

Älter werden im Beruf

Ein Projekt zur Verbesserung der Arbeitssituation



Foto: David Ausserhofer, Berlin

Im Kita-Bereich zeichnen sich deutliche Veränderungen ab. Anders als in früheren Generationen wollen oder müssen Erzieherinnen und Erzieher heute meist bis zum Rentenalter im Beruf bleiben. Im Hinblick auf den Arbeitsplatz Kita müssen daher Perspektiven für eine alternde Belegschaft gefunden werden. „Technik und Leben“ aus Bonn hat hierzu in Zusammenarbeit mit der TBS (Technologieberatungsstelle) beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) NRW e. V. das Projekt „Altersgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten“ ins Leben gerufen, bei dem Möglichkeiten der Förderung einer „älter werdenden Belegschaft“ entwickelt werden.

Klaus Heß, Ulrich Buchholz

Im Bewusstsein vieler Beschäftigten in den Kitas bildet sich heute ab, dass sie „die erste Generation von Erzieherinnen sind, die gemeinsam im Beruf alt werden und sich überlegen, wie sie die beruflichen Herausforderungen gesund bewältigen können“¹. War es früher noch üblich, mit der Familienphase ganz aus dem Beruf auszusteigen, bietet die gesetzliche Beurlaubung heute gute Rückkehrmöglichkeiten in den Beruf. Außerdem spielt der Beruf im Leben – verbunden mit finanziellen Notwendigkeiten – heute eine größere Rolle als früher.

Perspektiven im Beruf?

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. Ein Wechsel in andere Berufsfelder z. B. im Aufgabenbereich des Trägers ist denkbar, scheitert meist an entsprechenden beruflichen Abschlüssen (z. B. im Verwaltungsbereich) oder daran, dass der Träger diese Möglichkeit der Personalentwicklung vernachlässigt. Innerhalb des Berufsfeldes haben sich die Möglichkeiten zur Veränderung für Beschäftigte einerseits stark verringert, da sich die Kindergartenlandschaft (vor allem in Ballungszentren und bei großen Trägern) weiter vereinheitlicht. Gab es vor einigen Jahren 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. Dennoch bieten sich Möglichkeiten durch Nachqualifizierung von Kinderpflegerinnen und durch den Erwerb von Zusatzqualifikationen.

Wandel in den Anforderungen

Die Berufsanforderungen in den Kitas unterliegen starken Veränderungen durch den gesellschaftlichen Wandel (z. B. berufstätige und allein erziehende Eltern, Kinder mit Migra-

tionshintergrund), aber auch durch politische Entscheidungen (z. B. Sprachtests und -förderung, Betreuung unter Dreijähriger). Außerdem ändern sich die Finanzierungsgrundlagen: Die Mittelzuwendung an die Träger wird pauschalisiert bzw. reduziert. Auf der persönlichen Ebene erwächst ein hoher Bedarf an Fort- und Weiterbildung. Notwendig sind dabei auch Kompetenzen, die eigenen Interessen und Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung wahrzunehmen. Träger und Einrichtungen werden ihre Angebote, Öffnungszeiten, Qualifikationen und ihren Personaleinsatz an den Bedürfnissen von Eltern und Kindern orientieren müssen.

Die aktuellen Entwicklungen bieten auch Möglichkeiten, das Thema „Altersgerechtes Arbeiten“ in Kitas als Handlungsfeld zu erschließen und zu gestalten. Kitas (und damit ihre Beschäftigten) können neue Aufgaben, z. B. in der Unterstützung und Beratung von Familien übernehmen. Modernisierungselemente in Tarifverträgen (z. B. TVöD) bieten neue Ansatzpunkte für Belastungsanalysen, für leistungsbezogene Entgelte und für Qualifizierung und Personalentwicklung. Je jünger die Kinder sind, desto besser muss die Ausbildung der Erzieherinnen sein – dieser Forderung bekommt immer mehr Gewicht und stärkt die Veränderungen von Aus- und Weiterbildungskonzepten. Im Rahmen dieser Bedingungen müssen sich Kitas und ihre Beschäftigten dauernd neu organisieren und gleichzeitig das bewahren, was erhaltenswert ist: ein hoher Anspruch.

Handlungshilfen

Wichtig bei unserem Ansatz „Altersgerechtes Arbeiten in Kitas“ ist, dass sich beide Seiten, die Einrichtung und die Mitarbeiterinnen, die Frage nach der Beschäftigungsfähigkeit, nach den Bedingungen für altersgerechte Arbeit stellen können. Auch im Alter beschäftigungsfähig zu sein, ist zum einen eine Eigenschaft 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** ist eine Frageliste, mit der jeder einzelne Mitarbeiter sich ein Bild über seine Arbeitssituation machen kann und Hilfestellung für persönliche Handlungsstrategien erhält; der **UnternehmensCheck** unterstützt die betrieblichen Entscheidungsträger (Leiter, Träger, Betriebsarzt, Mitarbeitervertretung) in einer gemeinsamen Einschätzung zu den betrieblichen Bedingungen und hilft ihnen, Problembereiche und Handlungsfelder zu erkennen. Welche Aspekte und Dimensionen beim UnternehmensCheck und beim Selbst-Check abgefragt werden, zeigt Tabelle 1. Beide Instrumente mit allen Fragen gibt es online unter www.demobib.de (Menüpunkt: Altersgerechte Arbeit in Kitas).

Beide Fragelisten lassen sich getrennt oder in Kombination nutzen. Dabei spielt es keine Rolle, wer das Thema einbringt: Leitung, Personal- oder Betriebsrat, ein oder mehrere Mitglieder der Belegschaft.

Tabelle 1: Bereiche der Checklisten (ca. 80 Fragen)

Themen UnternehmensCheck (Fragen zur Einrichtung)	Dimension	Themen SelbstCheck (Fragen zur individuellen Arbeitssituation)
Anforderungen der Arbeitsplätze an allgemeines und fachliches Wissen sowie an Sozialkompetenz, Kompetenzentwicklung und Handlungsspielräume der Mitarbeiter	Kompetenz	z.B. kommunikative Kompetenz, Ausdauer und Frustrationstoleranz, Organisations- und Innovationsfähigkeit
gesundheitsschädliche Potenziale der Arbeit, Arbeitssicherheit, Spielräume der Mitarbeiter/innen zur Verringerung von Belastungen	Gesundheit	physische und psychische Belastungen, gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit
Lernförderlichkeit der Arbeit	Lernfähigkeit	Lernmotivation, Bereitschaft und Fähigkeit für neue Aufgaben
Förderung von Verschiedenheit, Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten, Arbeitsklima	Integration	soziale Netzwerke, Bereitschaft zur Wissensweitergabe, Teamfähigkeit
Effizienz der Arbeitsorganisation, Bedingungen für eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiterinnen	(Selbst-) Management	Balance Arbeit-Leben, Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten
betriebliche Ziele zur Sicherung von Beschäftigung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit, Ziele der Interessenvertretung im Bereich Beschäftigungsfähigkeit	Verantwortung	Entscheidungsbereitschaft, Verantwortung für Verbesserungen und Unternehmensentwicklung, Weiterbildungsbereitschaft

Was kann ich nun als Leiterin, als Erzieherin, als Träger oder als Mitarbeitervertretung tun, um „meine“ Kindertagesstätte anforderungsorientiert, kindgerecht, betriebswirtschaftlich und doch zugleich „beschäftigungsfähig“ auszurichten?

Was kann die Leitung einer Einrichtung tun?

1. Die Bedingungen für die Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitssituation in der Einrichtung prüfen

Die Leitung kann sich mithilfe der Liste des UnternehmensChecks einen Überblick über einzelne Aspekte der altersgerechten Arbeit machen. Mit den 60 Fragen der Checkliste können Schwachstellen in der Kita erkannt werden. Damit wird eine Gesprächsgrundlage der handelnden Personen geschaffen. Gemeinsam können dann Handlungsfelder, gewünschte Änderungen und Verbesserungen erarbeitet und umgesetzt werden.

2. Gemeinsam mit dem Träger an neuen Wegen arbeiten

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 bereit ist, auch Übergänge zwischen unterschiedlichen Einrichtungen, Dienststellen oder Bereichen unter seinem Dach zu ermöglichen. Dazu gehören, Ideen zuzulassen, zu propagieren und zu unterstützen.

Was können Beschäftigte tun?

Zwar sind Beschäftigungsfähigkeit und altersgerechte Arbeitsbedingungen nur in gemeinsamer Verantwortung zu organisieren, hierzu kann die Erzieherin, der Fahrer oder die Küchenhilfe in der Kita beginnen, sich ein eigenes Bild zu machen, ihre eigenen Potenziale einzuschätzen, Handlungskompetenzen und Qualifikationen zu erkennen und gesundheitliche Beanspruchungen zu analysieren.

1. SelbstCheck durchführen: Wo stehe ich?

Wie kann ich meine Fähigkeiten weiterentwickeln?

Durch Fragen an sich selbst (SelbstCheck, rechte Spalte in Tabelle 1) können Beschäftigte herausfinden, wie ihre Beschäftigungsfähigkeit gestaltet ist und wo die eigenen Stärken und Grenzen liegen.

2. Fremdeinschätzung einholen

Andere nehmen einen oft anders wahr als man selbst. Daher ist es sinnvoll, Kollegen 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.

3. Alternativen denken lernen

Der SelbstCheck kann auch Erkenntnisse befördern, die zu überraschenden Feststellungen führen. Was ist, wenn ich feststelle, dass ich über Kompetenzen verfüge, die ich im beruflichen 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.

„Statt alleine zu agieren, sollte man sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise verständigen.“

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

Gemeinsam handeln

Beste Voraussetzungen bestehen, wenn sich Beteiligte-Träger, Leitung und Beschäftigte – statt alleine zu agieren, auf eine gemeinsame Vorgehensweise verständigen. Wie der „Königsweg“ für diese Vorgehensweise aussieht, steht ausführlich in unserer Broschüre (s. u.). Was man dann wie tun kann und welche Erfahrungen es gibt, haben wir in 14 Einrichtungen unterschiedlicher Träger erprobt. Insgesamt wurden 170 Beschäftigte befragt.

„Jeder muss seine eigenen Stärken und Schwächen einschätzen und die Beanspruchung des Berufs analysieren können.“

Analysiert wurden alle Arbeitsbedingungen und es wurden alle Mitarbeiter einbezogen, unabhängig davon, ob sie jetzt sehr jung, mittendrin oder schon älter sind.

Die folgenden Aspekte wurden von den Mitarbeitern der Kitas im Hinblick auf ihre momentane Arbeitssituation besonders schlecht bewertet.

Handlungsfelder und Bearbeitungsformen in den Kitas

Liegt der Gesamtsaldo (SelbstChecks) aller Beschäftigten und/oder die Einschätzung der Leitung oder Träger (UnternehmensCheck) vor, können Problembereiche erkannt und notwendige Handlungsfelder bearbeitet werden. Zu welchen Ergebnissen eine solche Bearbeitung führen kann, zeigt unsere Broschüre an vielen Beispielen. Hier einige Beispiele, was von den Beschäftigten in den beteiligten Betrieben vorgeschlagen und positiv entschieden wurde:

- Teamweiterbildung „Umgang mit Konflikten und Stress“
- Teamfeedbacks zu Konflikten organisieren
- Teamgespräche regelmäßiger führen
- Aufgabenliste transparent machen
- Auszeiten verlässlicher gestalten
- Flexible Sitzpositionen
- Gegenseitige Hilfe bei schweren Tragelasten
- Verbesserung der Raumbelichtung durch dimmbares oder individuell schaltbares Licht und weitere Lichtquellen zur besseren Ausleuchtung der Räume
- Angenehm gestalteter Pausenraum
- Gehörschutz / Lärminderung durch Teppiche, Baldachine o. Ä.
- Rückenschule, Autogenes Training, Pausengymnastik
- Fachberatung, besonders in Bezug auf Elternarbeit

Warum nicht auch mal in der eigenen KiTa ausprobieren? Gerne unterstützen wir Betriebe, Beschäftigte oder Leitungen von Kitas in der Durchführung eines betrieblichen Projektes zum altersgerechten Arbeiten in der Kita.

Ulrich Buchholz, Beratung, Koordination und Controlling im Projekt „Altersgerechtes Arbeiten in Kitas“, TBS beim DGB NRW e.V., Bonn

Klaus Heß, Projektleitung und Berater des Projekts „Altersgerechtes Arbeiten in Kitas“ und Regionalleiter bei der TBS NRW e. V., Düsseldorf

Kontakt

Technologieberatungsstelle (TBS) beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) e.V.
Kurfürstenstr. 10, 40211 Düsseldorf, Tel.0211-1793100,
E-Mail: Klaus.Hess@tbs-nrw.de
www.demobib.de (Hinweise auf Broschüre und auf TBS Selbstcheck)

Literaturtipps

Technik & Leben e.V., TBS NRW e.V. (Hrsg.): **Altersgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten. Handlungshilfe.** Düsseldorf 2007 (Download unter www.demobib.de)

¹ Beitrag einer Teilnehmerin auf dem Startworkshop des Projektes „Altersgerechtes Arbeiten in Kitas“

Tabelle 2: Aspekte, die bei der Beurteilung der eigenen Arbeitssituation besonders schlecht bewertet wurden

Dimension	Aspekt
Kompetenz	Kommunikative Kompetenz
	Organisationsfähigkeit
	Umgang mit Misserfolgen (Frustrationstoleranz)
Gesundheit	Starke Beeinträchtigungen (Lärm, Temperatur, Licht, ...)
	Schwere und/oder körperlich belastende Tätigkeiten
	Hektik, Stress, enge Personaldecke
	Nicht abschalten können, Probleme mit nach Hause nehmen
	Rückmeldung durch Vorgesetzte zur Arbeitsqualität
	Gesundheitsförderliche Maßnahmen
Lernfähigkeit	Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben in der Einrichtung, in anderen Bereichen, außerhalb des Betriebes; Berufsperspektiven
	Keine Freundeskreise zur Unterstützung bei der Jobsuche
Integration	Konfliktfähigkeit/Meinungsverschiedenheiten mit Kollegen
	Gespaltenes Meinungsbild zu leistungsorientierter Bezahlung
	Abstimmungsmöglichkeiten Arbeitszeitbedürfnisse
(Selbst-) Management	Geringe Bereitschaft zur räumlichen Mobilität
	Geringe Aufgeschlossenheit zur Arbeitszeitflexibilisierung
Verantwortung	Niedrige Weiterbildungsbereitschaft (in Verbindung mit persönlicher finanzieller Beteiligung)

