

ULRICH R. BUCHHOLZ/KLAUS HESS

Altersgerechtes Arbeiten in der KiTa

Die Arbeit des Erziehungspersonals in Kindertagesstätten ist bisher durchgängig nicht so gestaltet, dass sie bis zum gesetzlichen Rentenalter ausgeübt werden kann. Allerdings wächst der Druck, die Arbeitsbedingungen altersgerecht zu gestalten. Wie das bei den oft beschränkten finanziellen Möglichkeiten der Träger geleistet werden kann, war Gegenstand eines Projekts, an dem sich 14 KiTas in Nordrhein-Westfalen beteiligten. Dabei wurden Instrumente zur Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen erprobt, fortentwickelt und öffentlich zugänglich gemacht.

Die Arbeitsbedingungen in Kindertagesstätten verändern sich tief greifend. Anders als in früheren Generationen wollen oder müssen Erzieherinnen und Erzieher heute meist bis zum Renten-

alter im Beruf bleiben. Der Altersdurchschnitt des Fachpersonals 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 „die erste Generation von Erzieherinnen sind, die gemeinsam im Beruf alt werden und

sich überlegen, wie sie die beruflichen Herausforderungen gesund bewältigen können“, so der Beitrag einer Teilnehmerin auf dem Startworkshop des Projekts „Alternsgerechtes Arbeiten in KiTas“. Statt wie früher mit der Familienphase ganz auszuschneiden, bietet die gesetzliche Beurlaubung heute bessere Rückkehrmöglichkeiten in den Beruf. Außerdem spielt dieser im Leben der KollegInnen - verbunden mit finanziellen Notwendigkeiten - heute eine größere Rolle als früher.

**Ältere KiTa-Beschäftigte:
Bald schon ein gewohntes Bild**

Für eine berufliche Veränderung von (älter werdenden) KiTa-Beschäftigten gibt es nur wenige Entwicklungspfade: In Leitungsfunktionen mit Freistellung 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 u. U. aber an fehlenden Hochschul-, Fachhochschul- oder Verwaltungsabschlüssen oder daran, dass der Träger diese Möglichkeit der Personalentwicklung vernachlässigt. 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 mit Horten, Regelkindergärten, Kindertagesstätten und altersgemischten Gruppen noch ein Spektrum von inhaltlich und körperlich verschiedenen Tätigkeiten mit Kindern in unterschiedlichen Situationen, so nimmt diese Vielfalt ab. Andererseits bieten sich Möglichkeiten durch Nachqualifizierung von Kinderpflegerinnen und durch den Erwerb von Zusatzqualifikationen.

Die Berufsanforderungen in den KiTas unterliegen weiteren starken Veränderungen durch den gesellschaftlichen Wandel (Patchwork-Familien, berufstätige und allein erziehende 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, früherer Übergang von der KiTa in die Schule, Diskussion über die Aufwertung der Ausbildung

Herausragend schlechte Werte ergaben die SelbstChecks 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
	35	Betriebliche Unterweisungen/ Arbeits- und Gesundheitsschutz
Lernfähigkeit	60-63	Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben in der Einrichtung, in anderen Bereichen, außerhalb des Betriebes; Berufsperspektiven
	72	Keine Freundeskreise zur Unterstützung bei der Jobsuche
Integration	77	Konfliktfähigkeit/Meinungsverschiedenheiten mit KollegInnen
	79	Gespaltenes Meinungsbild zu leistungsorientierter Bezahlung
	84	Abstimmungsmöglichkeiten Arbeitszeitbedürfnisse
(Selbst-) Management	91, 92	Geringe Bereitschaft zur räumlichen Mobilität
	94-96	Geringe Aufgeschlossenheit zur Arbeitszeitflexibilisierung
	105-107	Niedrige Weiterbildungsbereitschaft (in Verbindung mit persönlicher finanzieller Beteiligung)

und Anpassung im Rahmen der EU). Außerdem ändern sich die Finanzierungsgrundlagen: Die Mittelzuwendung an die Träger wird pauschaliert 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.

Neue Möglichkeiten und Anforderungen

Es entstehen aber nicht nur neue Notwendigkeiten, sondern auch neue Möglichkeiten, das Thema „Alternsgerechtes 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. im 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 – diese 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.

Alternsgerechtes Arbeiten – Das Grundkonzept

Wenn alternsgerechtes Arbeiten in KiTas gelingen soll, müssen sowohl deren Träger selbst als auch die MitarbeiterInnen darauf hin arbeiten. Das erfordert, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen über ihre ganze Arbeitslebens-Biografie zu pflegen und zu erhalten. Dabei spielt es keine Rolle, wer das Thema einbringt: Leitung, Personal- oder Betriebsrat oder auch Mitglieder der Belegschaft. Analysiert werden müssen jedenfalls alle Arbeitsbedingungen und einbezogen werden alle MitarbeiterInnen, unabhängig davon, ob sie jetzt sehr jung, mitten drin oder schon älter sind.

Sobald es Konsens ist, sich mit dem Thema beschäftigen zu wollen, sollten geeignete innerbetriebliche Strukturen für das Vorhaben gebildet werden. Dann sollte eine Bestandsaufnahme folgen mit dem Ziel, die Stärken und Schwächen herauszufinden, die mit der gegebenen Altersstruktur der Belegschaft zusammenhängen. Dazu wurden zwei von der TBS Nordrhein-Westfalen entwickelte Instrumente, der UnternehmensCheck und der SelbstCheck, im Rahmen des Projekts weiterentwickelt und speziell auf Fragen der alternsgerechten Arbeit in der KiTa zugeschnitten. Der UnternehmensCheck enthält rund 60 Fragen, der von einem für das

DIE AUTOREN



Ulrich R. Buchholz,
Technik & Leben e.V., Technik- und Organisationsberatung für Betriebs- und Personalräte, Fach- und Führungskräfte. Schwerpunkte: betriebliche Veränderungsprozesse, Arbeits- und Technikgestaltung, Arbeits- und Gesundheitsschutz. www.technik-und-leben.de



Klaus Heß
ist Regionalleiter der TBS NRW in Düsseldorf und hat langjährige Erfahrungen mit Projektleitung, Training und Beratung von Betriebs- und Personalräten. Schwerpunkte: Reorganisation, Beschäftigungssicherung, Technikgestaltung. www.tbs-nrw.de

Vorhaben zuständigen Steuerkreis, einem Gremium, in dem alle Gruppen vertreten sind, bearbeitet wird. Die MitarbeiterInnen erhalten den SelbstCheck mit zirka 100 Fragen zum Ausfüllen (beide als pdf unter www.demobib.de/bib/index,id,1156.html). Beide gliedern sich in sechs Dimensionen und fragen nach der Kompetenz, der Gesundheit, der Lernfähigkeit, der Integration, nach dem Selbstmanagement und der Verantwortung.

Nach dem Ausfüllen der Fragebogen erhalten die MitarbeiterInnen von der Projekt begleitenden externen Beratung eine vertrauliche, individuelle Rückmeldung. Der Steuerkreis wählt auf der Grundlage der Ergebnisse der zusammengefassten SelbstChecks und des UnternehmensChecks die Bearbeitungsformen der Aufgaben sowie die Handlungsfelder aus. Diese werden in Beschäftigten-Arbeitsgruppen bearbeitet, Maßnahmen und Ideen gesammelt. Der Steuerkreis bündelt die Vorschläge zu einem Gesamtkonzept. Erprobt wurde dieser Ansatz 2006/2007 in einem mit Mitteln des Landes NRW und der EU geförderten Projekt mit sechs Trägern unterschiedlicher Größe und Struktur. Insgesamt beteiligten sich am Projekt „Alternsgerechtes Arbeiten in der KiTa“ 14 Einrichtungen mit insgesamt 170 Beschäftigten.

Ergebnisse in den beteiligten KiTas

Die Befragung von 170 Beschäftigten in den insgesamt 14 KiTas ergab folgendes Gesamtbild: Die Steuerkreise sahen bei den betrieblichen Bedingungen beste Werte bei Verantwortung und Lernfähigkeit, mittlere Werte bei (Selbst-)Management und Kompetenz, einen schlechten bei Integration und den schlechtesten Wert bei der Gesundheit. Demgegenüber sahen die Beschäftigten bei ihren individuellen Bedingungen die Kompetenz ganz vorne, Verantwortung, Integration und Lernfähigkeit in der Mitte, dann Gesundheit und an letzter Stelle Selbstmanagement.

Herausragend schlechte Werte ergaben die SelbstChecks bei folgenden Fragen (siehe Tabelle):

- ▶ 161 Beschäftigte beantworteten die Frage, ob sie in zehn Jahren

wohl noch ihren jetzigen Job ausüben könnten. 81 von ihnen antworteten mit „Nein“. Dies zeigt, wie wichtig das Angebot von Entwicklungspfaden und die Förderung neuer Perspektiven sind.

- ▶ In der Dimension Gesundheit hatte von den drei Themenfeldern physische Belastungen, psychische Belastungen, gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit das letzte den schlechtesten Wert.

Als besonders belastend wurde im Bereich Gesundheit genannt:

- ▶ Starke Beeinträchtigungen durch Lärm, beengte Räume, nicht erwachsenengerechte Möbel, ungünstige Beleuchtung, unangenehme Temperaturen
- ▶ Mangelnde Unterstützung durch gesundheitsförderliche Maßnahmen der Einrichtung
- ▶ Mangelnde Unterstützung durch Unterweisungen der Vorgesetzten zur Gesundheitserhaltung und zum Arbeitsschutz
- ▶ Nicht gut abschalten können, Probleme mit nach Hause nehmen
- ▶ Keine oder mangelnde Rückmeldung der Vorgesetzten an die Beschäftigten über die Qualität der geleisteten Arbeit
- ▶ Hektik, Stress, Termindruck, enge Personaldecke
- ▶ Schwere, körperlich belastende Tätigkeiten

Zum Themenfeld Gesundheit haben alle beteiligten KiTas Ziele und Arbeitsaufträge formuliert und Maßnahmen entwickelt. Beispiel von drei KiTas einer beteiligten Kommune:

- ▶ Lärmpegel mindern (Raumnutzung, „Lärmdetektive“, Einrichtung von Ruhezeiten, Lärmmessungen, raumakustische Maßnahmen zur Lärminderung)
- ▶ Körperliche Fehlhaltungen vermeiden, physische Belastungen mindern (erwachsenengerechtes Mobiliar, Unterweisungen, Sportangebote)
- ▶ Maßnahmen gegen Infektionskrankheiten (Immunsystem stärken, Impfungen, aktive Freizeitgestaltung)
- ▶ Maßnahmen gegen Stress (aktive Entspannung durch Sport, Rückenschule, Zeitmanagement, bessere

Kommunikation, sinnvolle Ziel- und Prioritätensetzung, Unterstützung suchen und geben, Zeitmanagement, Coachingangebote)

- ▶ Fehlzeiten auswerten und in Absprache mit dem Personalrat geeignete Maßnahmen vereinbaren
- ▶ Dienstplangestaltung überprüfen
- ▶ Mechanische Gefährdungen vermeiden (Begehungen mit der Sicherheitsfachkraft).

Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung

Die Interessenvertretung ist bei der alternsgerechten Arbeitsgestaltung ein wichtiger Akteur: anders als die Geschäftsführung entscheidet sie nicht über Maßnahmen, kann aber mit eigenen Initiativrechten Prozesse anstoßen, eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster aufbrechen und betriebliche Handlungsfelder durch eigene Mitbestimmungsrechte beeinflussen.

Um dieses Ziel zu erreichen verfügt die Interessenvertretung über einen Katalog von Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten, die sie betrieblich nutzen kann. Je nach Art der Einrichtung stützt sie sich dabei auf das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) oder auf das jeweilige Landespersonalvertretungsgesetz bzw. auch auf die kirchlichen Mitarbeitervertretungsgesetze.

Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb zu fördern ist nach § 80 Abs.1 Nr. 6 BetrVG eine ausdrückliche Aufgabe des Betriebsrats. Diese Aufgabe gibt dem Betriebsrat einmal Handhabe und Orientierung in Kombination mit weiteren Rechten wie bei Maßnahmen der Berufsbildung (§ 96 Abs. 2 BetrVG), dem Arbeits- und Gesundheitsschutz nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG oder bei Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG). So hat der Betriebsrat darauf zu achten, dass Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitens bestimmter Altersstufen benachteiligt werden (§ 75 Abs.1 BetrVG); bei Maßnahmen der Berufsbildung sind ältere Arbeitnehmer angemessen zu berücksichtigen (§ 96 Abs. 2 BetrVG). Nach der allgemeinen Maßgabe des § 80 Abs. 1

Nr.6 BetrVG 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 BetrVG) sein.

Des Weiteren hat die Interessenvertretung ein Initiativrecht nach § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG zur Beantragung „von Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen«, mit denen sich der Arbeitgeber dann »ernsthaft beschäftigen muss“ (Fitting et al., Betriebsverfassungsgesetz, 21. Auflage, Rdnr. 18, S. 1147). Erzwingen kann der Betriebsrat einzelne Maßnahmen, wenn auch ein gesetzlich benanntes konkretes Beteiligungsrecht besteht. Diese konkreten Beteiligungsrechte beginnen mit der Informationsbeschaffung als allgemeines Informationsrecht nach § 80 Abs. 2 BetrVG, beispielsweise zur Altersstruktur, zur Personalplanung, zum Personalersatzbedarf, zur Gefährdungsbeurteilung, beruflichen Bildung, zu Qualifikationsprofilen oder zur Aufgabenstruktur. Sollte der Betrieb sich also einer gemeinsam verabredeten Vorgehensweise verschließen, kann die Interessenvertretung nach guter Rechtslage den Einstieg in den „demografischen Wandel“ über eine Ist-Analyse schaffen.

Davon ausgehend kann der Betriebsrat nach Entscheidung über seine Prioritäten auf Beratungs- und Unterrichtsrechte zur Personalplanung (§ 92 BetrVG), Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG) oder Berufsbildung (§§ 96/97 BetrVG) zurückgreifen, um dem Arbeitgeber Vorschläge zu unterbreiten. Warum also nicht dem Arbeitgeber ein gemeinsames Projekt „Altersgerechtes Arbeiten“ vorschlagen? Sollten sich hierüber keine Verständigungsmöglichkeiten ergeben, kann der Betriebsrat seine Mitbestimmung bei Maßnahmen des Arbeitgebers erzwingen in den Feldern Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG), Berufsbildung (§ 97 BetrVG) und Gesundheitsschutz (§ 87

Abs. 1 Nr. 7 BetrVG). Das Bundesarbeitsgericht hat 2004 die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte bei der Gefährdungsbeurteilung nachdrücklich bestätigt. Über diesen Hebel können auch Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Gang gesetzt werden.

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 (in Kindertagesstätten z. B. Sprachförderung, Beobachtung, Dokumentation, Familienberatung) oder Kriterien für arbeitsteilige Aufgabenprofile. In all diesen Bereichen können Aspekte des demografischen Wandels berücksichtigt werden.

Neu in der Liste der rechtlichen Möglichkeiten ist die Ausnutzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Dieses sieht vor, dass Beschäftigte nicht wegen genau definierter Gründe (z.B. Geschlecht oder Alter) benachteiligt werden dürfen.

Warum nicht jetzt gleich beginnen?

Die InitiatorInnen eines Projektes „Altersgerechtes Arbeiten“ sind gut beraten, Vorbehalte und Bedenken gegen ein solches Projekt beim Träger und in der Einrichtung ernst zu nehmen, zu thematisieren und nach Möglichkeit auch zu entkräften. Der Sorge z. B., Träger und MitarbeiterInnen würden dadurch zusätzlich belastet, kann entgegen gehalten werden: Längerfristig werden sie entlastet. Die Überwindung von Schwachstellen führt zu besseren Abläufen und zu besseren Arbeits- und Gesundheitsbedingungen. Die Befürchtung, Veränderungen könnten zu viel Unruhe in die Einrichtung bringen, lässt sich allerdings nicht entkräften. Ein gewisses Maß an Unruhe kann aber heilsam und motivierend sein. Dagegen ist die Vermutung, es werde „bestimmt niemand mitmachen“, wenig hilfreich. Erfahrungsgemäß werden durch neue Projekte und Ideen schlummernde, bisher übersehene und neue Ressourcen entdeckt.



Schwerer wiegt schon das Argument, die Umsetzung entwickelter Maßnahmen könne nicht finanzierbar sein. Erfahrungsgemäß entwickelt ein solches Projekt Maßnahmen, die Geld kosten und andere, die kein 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. Entscheidend ist die Einsicht: Alles ist besser als den bisherigen Zustand zu belassen.

Weitere Informationen

Die Projektergebnisse stehen im Internet unter www.demobib.de (→ Projekte) zur Verfügung. Die von Technik & Leben und der TBS NRW herausgegebene Broschüre „Altersgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten. Handlungshilfe für Träger, LeiterInnen, MitarbeiterInnen und Interessenvertretungen“, November 2007, 78 Seiten, kann aus dem Internet herunter geladen werden unter www.demobib.de (→ Projekt → Altersgerechte Arbeit in KiTas → Ergebnisse und Links). Hier stehen auch der SelbstCheck und der UnternehmensCheck sowie weitere Materialien zum Download bereit. Technik & Leben und TBS NRW bieten interessierten Kommunen, Betrieben und Interessenvertretungen im KiTa-Bereich und in anderen Branchen Prozessbegleitung zu altersgerechter Arbeitsgestaltung mit dem entwickelten Instrumentarium an.