

# Ältere Mitarbeiterinnen in Kitas – so begehrt wie nie zuvor

Bis Oktober 2014 läuft in Hamburg das dreijährige Projekt „Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas – Potenziale und Perspektiven“. Es wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Die Trägerschaft übernimmt das Diakonische Werk Hamburg.

## Warum dieses Projekt?

Der demografische Wandel sorgt dafür, dass bis zum Jahr 2025 der Anteil der älteren Erwerbspersonen dramatisch ansteigt und gleichzeitig der Gesamtanteil der Erwerbsfähigen deutlich sinkt. Für die Träger von Tageseinrichtungen für Kinder besteht die Notwendigkeit, ihre Personalpolitik diesen Veränderungen anzupassen, um die Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber erhalten zu können. Um einem drohenden Fachkräftemangel wirksam und nachhaltig entgegenzuwirken, wird auf dem Arbeitsmarkt verstärkt um junge Menschen und um Migrantinnen für den Beruf der Kita-Pädagoginnen geworben. Möglichkeiten für Quereinsteigerinnen werden gesucht und politisch subventioniert. Das ESF-Projekt nimmt einen anderen Ansatz in den Blick, der zunehmend an Bedeutung gewinnt: den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der älteren, erfahrenen pädagogischen Mitarbeiterinnen.

## Welche Ziele hat das Projekt?

A) Entwicklung, Erprobung und Bewertung von Maßnahmen für ein Modell der altersgerechten Ar-

beitsplatzgestaltung, um den pädagogischen Mitarbeiterinnen zu ermöglichen, gesund, motiviert und qualifiziert bis zum Eintritt ins Rentenalter arbeiten zu können.

B) Sichtung der Potenziale der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Darstellung von beruflichen Perspektiven, die gemeinsam mit den zuständigen personalverantwortlichen Trägervertretenden entwickelt werden.

C) Start einer strategischen Personalentwicklung des Trägers unter der Berücksichtigung des Aspekts „altersgerecht“, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

## Wie wurde bisher gearbeitet?

Aus 24 Kitas nehmen jeweils eine Erzieherin und ihre Leitung als pädagogisches Tandem-Team sowie personalverantwortliche Trägervertreter/innen am Projekt teil. Beide Zielgruppen helfen aus ihren Perspektiven bei der Entwicklung einer passgenauen Unterstützung der Arbeit und des Arbeitsplatzes einer Erzieherin. Dies geschieht in Workshops für die Trägervertreter/innen sowie in Fortbildungsveranstaltungen, Einzelberatungen und Gruppensupervi-

sionen für die pädagogischen Fachkräfte. Themen wie betriebliche Gesundheitsförderung, Teamentwicklung, Alterssituationsanalysen, interne Kommunikation, gesunde Ernährung und Bewegung oder psychische Beanspruchungen und Belastungen wurden unter dem Aspekt altersgerechte Arbeits(platz)gestaltung betrachtet. Durchgeführt worden sind die Veranstaltungen von externen Referentinnen und Referenten, die ihr spezielles Expertenwissen eingebracht haben.

Die Trägervertreter/innen profitieren von einem kollegialen Austausch ebenso wie die Pädagoginnen. Der Austausch und die Vernetzung brachten den Teilnehmenden einen Erkenntnisgewinn. Es gibt in den Kitas bereits vereinzelt Lösungsansätze, aber oft wissen die anderen davon nichts. Im Projekt geht es daher verstärkt um Transparenz und um Transferrmöglichkeiten.

## Was passiert weiterhin?

Anfang 2013 begann die Arbeit in regionalen Gruppen. Die jeweiligen Kita-Mitarbeiterinnen und ihre zuständigen personalverantwortlichen Trägervertreter/innen nahmen fortan gemeinsam an den Sitzungen teil. Es galt, Maßnahmepläne für jede einzelne Kita zu entwickeln, abzustimmen und freizugeben. Im Verlauf des Jahres werden diese Maßnahmen durchgeführt, reflektiert und auf ihre Wirksamkeit überprüft.

Ziel ist es, dass die Pädagoginnen in den Bereichen Gesundheit, Motivation, Qualifikation und Gestaltung

der Arbeit Unterstützung erhalten, um ihre Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit bis zum Eintritt ins Rentenalter zu erhalten. Die Ergebnisse werden dokumentiert und bewertet und münden in einem „Hamburger Maßnahmenkatalog“.

Ein politischer Forderungskatalog wird erstellt, der zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen in der Kita-Arbeit beitragen soll. Dazu müssen die Kräfte der Träger und des Diakonischen Werkes Hamburg gebündelt und zielgerichtet eingesetzt werden.

Die Hälfte der 24 Kitas nimmt zusätzlich an einem Forschungsprojekt der Leuphana Universität Lüneburg teil. Studierende schreiben ihre Bachelor- bzw. Masterarbeit über das ESF-Projekt. Ihre spannende forschungsleitende Frage lautet: „Welche Zeiten von Erzieher/innen lassen sich wie und mit wem konstruktiv in Kindertagesstätten gestalten?“ Die Forschungsmethoden sind Zeitaufschreibungen, Videoaufzeichnungen, Interviews und Gespräche. Es geht u. a. darum, weitere Optionen und Ansatzpunkte für eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung zu ermitteln und auszubauen.

Ein Drittel der Kitas führt im Rahmen des ESF-Projekts unter Anleitung von externen Expertinnen demografiebezogene Arbeitssituationsanalysen durch. Möglich macht dies eine Kooperation mit der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).

Ein Transfer der ersten Projektergebnisse erfolgt an jeweils zwei Fachtagen in Berlin und in Bremen. Trägervertreter/innen und Kita-Mitarbeiterinnen verschaffen sich einen

Einblick und prüfen, welche der im Projekt entwickelten Maßnahmen in den eigenen Kitas vor Ort stimmig und umsetzbar wären. Im Mai 2014 wird ein fachlicher Austausch aller Projektteilnehmer/innen während eines Symposiums in Hamburg erfolgen.

### Zwischenfazit

Die im Projekt entwickelten Maßnahmen gehen das ganze Kita-Team an, unabhängig vom Alter der Mitarbeiterinnen. Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung bedeutet nicht, Schonräume für Ältere zu schaffen und die Jungen dafür doppelt so viel arbeiten zu lassen. Es geht darum, die Potenziale der einzelnen Mitarbeiterin für das Team gewinnbringend und ressourcenorientiert einzusetzen. Darum ist es besonders wichtig, das Vorgehen intensiv zu kommunizieren, für anstehende Veränderungen zu sensibilisieren und alle Mitarbeiterinnen in den Umsetzungsprozess einzubinden. So werden Ängste abgebaut und eine aktive Partizipation ermöglicht. Das zu entwickelnde Modell und die eingeführten Maßnahmen sollen für die gesamte Organisation Kita wirksam sein. Der Aspekt Prävention beispielsweise spielt im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht nur für ältere, sondern auch und gerade für jüngere Mitarbeiterinnen eine sehr wichtige Rolle.

In der Gestaltung und Organisation der Arbeit sowie in den Bereichen Gesundheit, Qualifikation und Motivation, die die Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeite-

rinnen stark beeinflussen, müssen langfristig wirkende und nachhaltig förderliche Maßnahmen in den Kitas eingeführt werden.

Darüber hinaus gilt es für Politik und Geldgeber, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen zu verbessern. Als Stichworte seien hier genannt die Fachkraft-Kind-Relation, unbefristete und volle Stellen, der Verdienst und die gesellschaftliche Anerkennung des Berufsbildes. Das ist eine Grundvoraussetzung, um Arbeitsplätze im Kita-Bereich für pädagogische Fachkräfte attraktiv gestalten zu können. Die Personalbindung der pädagogischen Fachkräfte durch ein transparentes, klares und wertschätzendes Verhalten der Führungskräfte wird helfen, eine positive Wirkung zu entfalten.

### Weitere Informationen

Alle Details können auf der Projekt-Website [www.kita-alternsgerecht.de](http://www.kita-alternsgerecht.de) abgerufen werden. Eingestellt sind dort z. B. die interessanten Vorträge der externen Referentinnen und Referenten zu den einzelnen Fachtagen. ■

### Anmerkung

Im Text wird der Lesbarkeit zuliebe von pädagogischen Mitarbeiterinnen gesprochen. Selbstverständlich gelten die inhaltlichen Aussagen ebenso für die männlichen Kollegen. Die verstärkte Akquise von Männern im Rahmen des Fachkräftemangels ist durchaus gesellschaftspolitisch gewollt.