung
--	--

***V. Vermeidung mechanischer Gefährdungen***

Vorsicht vor: Ausrutschen, Stolpern, Umknicken, Fehltritte	MA
Durchführung der Begehungen mit den Sicherheitsbeauftragten, Fachkraft für Arbeitssicherheit Umsetzung der festgelegten Maßnahmen	AGin

**Ausserdem:**

Die Durchführung der Beurteilung der Arbeitsbedingunegn ist ein noch nicht geklärtes Thema

DerAGin plant für 2008 ein Konzept für ein betriebliches Gesundheitsmanagement

## 5. Ausgewählte Handlungsfelder<sup>21</sup>



### 5.1 Handlungsfeld Arbeitszeit

Die Arbeitszeitgestaltung gewinnt in Kindertagesstätten -auch in den Projektbetrieben- eine wachsende Bedeutung. Gründe und Anlässe hierzu gibt es vielfältige. Von den Beschäftigten wird der Wunsch nach einer teilautonomen Arbeitszeitgestaltung hin zu einer ausgeglichenen Balance zwischen Arbeit und Familie („work life balance“) bestehen, um Lage und Verteilung der Arbeitszeit - auch die Entscheidung ob Arbeit in Teilzeit oder Vollzeit-, nach eigenen Bedürfnissen mit zu beeinflussen. Seitens des Betriebes gibt es die wachsende Notwendigkeit, angesichts individualisierter Betreuungszeiten, knapper Förderquoten und zur Herstellung einer ausgeglichenen Arbeitsbelastung die Dienstplangestaltung zu optimieren. (vgl. Aufstellung).

Arbeitszeitgestaltung in KiTas

### Gründe für eine Dienstplangestaltung in der KiTa

- Zunehmende Ganztagesangebote
- lange Öffnungszeiten <=> kürzere Arbeitszeiten (Teilzeit)
- Tendenz: Ausweitung der Öffnungszeiten
- flexible nachfrageorientierte Angebote (individualisierte Betreuungszeiten)
- zunehmende differenzierte Aufgabenstellungen
- „Achterbahn der Arbeitsbelastung“ =>
- keine Vertretungsreserven vorhanden
- ausgeglichene Arbeitsbelastung
- beschäftigtenorientierte Arbeitszeiten (Lage und Verteilung)
- „work life balance“
- Berücksichtigung der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit (=> Verbindung zum Thema „alternsgerechtes Arbeiten“)
- Berücksichtigung jüngerer Kinder
- **Fazit: Eine optimierte und realistische Dienstplangestaltung wird immer wichtiger!!**
- **Sie soll die Interessen von Träger, Eltern und Beschäftigten soweit möglich unter Deckung bringen!!**



Am Anfang steht der Bedarf: Wie viel Arbeitsstunden muss ich in der Kita gemäß konzeptionellem Bedarf rechnerisch als Mindeststundenbedarf veranschlagen? Damit ist der Betreuungsbedarf in ErzieherInnen-Arbeitsstunden nach Aufgaben in zeitlicher Ausdehnung pro Tag gemeint. Und: wie viel Arbeitszeit steht mir tatsächlich aufgrund der Arbeitsverträge rechnerisch zur Verfügung? Bedingt durch die Betreuungszeit der Kinder, die oft gleich der Arbeitszeit der Erzieherinnen gesetzt wird, wird häufig "vergessen", Zeiten für organisatorische oder dokumentierende Arbeiten einzuplanen, die ohne die Kinder erledigt werden müssen., wie z.B.

- Planung und Reflexion der Gruppenarbeit,
- Ausbildung von Erzieherinnen und Kinderpflegerinnen,

<sup>21</sup> s. dazu auch die vom Projekt geplanten Qualifizierungsbausteine (Kap. 7)

- Führen von Elterngesprächen
- Vorbereitung und Durchführung von Festen und Feiern.

Hierzu sind in den letzten Jahren weitere Pflichtaufgaben hinzugekommen wie

- das Erstellen von Bildungsdokumentationen
- das Führen von Entwicklungsbögen
- das Erstellen eines Einrichtungskonzeptes
- Sprachförderung

Unerlässlich sind auch die Aufgaben im hauswirtschaftlichen Bereich:

- Wäschedienst
- Küchendienst (sofern keine hauswirtschaftliche Kraft vorhanden ist bzw. vertreten werden muss)
- Einkaufen.

(Aufstellung übernommen aus einem beteiligten Projektbetrieb).

Wenn diese Arbeiten nicht im Dienstplan berücksichtigt werden, bedeutet es für die Erzieherinnen einen ständigen Zielkonflikt, da sie diesen Tätigkeiten nachgehen, gleichzeitig die pädagogische Arbeit mit den Kindern aber nicht vernachlässigen wollen. Beispiele für Modellrechnungen sind in nachfolgenden Tabellen durchgeführt. Hier ergibt sich ein rechnerischer Fehlbedarf von mehr als 2.300 Arbeitsstunden jährlich. Das Beispiel zeigt einige Grundsätze für Arbeitsgestaltung auf. So sind Fehlzeiten wie Urlaub, Krankheit, Weiterbildung, aber auch pädagogisch notwendige „Nebenzeiten“ wie Beobachtung, Dokumentation, Elternabende planerisch mit zu berücksichtigen, um zu einer gleichmäßigen Arbeitsbelastung zu kommen. Nur wenn etwa ein fünftel des Personals dauerhaft als zusätzliche Reserve verfügbar gehalten wird, können die erwartbaren Fehlzeiten ausgeglichen werden. Die dazu nötige Dienstplangestaltung muss von folgenden Prämissen ausgehen:

Bedarfsgrund		Faktor	Ergebnis
<b>Kernbetreuungszeit</b>	<b>h/d</b>	<b>Anzahl Gruppen</b>	<b>Summe Std./Tag</b>
8.30 - 14.00	5,5	6,0	33,0
		Zwischensumme 1:	33,0
<b>Bring- und Holzeit</b>	<b>h/d</b>	<b>Anzahl Gruppen</b>	<b>Summe Std./Tag</b>
Frühdienst 7.00 - 8.30	1,5	2	3,0
2. Dienst			0,0
3. Dienst			0,0
4. Dienst			0,0
14.00 - 16.00	2,0	3	6,0
			0,0
			0,0
			0,0
ggf. zusätzliche Person aus Haftungsgründen			0,0
		Zwischensumme 2:	9,0
<b>Grundbedarf Personalstunden täglich: (Zwischensumme 1 + Zwischensumme 2) Summe A</b>			42,0
<b>Grundbedarf Personalstunden jährlich (Summe A x ..... tatsächliche Arbeitstage im Jahr..... ) Gesamt-Ergebnis 1</b>			10.584,0

*kursiv = Beispiele; zu ersetzen durch die entsprechenden Zeitangaben*

**Jahr** 2007  
**tatsächliche Arbeitstage** 252 geschätzter Wert!!!

**Erläuterungen zu den Eintragungen:**

1. Unter Gruppe ist eine Anzahl von Kindern zu verstehen, die von **einer** Person betreut werden kann.
2. Die tatsächliche Anzahl von Arbeitstagen ist für jedes zu betrachtende Jahr einzeln zu ermitteln.  
Gesamtzahl der Tage des Jahres **minus** Zahl der Wochenendtage (Sa/SO) **minus** Anzahl der Feiertage, die nicht auf einen Wochenendtag (Sa/So) fallen **ergibt** die Anzahl der tatsächlichen Arbeitstage im Jahr.  
Ggf. sind weitere Tage abzuziehen, z.B. für Schließtage während der Sommerferien oder Schließung an einem Brückentag oder zwischen Weihnachten und Neujahr o.ä.

- Ausgangspunkt: Mindestpersonalausstattung!
- Nur 3/4 einplanen (Nettoarbeitszeit)!
- Nicht nur Gruppenbetreuung, auch Verfügungs- und weitere Zeiten einplanen!
- Prinzip „Eine-Erzieherin-Gruppe überprüfen!“
- Tagesablauf der KiTa nach inhaltlichen Gesichtspunkten betrachten!
- Nur Mindestbesetzungen einplanen!
- Bedarfsschwankungen im Jahresverlauf berücksichtigen!
- Rolle der Leiterin bei operativen Entscheidungen überdenken!



In einer weitergehenden Form kann eine Jahresarbeitszeitplanung Bedarfsschwankungen im Jahresverlauf (hoher Betreuungsbedarf für neue Kinder nach Sommerferien, mehrtägige betreute Fahrten, Vorbereitungszeit auf die Schule) durch individuelle Jahresarbeitszeitkonten ausgleichen. Der Tarifvertrag (z.B. TVÖD) in Verbindung mit dem Arbeitszeitgesetz gibt meist einen ausreichenden Rahmen hierfür. Die betriebliche Ausgestaltung kann z.B. über eine Dienstvereinbarung mit der Interessenvertretung begleitet werden.

## Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD)

- Durchschnittliche Arbeitszeit  
Beschäftigte Bund: 39 h/Wo.  
Beschäftigte kommunal: 38,5 h/Wo (West), 40 h/Wo. (Ost)
- Ausgleichszeitraum: bis zu einem Jahr  
Bei ständiger Wechselschicht oder Schichtarbeit: längerer Zeitraum möglich
- Wenn keine Wechselschicht- oder Schichtarbeit geleistet wird:
  - ⊗ Wöchentlicher Arbeitszeitkorridor: bis zu 45 h/Wo.
  - oder
  - ⊗ Tägliche Rahmenarbeitszeit: von 6:00 bis 20:00 maximal 12 h
  - Arbeitszeiten innerhalb des Arbeitszeitkorridors oder innerhalb der Rahmenarbeitszeit werden (in der Regel) nicht als Überstunden bewertet!!
  - Außerdem ist die Einführung eines Arbeitszeitkontos zwingende Voraussetzung
  - Zeitschulden: max. – 40 h
  - Zeitguthaben: max. + 40 h. oder ein Vielfaches davon.

## Eckpunkte für eine (Betriebs-) Vereinbarung zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten

- Präambel
- Geltungsbereich
- tägliche Betriebszeiten
- Arbeitstage je Woche (Betrieb/Individuum)
- Arbeitstage (Tage/Woche/Jahr - Minimum/Maximum)
- Grundsätze der Schichtplangestaltung
- Beispiel-Schichtplan
- Umgang mit Zeitguthaben, -schulden/Arbeitskonten
- Mehrarbeit
- Ausgleichszeitraum/Zeitausgleich
- Entscheidungsverfahren und -kriterien zur Festlegung von Arbeits- und Freizeiten / Verteilungsregelungen
- Zusammensetzung und Aufgaben einer Arbeitszeitkommission
- Ankündigungsfristen für (veränderte) Arbeitszeit und Mehrarbeit
  
- Verfall/Kappung von Arbeitszeit-Guthaben jenseits von Grenzwerten
- Anrechnung von Arbeitszeiten
- Gestaltung der Leistungsabforderung, Verhinderung von Überlastung
- Bezahlung
- Arbeitszeiterfassung, -auswertung
- Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- Konfliktregelungen
- .....
- Salvatorische Klausel
- Probezeit / Testphase
- Inkrafttreten

Anzahl ErzieherInnen		Wochenarbeitszeit (h/Wo)	Umfang Stunden pro Jahr (Anzahl ErzieherInnen x WoAZ x ..... Wochen)
5	Vollzeit	38,50	9.702,0
2	Teilzeit	19,25	1.940,4
	Teilzeit		0,0
Summe 1:			11.642,4
Anzahl Vollzeitstellen	Abwesenheitsgrund	Wochen/Jahr (1)	Umfang Stunden pro Jahr (2)
6	Urlaub	6,0	-1.386,0
6	Krankheit	2,0	-462,0
6	Fortbildung	1,0	-231,0
			0,0
Zwischensumme 1:			-2.079,0
Anzahl Personen		Std./Woche	
6	Dienstberatung	3	-745,2
7	Elternarbeit, Vor- und Nachbereitung	1,5	-434,7
3	weitere Arbeiten	1,5	-186,3
Zwischensumme 2:			-1.366,2
<b>verfügbare ErzieherInnen-Arbeitsstunden im Jahr</b> (Ergebnis B = Summe 1 - (Zwischensumme 1 + 2))			8.197,2
<b>umgerechnet auf Std. pro Woche (verfügbar)</b>			32,53
<b>Differenz zwischen konzeptionellem Bedarf und verfügbarer ErzieherInnen-Arbeitszeit</b> (Ergebnis B minus Gesamt-Ergebnis 1 aus Tabelle 1)			-2.386,8
<b>umgerechnet auf Std. pro Woche (Fehlbedarf)</b>			-9,47

(1) ... Durchschnitts-/Erfahrungswerte

(2) ... Berechnung aus: Arbeitswochen pro Jahr - Wochen Ausfall pro Jahr durch Urlaub, Krankheit, Fortbildung

## ***5.2 Handlungsfeld Andere Berufsperspektiven<sup>22</sup>***

### *Berufs- oder Tätigkeitsalternativen für ältere Kolleginnen im Rahmen der KiTa:*

In Frage kommen privat durchgeführte Zusatzausbildungen z.B. als

- Motopädin
- Physiotherapeutin
- Heilpädagogische Zusatzausbildung
- o.ä..

Diese Zusatzqualifikationen führen allerdings nicht zwingend zu einem anderen Beruf. Ebenso wenig zwingend ergeben sich aus Zusatzqualifikationen geringere gesundheitliche Beanspruchungen. Zu prüfen bleibt auch die Frage der Kostenübernahme durch den Träger.

In größeren Einrichtungen wird es dazu kommen, dass "Spezialistinnen" gefragt sind:

1 Kraft als Planerin und Beraterin des gesamten Teams in Sachen

- Elternberatung
- musischer Bereich
- Sprachförderung
- Ernährungsfragen.

Weitere Möglichkeiten werden ansatzweise im Bereich des ASD<sup>23</sup> in der Einzelfallhilfe gesehen, wo Kolleginnen ggf. anstelle von Honorarkräften eingesetzt werden könnten. Denkbar wäre - ähnlich wie bei der Feuerwehr - die Einrichtung sog. "Schonposten", wo einrichtungsübergreifend Kleingruppenarbeit z.B. in Musikerziehung etc. geleistet werden könnte, ggf. auch Zuarbeiten zu pädagogischen Themen aus dem Bereich der Fachberaterin oder der Kita-Leiterinnen. Evtl. ergeben sich künftig durch das KiBiZ Möglichkeiten im Bereich Kleinstkinderbetreuung.

### *Berufs- oder Tätigkeitsalternativen für ältere Kolleginnen ausserhalb der KiTa:*

Außerhalb der Kitas sieht die AGin den Einsatz von Kinderpflegerinnen / Erzieherinnen in städtischen Diensten ohne sonstige Berufserfahrung vorwiegend dort, wo guter Umgang mit Menschen gefragt ist, z.B. Kassiererin im Bäderbetrieb, Infotheke im Rathaus, Bücherei oder im Archiv. Zu bedenken ist dabei, dass einerseits das Entgelt in der neuen Tätigkeit niedriger liegt als in der Kita (inwieweit Besitzstandsregelungen getroffen werden können, bleibt noch zu prüfen), andererseits haben diese anzulernenden Tätigkeiten ggf. nicht das Ansehen bei den Kolleginnen.

All dies steht unter dem Vorbehalt der Bereitstellung entsprechender Mittel. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei unkündbaren Kräften sowieso erhöhter Aufwand betrieben werden muss - ein Thema für die Personalentwicklung / ein Gesundheitsmanagement. Die AGin kommt zu der Auffassung, dass passende Lösungen nicht pauschal, sondern nur auf den jeweiligen Einzelfall bezogen gefunden werden können.

---

<sup>22</sup> Auf der Grundlage der Ergebnisse der AG „Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ bei der Stadt Frechen

<sup>23</sup> Allgemeiner Sozialer Dienst

### Betriebsübergreifende Lösungen

Eine Kooperation und ein Austausch mit freien Trägern wird aufgrund der Konkurrenzsituation als nicht realistisch eingeschätzt.

### Zusammenfassend

Die größte Chance für eine berufliche Entwicklung wird in einer Binnendifferenzierung der Erzieherinnentätigkeit gesehen. Die Aufstiegschancen sind denkbar gering bei dem gegebenen Stellenkegel und der Anzahl der zur Verfügung stehenden Einrichtungen. Keine berufliche Perspektive, jedoch eine Alternative für die Lebensplanung könnte das frühere Aussteigen aus dem Beruf durch Einrichtung eines Langzeitarbeitskontos sein.

**6. Als Tiger gesprungen - Ein Rückblick auf die Entwicklung der Kindertageseinrichtungen bei der Stadt Willich nach einem Projekt „Älter werden im Beruf“ (Michael Süßbeck)<sup>24</sup>**

Als Tiger gesprungen und als, ja als was eigentlich?, gelandet. Hier den sprichwörtlichen Bettvorleger zu zitieren, würde der Sache wohl nicht gerecht werden. Aber die normalerweise in solchen Darstellungen erwarteten Jubeldarstellungen beschreiben ebenfalls nicht die Realität. Neben den umgesetzten Maßnahmen wird es hier auch um Fehler oder Versäumnisse gehen. Aber aus denen soll man ja auch lernen können. Und dann ist es doch besser, von den Fehlern anderer zu lernen. Vielleicht wird die Darstellung ja aus diesem Grunde dann doch hilfreich.

Das Projekt BIB mit der Technologieberatungsstelle ist entstanden aus einem Arbeitskreis engagierter Erzieherinnen mit Unterstützung der Gewerkschaft ver.di, die zu diesem Zeitpunkt noch ÖTV hieß. Es wurde damals festgestellt, dass zu diesem Thema aus arbeitsmedizinischer Sicht kaum nutzbare Unterlagen vorlagen. Insofern ist es heute schon äußerst bemerkenswert, dass das Thema der Belastungssituation von Erzieherinnen immer stärker auch in den Fachzeitschriften aufgegriffen wird. Diese Erkenntnis wurde uns dann nochmals deutlich vor Augen geführt, als erstmalig der arbeitsmedizinische Dienst (Betriebsarzt) zu einer Begehung in den Einrichtungen war. Es fehlte der Ansatzpunkt, es gab keine Richtwerte, überhaupt fehlte der Zugang zum Thema. Körperliche Belastungen hat man mit dem gewerblichen Bereich wie z.B. Bauhof oder Reinigung, vielleicht noch mit P-Arbeitsplätzen in Verbindung gebracht. Aber bei Erzieherinnen? Da klingt noch der schöne Satz im Ohr, dass Kinderlärm doch Zukunftsmusik sei, also schön zu sein hat. Als ein Einstieg ins Thema erscheint ein solcher Termin mit dem Betriebsarzt aber durchaus sinnvoll zu sein. Allerdings muss dieser Besuch dann gut vorbereitet werden, z.B. mit einer Checkliste. Für die Stadt Willich haben die Erzieherinnen eine solche erarbeitet, die vielleicht nicht wissenschaftlich-medizinischen Ansprüchen genügt, aber den Fokus auf Belastungssituationen lenkt und eine gute Diskussionsgrundlage darstellt. Daher empfinde ich es bereits als Erfolg, dass das Thema Tageseinrichtungen inzwischen regelmäßig mit unterschiedlichen Ansatzpunkten im Arbeitsschutzausschuss aufgerufen wird. Die letzte Anfrage gab es nach der ausreichenden Ausstattung mit speziellen Erzieherinnenstühlen für die Gruppen, manchmal geht es um den Einbau von Schallschutzdecken, ein anderes Mal um die Anschaffung von beweglichen Stehpulten, um den Kolleginnen die schriftlichen Arbeiten z.B. im Rahmen von Bildungsdokumentationen etwas zu erleichtern. Natürlich ist die Diskussion oder eine Empfehlung noch keine Garantie für eine zügige Umsetzung. Aber es erleichtert die Diskussion z.B. im Rahmen der Haushaltsplanung. Der Arbeitsschutzausschuss ist ein gutes Instrument, um das Thema präsent zu halten, zumal dort neben dem Arbeitgeber auch die Personalvertretung gut eingebunden ist.

---

<sup>24</sup> Michael Süßbeck ist Leiter der Einrichtungen der Jugendhilfe der Stadt Willich

## Messgrößen für die vier Ziele im Projekt Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb „Einrichtungen der Jugendhilfe Willich“

### *Verfolgen der Umsetzung des Maßnahmenplans und Erheben der Messgrößen*

- a) Umsetzungscontrolling der Maßnahmen: Steuerkreis 3x/Jahr
- b) Erheben der Messgrößen: Steuerkreis 1x/Jahr
- c) Bericht und Transparenz über die Ergebnisse: LeiterInnenrunde 1x/Jahr

### **Ziel 1**

Wir wollen den Beschäftigten den **Blick auf andere Aufgaben- und Berufsfelder** ermöglichen (intern und extern). Das bedeutet, dass den Beschäftigten Berufs-Perspektiven (Alternativen) aufgezeigt werden, sie Tätigkeiten anderer Berufsfelder kennen lernen können und darüber den Mut fassen, „Neues auszuprobieren“.

Messgrößen:

- Anzahl der TeilnehmerInnen an den Maßnahmen (Hospitationen, Sabbatjahr, ...) ist größer als 0 und jährlich steigend
- Anzahl der aufbereiteten Berufsfelder ist größer als 0 und jährlich steigend
- Vorliegen der vorgesehenen Regelungen
- Aktualität der Infos 4 ist mal jährlich gegeben / hergestellt
- Wiederholung der MitarbeiterInnen-Befragung: verbesserte Werte bei den Fragen nach Perspektive?

### **Ziel 2**

Wir wollen, dass unsere Beschäftigten gesund bleiben. Das bedeutet, dass die Arbeitsstrukturen einen professionellen Umgang mit psychischen Belastungen zulassen und eine Stärkung der Selbstkompetenz im Umgang mit Belastungen (psychisch/körperlich) erreicht wird.

Messgrößen:

- Krankentage im Betrieb steigen über 2-3 Jahre nicht trotz älter werdender Belegschaft und teilweiser Verschlechterung der Rahmenbedingungen
- Teilnahme an angebotenen Maßnahmen
  - a) vorbeugende Kurse: 30% der Belegschaft
  - b) Professionalisierung (Supervision, kollegiale Beratung): 75% der Belegschaft
- Analyse (einschließlich Begehung) von 2 Einrichtungen pro Jahr
- Wiederholung der MitarbeiterInnen-Befragung: verbesserte Werte bei den Fragen zu körperlichen und psychischen Belastungen

### **Ziel 3**

Wir wollen Konzepte zum Umgang mit einer „**Älter werdenden Belegschaft**“ erarbeiten. Das bedeutet, dass wir ihre **Potenziale analysieren** wollen und daraus abgeleitet ihre **Stärken nutzen** und die **Schwächen auffangen** können – dies setzt voraus, dass diese Thematik in allen Einrichtungen **kommuniziert** wird und auch jüngere Beschäftigte dafür **sensibilisiert** werden.

Messgrößen:

- ein Konzept liegt mit dem Maßnahmenplan zu Ziel 1 bis 4 vor, der Erfolg des Konzepts wird durch die Messgrößen aller 4 Ziele abgebildet.
- Stärken und Schwächen von Älteren und Jüngeren analysieren: Sind die Vorschläge der AG 3 bei den Analysen nach Ziel 2 berücksichtigt?
- Kommunikation und Sensibilisierung: Bericht über Umsetzung des Maßnahmenplans in der LeiterInnenrunde 1x/Jahr

#### **Ziel 4**

Wir wollen, dass sich die Beschäftigten **zielorientiert entwickeln** können (intern). Das bedeutet, dass den Beschäftigten die mit den verschiedenen Stellen verbundenen **Erwartungen transparent** gemacht werden (z.B. über die Festschreibung und Bekanntmachung von Stellenprofilen), so dass sie über den Erwerb von Zusatzqualifikationen **gezielt** auf die Besetzung **höherwertiger Stellen oder anderer Tätigkeiten hinarbeiten** können.

Messgrößen:

- Profile: z.Zt. Rahmenbedingungen im Umbruch (TvÖD, Neudefinition Anforderungen an LeiterInnen von Einrichtungen), deshalb z.Zt. nur Sammeln von Stellenausschreibungen (s. Ziel 1: Aktualität der Informationen)
- Auswertung der MitarbeiterInnen-Gespräche (Ziel: je 100% der Gespräche)
  - a) Wurde eine zielorientierte Weiterentwicklung innerhalb oder außerhalb des Berufs intensiv thematisiert?
  - b) Wurde gefragt, ob evtl. beim letzten Gespräch abgesprochene Weiterentwicklungsmaßnahmen begonnen wurden?
  - c) Erfolgte der Einstieg in die Thematisierung über die Fragen aus der MitarbeiterInnen-Befragung zur Perspektive?
- Wiederholung der MitarbeiterInnen-Befragung: verbesserte Werte bei den Fragen nach Perspektive (s. auch Ziel 1)

Unser Maßnahmenbündel beinhaltet Vorschläge, die in die Gesamtstruktur der Verwaltung eingebettet sind, aber auch Maßnahmen, die sich lediglich im engeren Bereich der Tageseinrichtungen abspielen. Und die Maßnahmen lassen sich danach unterscheiden, ob sie Geld kosten oder nicht. Allerdings ist weder das eine noch das andere ein Garant für Umsetzung. Wahrscheinlich gibt es nur einen Erfolgsgaranten, nämlich das Bewusstsein über die Notwendigkeit der Aufgabe. Und zwar nicht beim Chef (obwohl dies sicherlich hilfreich ist), sondern in der Breite der Kollegenschaft. Die Grundhaltung bei uns war, dass der Arbeitgeber natürlich Verantwortung für die Gesundheit hat. Aber, dass dies keine Bringschuld ist, sondern nur erfolgreich sein kann, wenn die Kolleginnen ebenfalls Verantwortung für die eigene Gesundheit übernehmen.

Allerdings lässt sich natürlich dennoch feststellen, dass die Umsetzung einfacher ist, wenn die Tageseinrichtungen selbstverantwortlich tätig werden können. Die Stadtverwaltung in Willich ist eine sehr dezentral organisierte Verantwortung mit relativ viel delegierter Entscheidungskompetenz. Wer sich diesem Thema verstärkt nähern möchte, sollte zunächst versuchen, den Handlungsrahmen möglichst weit abzustecken.

Aus dem Maßnahmenpaket wurden einige Dinge angepackt, manche zögerlich, manche mit eher wenig Erfolg, andere auch gar nicht. Es gibt Maßnahmen, hinter denen ganze Konzepte stehen. Die berühren oftmals auch Bereiche, die über die Tageseinrichtungen hinaus gehen oder die Geld kosten. Konzepte sind schön, aber oftmals schwerfällig in der Entstehung, binden Ressourcen, ohne dass kurzfristige Ergebnisse vorgelegt werden können. Nun ist Gesundheit ohnehin kein kurzfristiges Thema, kein Sprint, sondern eher etwas Langstreckler. Aber um das Thema in den Köpfen zu verankern, sind kurzfristige Ergebnisse und Maßnahmen notwendig. Das Thema muss präsent bleiben. Und das geht eher mit mehreren kleineren Schritten.

Beispiel. Für uns ist Supervision ein Mittel zur Professionalisierung, das weder bei uns noch wahrscheinlich bei anderen Trägern zur Grundausstattung gehört. Ziel ist

es, ein Gesamtkonzept mit definierten Rahmenbedingungen und Ansprüchen zu installieren. Das Konzept haben wir (noch) nicht, auch noch nicht die dazu erforderliche finanzielle Ausstattung. Aber wir haben Supervision; zwar noch nicht als selbstverständliches Handwerkszeug, aber zumindest in aktuellen Bedarfssituationen.

Oder. Wir wollten eine einrichtungsübergreifende kollegiale Beratung einrichten. Dies haben wir durch strukturelle Veränderungen in der Fachberatung organisiert und bieten zwei Gruppen an, nämlich eine ständige Gruppe mit feststehenden Teilnehmern und eine offene Gruppe, an der Kolleginnen mit aktuellen Fragestellungen in unterschiedlicher Zusammensetzung teilnehmen können. Dies läuft seit über einem Jahr und wird in Kürze ausgewertet.

Das Jugendamt organisiert interne Gesundheitsangebote mit externen Anbietern. Diese sind kostenpflichtig und die Kosten werden den Teilnehmerinnen nach Abschluss durch die Krankenkasse weitgehend erstattet. Der Arbeitgeber tritt hier lediglich als Organisator auf und hofft, durch die zeitliche und örtliche Lage den Kolleginnen ein attraktives Angebot zu machen, so dass sie es einfacher nutzen können als bei der VHS oder anderen Anbietern. Die Erfahrungen sind unterschiedlich – mal klappt es, mal nicht. Das Interesse und die Themenwünsche wurden zwar vorher abgefragt, ebenso die zeitlichen Wünsche und dennoch gibt es keine Erfolgsgarantie. Auch da sind wir noch auf der Suche nach der richtigen Form. Aber ein solches Angebot ist kein Hexenwerk, es kostet kein Geld (es sei denn der Arbeitgeber erklärt sich bereit, den Eigenanteil der Kolleginnen zu übernehmen), sondern lediglich Interesse und einige Stunden Arbeit.

Von den Kolleginnen oftmals angesprochen ist der Wunsch, Möglichkeiten zu schaffen, als Erzieherin nicht mehr oder zumindest weniger im Gruppendienst eingesetzt zu sein. Da sind uns bisher keine wirklich guten und dauerhaften Modelle eingefallen. Außerdem stoßen wir dann auch immer wieder an inhaltlich pädagogische Grenzen. Im vergangenen Jahr haben wir Landesmittel zur Sprachförderung genutzt, um eine Kollegin für ein halbes Jahr vom Gruppendienst freizustellen und mit einrichtungsübergreifenden Sprachangeboten zu beauftragen. (Bitte jetzt keine Diskussion über Sprachförderung und die vorhandenen oder nicht vorhandenen Strukturen dazu...wir irren halt alle gemeinsam vorwärts.) Auch wenn es für die Kollegin eine gute Erfahrung war und sie es mit Begeisterung gemacht hat, haben wir uns für einen grundsätzlich anderen Weg entschieden. Dies ist sicherlich auch ein Aspekt des ganzen Themas. Das Thema Gesundheitsförderung muss sich den inhaltlichen Aspekten der Arbeit der Tageseinrichtungen unterordnen.

In einer Umfrage bei den Kolleginnen gab es eine erstaunlich (?) hohe Anzahl von Rückmeldungen, dass sich Kolleginnen nicht vorstellen ihren Beruf bis zur Rente auszuüben, für sich aber keine Alternative sehen. Dieser Aspekt hat dazu geführt, aufbauend auf den beruflichen Kenntnissen und Erfahrungen, sich über andere Einsatzmöglichkeiten in der Kommunalverwaltung zu unterhalten. Warum sollten sie sich z.B. nicht im Kulturbereich um die Kinderangebote kümmern? Oder bringen sie nicht auch gute Voraussetzungen mit, in der Planung von Kinderspielplätzen, Grün- oder Sportanlagen mitzuarbeiten? Leider ist unsere Verwaltung zu klein, als dass es Stellen ausschließlich für diesen Bereich gibt. (Aber vielleicht ist das ja eine Anregung für Großstadtverwaltungen.) Wir haben es bisher auch nicht geschafft, an diesen Stellen zu verstärkten internen Kooperationen zu gelangen, um vielleicht

zumindest einen Fuß auf dieses Berufsfeld zu setzen. Wichtig erscheint es uns dabei, dass die Kolleginnen ein „Rückfahrkarte“ erhalten, das heißt auch einen befristeten Einsatz zu ermöglichen. (Aber vielleicht geht diese Idee auch an den tatsächlichen Bedürfnissen vorbei.)

Auch andere größere Themen, wie Regelungen zum Sabbatjahr oder Arbeitszeitkonten, differenzierte Belastungsanalysen oder ein flexibles Vertretungs- und Aushilfskonzept sind noch nicht ernsthaft angepackt worden.

Abschließend möchte ich jedoch noch auf den Selbstcheck hinweisen, der im Rahmen des Projektes von der TBS entwickelt worden ist. (www.....) Ich habe die Leiterinnen gebeten, diesen Selbstcheck auszufüllen. Ich bekomme natürlich nicht die Ergebnisse, aber ich biete an, im Rahmen des Mitarbeiterinnengesprächs über das Ergebnis oder Teilergebnisse zu sprechen, um daraus Maßnahmen abzuleiten oder Vereinbarungen zu treffen. Auch dies ist eine Maßnahme, die ohne viel Aufwand jeder gut umsetzen kann.

Bleibt eine Gesamteinschätzung? Vielleicht die, dass aktive Gesundheitsförderung eine gute Bodenhaftung halten sollte. Große Konzepte ja, aber nicht als Voraussetzung. Kleine Schritte sind notwendig, um das Thema in den Köpfen zu verankern. Und man sollte darüber reden, die kleinen Schritte vielleicht auch (etwas!) größer machen als sie tatsächlich sind. Das ist einmal gut für das eigene Gewissen, aber auch, um das Thema in der Diskussion zu halten. Es muss eine Kontinuität entstehen. Etwas was wir bisher noch nicht gut geschafft haben. Diese Kontinuität kann dann eine gute Ausgangsbasis für die Schritte sein, die über den eigenen Bereich hinausgehen. Um größere Konzepte zu entwickeln und umzusetzen braucht der Bereich der Tageseinrichtungen auch andere Geschäfts- oder Fachbereiche. Die kommen aber nur dann ins Boot, wenn die Ernsthaftigkeit und Dauerhaftigkeit des Anliegens erkannt wird.

Aus meiner Sicht gibt es noch einen weiteren Anknüpfungspunkt. Für das Thema Gesundheit ist, so sagen es jedenfalls Statistiken und Umfragen, Frauen eher zu begeistern als Männer. Daher sollte das Thema Gesundheit nicht isoliert stehen. Für die größeren Konzepte muss das auch in die Köpfe der Männer. Ein wichtiger Schritt wäre es, das Thema Gesundheitsförderung als einen wichtigen Baustein der Personalentwicklung zu definieren. Wenn es also bestehende PE-Strukturen gibt sollte es an dieser Stelle zu Verknüpfungen kommen.

Aber wir haben natürlich gute Entschuldigungen für unsere Versäumnisse, nämlich dass wir uns intensiv mit Delfin 4, U 3 oder Kibiz beschäftigen mussten. Oder sollte uns der gerade Anlass sein, uns mit dem Thema Gesundheit weiterhin intensiv zu beschäftigen?

## ***7. Geplante Qualifizierungsbausteine des Projektes***

### **Adressaten:**

Initiatoren, Motoren und Moderatoren des Themas  
„Alternsgerechtes Arbeiten in KiTas“

**Design:** CD mit Foliensätzen, UnternehmensCheck, SelbstCheck, aktivierenden Aufgaben

### **Inhalte:**

#### *Baustein 1*

Infos, Fakten, Motivierendes, Szenarien, ...

Aufgabe: Wie sieht es in „meiner“ / in unserer KiTa aus?

#### *Baustein 2*

Die Vorgehensweise bei einem Projekt „Alternsgerechtes Arbeiten in KiTas“ auf der Grundlage des im Projekt erprobten Modells

#### *Baustein 3*

Mögliche Hindernisse und wie sie überwunden werden können.

Incl. Überlegungen zu: Soll ich das anzetteln oder nicht?

#### *Baustein 4*

Qualifizierungsbeispiel Gesundheitsschutz

#### *Baustein 5*

Qualifizierungsbeispiel Arbeitszeit

#### *Baustein 6*

Kompetenzentwicklung

#### *Baustein 7*

Nahe und ferne Utopien

#### *Baustein 8*

Nützliches

## **8. Nützliche Hinweise und Infos**

### ***Das Projekt im Internet,***

mit Informationen, Ergebnissen, UnternehmensCheck, SelbstCheck, Gender-Fragebogen:

[www.demobib.de](http://www.demobib.de), Menüpunkt Projekte

### ***Internetportale***

Kompetenznetz NRW (KomNet) Moderne Arbeit / Arbeitsschutz:

[http://www.komnet.nrw.de/moderne\\_arbeit/](http://www.komnet.nrw.de/moderne_arbeit/)

Sozialnetz Hessen: umfassendes Internet-Portal u.a. zum Bereich „Arbeit und Gesundheit“.

[www.sozialnetz.de/ca/bez/s/](http://www.sozialnetz.de/ca/bez/s/)

Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel - Informationen und Projekte der TBS NRW für Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte:

[www.demobib.de](http://www.demobib.de)

### ***Demographischer Wandel / Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb***

Gallenberger, Wolfgang; Boege, Katrin; Wolters, Jürgen: Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb. IGA-Report 9. BKK Bundesverband und Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften. 2005.

[www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga\\_report\\_9.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga_report_9.pdf)

### ***Betriebliche Gesundheitsförderung / Betriebliches Gesundheitsmanagement***

Gräf, Carsten: Dienstleistungen der Krankenversicherung zur betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen. In: Initiative Gesundheit & Arbeit: Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb. IGA-Report 9. 2005. S. 137-143. [www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga\\_report\\_9.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga_report_9.pdf)

Institut für Arbeitsmedizin und betriebliche Umweltmedizin: Betriebliche Gesundheitsförderung.

[www.arbeitsmedizin-lippe.de](http://www.arbeitsmedizin-lippe.de)

KGSt Bericht Nr. 1/2005: Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe. Köln

2005. Bezug über [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

RGUVV – Internetseiten: Betriebliches Gesundheitsmanagement in modernen Verwaltungen.

<http://www.rguvv.de/index.php?id=191>

### ***Gesundes Arbeiten in KiTas***

Bayer. GUVV; Bayer. LUK; ver.di Bayern (Hrsg.): Gesundes Arbeiten in Kindertagesstätten.

Gesundheitsförderung für Erzieherinnen. [www.guvv-bayern.de/Internet\\_I-Frame/Files/PDF/ki\\_ta.pdf](http://www.guvv-bayern.de/Internet_I-Frame/Files/PDF/ki_ta.pdf)

GUVV WL, RGUVV, LUK NW (Hrsg.): Hilfestellungen zum Gestalten von sicheren Kindertagesstätten. Reihe: Prävention in NRW, 6. 2. Aufl. 2007.

[www.guvv-wl.de/schriften-medien/verzeichnisse/inhalt/index.cfm?bereich=schulen\\_liste&rubrik=2](http://www.guvv-wl.de/schriften-medien/verzeichnisse/inhalt/index.cfm?bereich=schulen_liste&rubrik=2)

Khan, A.; Thinschmidt, M.; Seibt, R.: Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz. ErzieherInnen in Kindertagesstätten. Tipps für die Planung und Umsetzung in Sachsen. 2005.

[http://www.inqa.de/Inqa/Datenbank/Uploads/Projekt\\_41952\\_Kita-Brosch\\_C3\\_BCre\\_Projekt\\_2044\\_03\\_pdf.property=blob.pdf](http://www.inqa.de/Inqa/Datenbank/Uploads/Projekt_41952_Kita-Brosch_C3_BCre_Projekt_2044_03_pdf.property=blob.pdf)

Rudow, Bernd: Arbeitsschutz und psychische Belastungen. Dargestellt am Beispiel der Arbeit von Erzieherinnen in Kindertagesstätten. In: Arbeitsrecht im Betrieb. Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder, Heft 8/2007. AiB Verlag.

Schad, Martina: Erziehung (k)ein Kinderspiel. Gefährdungen und Belastungen des pädagogischen Personals in Kindertagesstätten. Schriftenreihe der Unfallkasse Hessen, Band 7. 2002. (Lärm, Physische Belastungen, Infektionsgefährdungen, Psychische Belastungen, jeweils mit Gestaltungsmaßnahmen, 64 Seiten).

[http://www.ukh.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/Band7.pdf](http://www.ukh.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Band7.pdf)

Thinschmidt, Marleen: Betriebliche Gesundheitsförderung in Kita – Erfahrungen aus Sachsen. Folien zum Vortrag beim Projektseminar am 14.08.2007 in Düsseldorf. (Wird zusätzlich zum Seminarprotokoll per Mail verschickt.)

### ***Psychische Belastungen***

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Eine Handlungshilfe. 2. Auflage 2007.

<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/stress.did=181164.html>

Rudow, Bernd: Arbeitsschutz und psychische Belastungen bei Erzieherinnen. In: Der Personalrat, Heft 10/2007. AiB Verlag.

Initiative Gesundheit & Arbeit: Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitsschutzexperten. BKK, HVBG. IGA-Report 5, 2004. [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

Resch, Martin: Analyse psychischer Belastungen. Verlag Hans Huber. 2003

### ***Lärm***

Evangelische Fachstelle für Arbeitssicherheit: Hallo Echo. Lärm im Kindergarten. Hannover. [www.efas-online.de](http://www.efas-online.de)

Landesunfallkasse NW, RGUVV, BGW u.a. (Hrsg.): Lärmprävention in Kindertageseinrichtungen. April 2007. [www.rguvv.de/fileadmin/download/medien/Laerm-Brosch.pdf](http://www.rguvv.de/fileadmin/download/medien/Laerm-Brosch.pdf)

### ***Sitzen***

Evangelische Fachstelle für Arbeitssicherheit: Gesundes Sitzen mit Kindern. Hannover. [www.efas-online.de](http://www.efas-online.de)

Evangelische Fachstelle für Arbeitssicherheit: Gesundes Sitzen mit Kindern. Ergebnisse einer EFAS-Studie. Hannover. 2005. [www.efas-online.de](http://www.efas-online.de)

## ***Impfungen***

Welche Impfungen sind für Beschäftigte in einer Kindertagesstätte erforderlich? Wer trägt die Kosten? Ausführliche Antwort im KomNet-Dialog 4710:

[http://komnet.nrw.de/callcenter/prg/details\\_dr.xp?GA0%26C99854598348976%26CALLCENTER%26NRW%26DR%264710%26%26;%26ARB%26](http://komnet.nrw.de/callcenter/prg/details_dr.xp?GA0%26C99854598348976%26CALLCENTER%26NRW%26DR%264710%26%26;%26ARB%26)

## ***Arbeits- und Gesundheitsschutz als Handlungsfeld der Interessenvertretung***

Arbeitsrecht im Betrieb. Zeitschrift für Betriebsratsmitglieder, Heft 8/2007: Schwerpunkt Arbeits- und Gesundheitsschutz. AiB Verlag.

Gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung. AiB-Verlag.

PersonalratInfo. Sicher und gesund am Arbeitsplatz. Beilage der Fachzeitschrift „Der Personalrat“. AiB-Verlag.

## ***Arbeitszeitgestaltung***

Cramer, Martin: Arbeitszeitmodelle und Dienstplangestaltung. Wie Kindergärten TOP werden. Beltz Verlag 2003

Scheitz, Alfons: Neue Zeiten?!. Vom Gleichgewicht der Kräfte in Veränderungsprozessen am Beispiel der Einführung eines Jahresarbeitszeitssystems in Kindertageseinrichtungen. 1998  
[www.e-impuls.de](http://www.e-impuls.de)

## ***Externe Unterstützungsangebote***

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege – Internetseiten:  
[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

OPUS Netzwerk Bildung und Gesundheit in NRW:  
<http://www.opus-nrw.de/kitas/opus/selbst.htm>

Rheinischer Gemeindeunfallversicherungsverband – Internetseiten:  
[www.rguvv.de](http://www.rguvv.de)

## ***Die Projektdurchführenden:***

<b>Technik und Leben e.V.</b> Bonner Talweg 33-35 53113 Bonn Tel. 0228 – 26 24 03 e-mail: <a href="mailto:tul@technik-und-leben.de">tul@technik-und-leben.de</a> <a href="http://www.technik-und-leben.de">www.technik-und-leben.de</a>	<b>Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.</b> Kurfürstenstr. 10 40211 Düsseldorf Tel. 0211-17 93 10-0 e-mail: <a href="mailto:klaus.hess@tbs-nrw.de">klaus.hess@tbs-nrw.de</a> <a href="http://www.tbs-nrw.de">www.tbs-nrw.de</a>
--	--

## *Anlagen*

Synopse "Beteiligungsrelevante Regelungen aus Betriebsverfassungsgesetz, Landespersonalvertretungsgesetz NRW<sup>25</sup> und Mitarbeitervertretungsordnungen"

---

<sup>25</sup> Die Synopse berücksichtigt noch nicht die letzten Änderungen im LPersVG NRW 2007

BetrVG	MVG EKD	Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungs-ordnung	Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG NRW)
<b>Allgemeine Aufgaben</b>			
§ 75 (2) Schutz und Förderung der freien Entfaltung der Persönlichkeit			
§ 80 (1) 2a. Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern			§ 64 (10) Hinwirken auf die Gleichstellung von Frau und Mann
§ 80 (1) 2b. Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf			
§ 80 (1) 3 Unterstützung von Anliegen der MitarbeiterInnen			§ 64 (5) Unterstützung von Anliegen der MitarbeiterInnen
<b>Beschäftigungssicherung</b>			
§ 80 (1) 8 Förderung und Sicherung der Beschäftigung			§ 73 (5) Mitwirkung bei Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung nach dem Arbeitsförderungsgesetz
§ 92 a Initiativrecht zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung			
<b>Aufgaben im Zshg. mit Schutz und Förderung älterer Arbeitnehmer</b>			
§ 80 (1) Nr. 6 Die Beschäftigung <b>älterer Arbeitnehmer</b> im Betrieb zu fördern	§ 35 (3) d) die Eingliederung und berufliche Entwicklung hilfs- und schutzbedürftiger, insbesondere behinderter oder <b>älterer Personen</b> in die Dienststelle fördern und für eine ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechende Beschäftigung eintreten	§ 26 3. die Eingliederung und berufliche Entwicklung schwerbehinderter und anderer schutzbedürftiger, insbesondere <b>älterer Mitarbeiter</b> und <b>Mitarbeiterinnen</b> , zu fördern	§ 64 (6) Förderung der Eingliederung und der beruflichen Entwicklung, insbesondere von älteren Personen
§ 75 (1) Nr. 2 keine Benachteiligung von Beschäftigten wegen Überschreitens bestimmter Alterstufen.			

<p><b>§ 96 Förderung der Berufsbildung</b> (2) bei Maßnahmen der Berufsbildung sind Belange <b>ältere Arbeitnehmer angemessen zu berücksichtigen</b></p>			
<p><b>Informationsrechte</b></p>			
<p><b>§ 80 (2) allgemeines Informationsrecht</b> umfassende Unterrichtung; .. zur Durchführung seiner Aufgaben erforderliche Unterlagen zur Verfügung; sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen</p>			<p><b>§ 65 (1) Allgemeines Informationsrecht</b> Rechtzeitige und umfassende Unterrichtung. Vorlage von Unterlagen</p>
<p><b>92 Personalplanung</b> Unterrichtung über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über sich daraus ergebende personelle Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung;</p>	<p><b>§ 34 Informationsrechte der Mitarbeitervertretung</b> (2) Die Dienststellenleitung hat die Mitarbeitervertretung einmal im Jahr über die <b>Personalplanung</b>, insbesondere über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf zu unterrichten....</p>		
<p><b>§ 96 Berufsbildung</b> Ermittlung und Unterrichtung über den Berufsbildungsbedarf</p>			
<p><b>Initiativrechte</b></p>			
<p><b>§ 80 (1) Nr. 2</b> Beantragung von Maßnahmen die dem Betrieb und der Belegschaft dienen.</p>	<p><b>§ 47 Initiativrecht der Mitarbeitervertretung</b> (1) Die Mitarbeitervertretung kann der Dienststellenleitung in den Fällen der §§ 39, 40, 42, 43 (Mitbestimmungsrechte) und 46 (Mitberatungsrechte) <b>Maßnahmen schriftlich vorschlagen</b>. Die Dienststellenleitung hat innerhalb eines Monats Stellung zu nehmen. Eine</p>	<p><b>§ 32 Vorschlagsrecht</b> (1) Die Mitarbeitervertretung hat in folgenden Angelegenheiten ein <b>Vorschlagsrecht:</b> <b>4. Durchführung beruflicher Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen</b>, die die Einrichtung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbietet <b>8. grundlegende Änderungen von</b></p>	<p><b>§ 64 (1)</b> Beantragung von Maßnahmen, die der Dienststelle oder ihren Angehörigen dienen.</p>

	<p>Ablehnung ist schriftlich zu begründen.  (2) Kommt in den Fällen des Absatzes 1, in denen die Mitarbeitervertretung ein Mitbestimmungsrecht oder ein eingeschränktes Mitbestimmungsrecht hat, auch nach Erörterung eine Einigung nicht zustande, so kann die Mitarbeitervertretung innerhalb von zwei Wochen nach Abschluss der Erörterung oder nach der Ablehnung das Kirchengericht anrufen.  Die Mitarbeitervertretung kann die Schlichtungsstelle ferner innerhalb von zwei Wochen anrufen, wenn die Dienststellenleitung nicht innerhalb der Monatsfrist des Absatzes 1 schriftlich Stellung genommen hat.</p>	<p>Arbeitsmethoden,  9. Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und zur Erleichterung des Arbeitsablaufes,  <b>10. Festlegung von Grundsätzen für die Gestaltung von Arbeitsplätzen,</b>  <b>12. Sicherung der Beschäftigung,</b>  <b>insbesondere</b> eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen.</p>	
		<p><b>§ 37 Antragsrecht</b>  (1) Die Mitarbeitervertretung hat in folgenden Angelegenheiten ein <b>Antragsrecht</b>, soweit nicht eine kirchliche Arbeitsvertragsordnung oder sonstige Rechtsnorm Anwendung findet:  <b>3. Planung und Durchführung von Veranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,</b>  <b>10. Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädig</b>  (3) Will der Dienstgeber einem Antrag der Mitarbeitervertretung im Sinne des Abs. 1 nicht entsprechen, so teilt er ihr dies schriftlich mit. Die Angelegenheit ist danach in einer gemeinsamen Sitzung von Dienstgeber und Mitarbeitervertretung zu</p>	

		beraten. Kommt es nicht zu einer Einigung, so kann die Mitarbeitervertretung die <b>Schlichtungsstelle</b> anrufen.	
<b>§ 92 Personalplanung</b> Vorschläge für die Einführung und Durchführung einer Personalplanung			
<b>§ 96 Förderung der Berufsbildung</b> (1). Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrates den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln ...  Zu Fragen der Berufsbildung kann der Betriebsrat Vorschläge machen.			
	<b>§ 36 Dienstvereinbarungen</b> (1) Mitarbeitervertretung und Dienststellenleitung können Dienstvereinbarungen abschließen, .....(Soweit die Regelungen nicht Regelungen erweitern, einschränken noch ausschließen, die auf Rechtsvorschriften, insbesondere Beschlüssen der Arbeitsrechtlichen Kommission, Tarifverträgen und Entscheidungen des Schlichtungsausschusses nach dem Arbeitsrechtsregelungsgesetz oder allgemeinverbindlichen Richtlinien der Kirche beruhen.)	<b>§ 38 Dienstvereinbarungen</b> Können prinzipiell zu den in § 37 aufgeführten Tatbeständen abgeschlossen werden.	
<b>§ 93 Ausschreibung von Arbeitsplätzen</b> Der Betriebsrat kann verlangen, dass Arbeitsplätze ...vor ihrer Besetzung intern ausgeschrieben werden.			
<b>Beratungsrechte</b>			
<b>92 Personalplanung</b>	<b>§ 46 Fälle der Mitberatung</b>	<b>§ 29 Anhörung und Mitberatung</b>	<b>§ 73 (2)</b>

Beratung über die Personalplanung ... über Vermeidung von Härten	Die Mitarbeitervertretung hat in den folgenden Fällen ein Mitberatungsrecht e) Aufstellung von Grundsätzen für die <b>Bemessung des Personalbedarfs</b> , f) Aufstellung und Änderung des Stellenplanentwurfs,	(1) Das Recht der Anhörung und der Mitberatung ist bei folgenden Angelegenheiten gegeben: 4. Festlegung von Richtlinien zur Durchführung des Stellenplans, 5. Verpflichtung zur Teilnahme oder Auswahl der Teilnehmerinnen oder Teilnehmer an beruflichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen <b>6. Durchführung beruflicher Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die die Einrichtung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbietet,</b> 11. vorzeitige Versetzung in den Ruhestand, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Mitwirkung beantragt, 14. grundlegende Änderungen von Arbeitsmethoden, 15. Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und zur Erleichterung des Arbeitsablaufes, <b>16. Festlegung von Grundsätzen für die Gestaltung von Arbeitsplätzen,</b>	Mitwirkung bei der Aufstellung von Förderplänen zur Gleichstellung von Frauen und Männern  <b>§ 73 (3)</b> Mitwirkung bei behördlichen oder betrieblichen Grundsätzen der Personalplanung
<b>§ 96 Berufsbildung</b> Beratung über Fragen der Berufsbildung			
<b>§ 97 Berufsbildung</b> Beratung über Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung			
<b>Mitbestimmungsrechte</b>			
<b>§ 97 (2) Berufsbildung</b> Mitbestimmung bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung			

<p><b>§ 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen</b>  (1) Der Betriebsrat hat bei der Durchführung von Maßnahmen der Berufsbildung mitzubestimmen.  (3) ... kann der Betriebsrat Vorschläge für die Teilnahme von Arbeitnehmern oder Gruppen von Arbeitnehmern des Betriebes an dieser Maßnahme machen.</p>	<p><b>§ 39 Fälle der Mitbestimmung bei allgemeinen personellen Angelegenheiten</b>  Die Mitarbeitervertretung hat in den folgenden Fällen ein Mitbestimmungsrecht  .....  <b>c) Aufstellung von Grundsätzen für die Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie die Teilnehmersauswahl,</b>  <b>d) Auswahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen.</b>  <b>§ 40 Fälle der Mitbestimmung in organisatorischen und sozialen Angelegenheiten</b>  1) Planung und Durchführung von Veranstaltungen für die Mitarbeiterschaft,</p>	<p><b>§ 36 Zustimmung bei Angelegenheiten der Dienststelle</b>  <b>3. Planung und Durchführung von Veranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,</b></p>	<p><b>§ 72 (4)14</b>  Grundsätze über die Durchführung der Berufsausbildung der Angestellten und Arbeiter   <b>§ 72 (4) 17</b>  Mitbestimmung bei allgemeinen Fragen der Fortbildung der Beschäftigten, Auswahl der TeilnehmerInnen</p>
<p><b>§ 87 (1) Nr. 7 Arbeits- und Gesundheitsschutz</b>  Der Betriebsrat hat mitzubestimmen  ....  Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder Unfallverhütungsvorschriften.</p>	<p><b>§ 40 Fälle der Mitbestimmung in organisatorischen und sozialen Angelegenheiten</b>  Die Mitarbeitervertretung hat in folgenden Fällen ein Mitbestimmungsrecht  a) Bestellung und Abberufung von Vertrauens- und Betriebsärzten und -ärztinnen sowie Fachkräften für Arbeitssicherheit,  <b>b) Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und gesundheitlichen Gefahren,</b>  d) Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage,  <b>g) Grundsätze der Arbeitsplatzgestaltung,</b></p>	<p><b>§ 36 Zustimmung bei Angelegenheiten der Dienststelle</b>  (1) Die Entscheidung bei folgenden Angelegenheiten der Dienststelle bedarf der Zustimmung der Mitarbeitervertretung, soweit nicht eine kirchliche Arbeitsvertragsordnung oder sonstige Rechtsnorm Anwendung findet:   1. Längerfristige Änderung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen</p>	<p><b>§ 72 (4) 7Arbeits- und Gesundheitsschutz</b>  Mitbestimmung bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen</p>

	h) Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, i) Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und zur Erleichterung des Arbeitsablaufs	Wochentage <b>10. Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen</b>	
			<b>§ 72 (4) 10 Gestaltung der Arbeitsplätze</b>
			<b>§ 72 (3) 3.</b> Mitbestimmung bei neuen Arbeitsmethoden, Maßnahmen der technischen Rationalisierung
			<b>§ 72 (3) 5</b> Mitbestimmung bei Maßnahmen zur Benennung der Arbeitsleistung, Erleichterung des Arbeitsablaufs,, Änderung der Arbeitsorganisation
			<b>§ 72 (3) 7</b> Mitbestimmung bei Privatisierung
<b>§ 95 Auswahlrichtlinien</b> (1) Mitbestimmung über Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen...			<b>§ 72 (4) 15</b> Auswahlrichtlinien
	<b>§ 42 Fälle der eingeschränkten Mitbestimmung in Personalangelegenheiten</b> der privatrechtlich angestellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Die Mitarbeitervertretung hat in den folgenden Personalangelegenheiten der privatrechtlich angestellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein eingeschränktes Mitbestimmungsrecht a) Einstellung,	<b>§ 34 Zustimmung bei Einstellung und Anstellung</b> (1) Die Einstellung und Anstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedarf der Zustimmung der Mitarbeitervertretung, es sei denn, dass die Tätigkeit geringfügig im Sinne von § 8 Abs. 1 Nr. 2 SGB IV ist oder es sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für pastorale Dienste oder religiöse Unterweisung handelt, die zur ihrer Tätigkeit der ausdrücklichen bischöflichen Sendung oder Beauftragung bedürfen. (Eingeschränkt ist die Mitbestimmung	

	<p>d) Übertragung einer höher oder niedriger bewerteter Tätigkeit von mehr als drei Monaten Dauer,  h) Weiterbeschäftigung über die Altersgrenze hinaus,  k) Ablehnung eines Antrages auf Ermäßigung der Arbeitszeit oder Beurlaubung.  (Eingeschränkt ist die Mitbestimmung insofern als Rechte verletzt, andere Beschäftigte benachteiligt werden oder der Betriebsfrieden gestört sein müssen.)</p>	<p>insofern als Rechte verletzt, andere Beschäftigte benachteiligt werden oder der Betriebsfrieden gestört sein müssen.)</p> <p><b>§ 35 Zustimmung bei sonstigen persönlichen Angelegenheiten</b></p> <p>(1) Die Entscheidung des Dienstgebers bedarf in folgenden persönlichen Angelegenheiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zustimmung der Mitarbeitervertretung:</p> <p>4. nicht nur vorübergehende Übertragung einer höher oder niedriger zu bewertenden Tätigkeit,</p> <p>7. Weiterbeschäftigung über die Altersgrenze hinaus,</p> <p>8. Hinausschiebung des Eintritts in den Ruhestand wegen Erreichens der Altersgrenze,</p>	
--	--	---	--

