

# Alternsgerechte Gestaltung von Arbeit in evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder

Empfehlungen und Arbeitshilfen für Träger und Teams



© Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA),  
Caroline-Michaelis-Straße 1, 10115 Berlin  
Mai 2014

**Vorsitzender der BETA**

Pfr. Georg Hohl, Stuttgart

**Kooperationspartner**

Diakonisches Werk Hamburg  
Königstraße 54, 22767 Hamburg  
Gerlinde Gehl

**Geschäftsführung BETA**

Monika Benedix, Berlin

**Redaktion**

Monika Benedix, Berlin  
Gerlinde Gehl, Hamburg  
Babette Balzereit, Hamburg  
Michael Schaaf, Hamburg  
Rudolf Jan Gajdacz, München

**Gesamtherstellung**

team 4media&event, München

Titelbild: Shutterstock.com

**Bestelladresse**

Diese Arbeitshilfe ist erhältlich bei den Mitgliedsverbänden der BETA. Die Schutzgebühr beträgt 1,00 Euro.  
Bei Bestellung und Versand durch die BETA-Geschäftsstelle beträgt die Mindestbestellmenge zehn Exemplare:  
Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA)  
Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin  
Telefon: (030) 65 211-17 17  
E-Mail: mail@beta-diakonie.de  
Internet: www.beta-diakonie.de

Diese Publikation wird aus Mitteln des Kinder- und Jugendplanes des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.

Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. (BETA),  
Diakonisches Werk Hamburg

# Alternsgerechte Gestaltung von Arbeit in evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder

Empfehlungen und Arbeitshilfen  
für Träger und Teams



# Inhalt

Vorwort .....	6
Einleitung.....	7
<b>Grundlagen</b>	
Demografischer Wandel/Fachkräftemangel in Kindertageseinrichtungen.....	8
Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas – Potenziale und Perspektiven .....	10
Stimmen von Trägervertretungen .....	13
Stimmen von Tandem-Teams .....	14
Statement von Professorin Dr. Maria-Eleonora Karsten .....	15
Statement von Professor Dr. Gerhard Wegner .....	16
Statement der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) .....	17
Gastbeitrag aus Berlin .....	18
Gastbeitrag aus Bremen .....	19
Gastbeitrag aus Nordrhein-Westfalen.....	20
Tipps für Träger vom ESF-Projektteam.....	22
<b>Arbeitshilfe für Kita-Teams</b>	
Zehn Schritte – Leitfaden zum Vorgehen .....	23
Maries märchenhafte Biografie	
Vorwort.....	24
Kapitel 1 – Ausbildung und Einstellung .....	25
Kapitel 2 – Zwischen 20 und 30 Jahren.....	28
Kapitel 3 – Zwischen 30 und 40 Jahren.....	31
Kapitel 4 – Zwischen 40 und 50 Jahren.....	34
Kapitel 5 – Zwischen 50 und 60 Jahren.....	37
Kapitel 6 – Übergang in die Rente .....	40
Kapitel 7 – Wohlverdienter Ruhestand .....	44
Nachwort.....	46
Fragenkatalog zu Maries märchenhafter Biografie.....	47
Maßnahmenkatalog.....	48
Bereich „Gesundheit“ .....	48
Bereich „Motivation“ .....	50
Bereich „Qualifikation“.....	52
Bereich „Gestaltung und Organisation der Arbeit“ .....	53
Bereich „57+“ .....	55
Glossar und gesetzliche Grundlagen .....	58
Weiterführende Literatur und Internet-Links .....	60

## Vorwort

Seit Jahren befinden sich die Kindertageseinrichtungen quer durch Deutschland im bildungs- und familienpolitischen Aufbruch. Nach der Flexibilisierung der Angebotsformen und der Einführung von Bildungs- und Orientierungsplänen für die pädagogische Arbeit hat der Ausbau der Kleinkindbetreuung zur Sicherstellung des Rechtsanspruchs auf einen Kita-Platz noch einmal eine enorme Ausbaudynamik bewirkt, verbunden mit einem weiteren erheblichen Fachkräftebedarf. Die Zuwachsraten pädagogischer Fachkräfte im Bereich Kindertageseinrichtungen lassen sich sehen, doch zeichnet sich auch – regional unterschiedlich – ein zunehmender Fachkräftemangel ab. Neben notwendigen politischen Maßnahmen wie der Ausweitung von Ausbildungskapazitäten und der Einrichtung von Studiengängen, neben Imagekampagnen wie der Kampagne „Profis für die Kita“, kommt in Zeiten eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels der Personalpolitik der Träger eine zentrale Bedeutung zu. Wie können Fachkräfte langfristig an den Träger gebunden werden? Wie müssen Arbeitsbedingungen gestaltet sein, damit das Arbeitsfeld als Ganzes attraktiv bleibt? Das Thema einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung ist dabei von besonderem Gewicht.

Im Anschluss an ein entsprechendes Projekt geben das Diakonische Werk Hamburg und die Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. (BETA) die vorliegende Broschüre gemeinsam heraus. Darin drückt sich das gemeinsame sozialpolitische Anliegen aus, die evangelischen Kita-Träger in Zeiten des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels für das Thema „Altersgerechte Gestaltung von Arbeit“ zu sensibilisieren. Die Broschüre zeigt den Nutzen und die Notwendigkeit auf, die eigene Personal- und Organisationsentwicklung als strategisches Mittel der Personalbindung einzusetzen. Zugleich enthält die Broschüre Empfehlungen für Träger und unterstützende Arbeitshilfen für Kita-Teams, die zum Einstieg in das Thema und zur Weiterarbeit einladen.

Das Ziel dieser Broschüre ist es, Impulse und Denkanstöße zu geben, um einen nachhaltig wirkenden Prozess anzuregen, in dem Träger im Dialog mit ihren Kita-Teams vor Ort individuelle Maßnahmen zur altersgerechten Gestaltung von Arbeit entwickeln, einführen und umsetzen.

Die Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. (BETA) und ihre Mitglieder auf der Landesebene werden sich weiterhin für die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualitätsstandards in Kindertageseinrichtungen einsetzen. Dabei geht es um das Wohl der Kinder im pädagogischen Alltag und zugleich um Rahmenbedingungen für die Arbeitsplätze in der Kita, die für die Flankierung der in dieser Broschüre vorgestellten Empfehlungen und Maßnahmen unerlässlich sind.

Stuttgart, im Mai 2014

Pfarrer Georg Hohl  
Vorstandsvorsitzender der Bundesvereinigung  
Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. (BETA)

## Einleitung

Fachkräftemangel in Verbindung mit alternsgerechter Personalentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung ist in vielen Arbeitsfeldern ein Thema. Exemplarisch hat das Diakonische Werk Hamburg für seine Mitglieder und ihre 170 Kitas ein Modellprojekt initiiert.

Die Idee, im Rahmen des demografischen Wandels und eines zunehmenden Fachkräftemangels die Arbeitsbedingungen von pädagogischen Fachkräften in Tageseinrichtungen für Kinder in den Blick zu nehmen, entstand 2010 im Fachbereich Kinder- und Jugendhilfe. Den sich verändernden Bedingungen am Arbeitsmarkt sollte mit der Entwicklung von besseren Arbeitsperspektiven für das Älterwerden der Beschäftigten begegnet werden, um eine langfristige Teilhabe der erfahrenen Fachkräfte am Arbeitsleben zu sichern und ihr umfangreiches Wissen für die Kita zu erhalten. Am 1.11.2011 ging unser dreijähriges ESF-Projekt „Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas – Potenziale und Perspektiven“ an den Start.

In dieser Broschüre stellen wir für Sie erstmals die Projektergebnisse bundesweit dar. Wir möchten Sie dazu ermuntern, von den Erkenntnissen zu profitieren und sich in Ihren regionalen Kontexten und Gegebenheiten mit der Frage zu beschäftigen, was Träger und Kita-Teams gemeinsam dazu beitragen können, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Eintritt ins Rentenalter zu erhalten. Eine alternsgerechte Organisationsstruktur orientiert sich nicht allein am kalendarischen Alter der einzelnen Fachkraft, sondern am möglichen Leistungszuwachs vor dem Hintergrund sich wandelnder Kompetenzen beim Älterwerden. Das Altern ist ein Prozess, der nicht erst ab einem bestimmten Zeitpunkt beginnt, sondern die gesamte Berufsbiografie mitbestimmt. Um das deutlich zu machen, steht der Buchstabe „n“ in dem Wort „alternsgerecht“.

Der erste Schritt ist, Träger von Kindertageseinrichtungen dafür zu sensibilisieren, dass es von zentraler Bedeutung ist, pädagogische Fachkräfte in den unterschiedlichen Lebensphasen durch passende Angebote fachlich und gesundheitlich in ihrer Leistungsfähigkeit zu unterstützen. Die anschließende prozesshafte Entwicklung und Implementierung entsprechender Angebote trägt einerseits zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bei und steigert andererseits die Attraktivität der Arbeitsplätze und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Träger. Das ist zugleich Personal- und Organisationsentwicklung.

Als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege greift das Diakonische Werk Hamburg die Projektergebnisse auf, um in politischen Verhandlungen mit der Stadt und in kirchenpolitischen Zusammenhängen die Notwendigkeit und den Nutzen einer alternsgerechten Gestaltung von Arbeit deutlich zu machen.

Entscheidend für den Erfolg ist darüber hinaus die Begeisterungsfähigkeit der Entscheider für die Ideen und die Chancen, die sich für die Kitas und andere Einrichtungen entwickeln. Trägervertretungen, Kita-Leitungen, Erzieherinnen und Erzieher sowie Verbandsvertretungen ist im Verlauf des Projektes deutlich geworden, dass die vereinzelte Begeisterungsfähigkeit alleine nicht nachhaltig bzw. tragend sein wird.

Als Diakonisches Werk Hamburg sind wir daran interessiert, das Thema „Alternsgerechte Gestaltung von Arbeit“ gesellschaftspolitisch zu bewegen. Aus diesem Grund bedanken wir uns bei der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. (BETA) für die Unterstützung bei der Veröffentlichung unserer Projektergebnisse.

Wir wünschen Ihnen bei der Umsetzung in Ihrer Region viel Erfolg!

Hamburg, im Mai 2014

Gabi Brasch, Vorstand Diakonisches Werk Hamburg  
Gerlinde Gehl, Fachbereichsleitung Kinder- und Jugendhilfe

# Demografischer Wandel/ Fachkräftemangel in Kindertageseinrichtungen

## Zahlen, Daten, Fakten

Im Dezember 2013 waren 28,5 % der Erwerbstätigen bundesweit 50 bis unter 65 Jahre alt (Bundesagentur für Arbeit 2013). Bis 2020 wird deren Quote noch erheblich steigen: Berechnungen zufolge werden es rund 34 % sein. Erst zwischen 2020 und 2030 wird der Anteil der älteren Erwerbspersonen langsam wieder abnehmen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2009, S. 10–14). In Bezug auf die 60- bis 64-Jährigen hat das Statistische Bundesamt ermittelt, dass deren Anteil am Arbeitsmarkt in den letzten zehn Jahren kontinuierlich gestiegen ist: Waren 2002 noch 25,1 % dieser Gruppe am Arbeitsmarkt aktiv, so hat sich im Jahr 2012 der Anteil auf 49,6 % fast verdoppelt (Statistisches Bundesamt 2014). Ein Auslöser für diese Situation auf dem Arbeitsmarkt ist der demografische Wandel, dessen Folge ein Fachkräftemangel sein wird. Um dem entgegenzuwirken, wurde die stufenweise Einführung der Rente mit 67 Jahren beschlossen. Ab Juli 2014 soll allerdings eine Regelung in Kraft treten, wonach diejenigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die 45 Jahre volle Beitragszahlungen geleistet haben, bereits mit 63 Jahren ohne Abschläge in den Ruhestand gehen können. In den Kindertageseinrichtungen kommt hinzu, dass mit dem voranschreitenden Ausbau der Kindertagesbetreuung für unter Dreijährige der Fachkräftebedarf zusätzlich steigen wird, das heißt, dass über den gängigen Personalersatzbedarf wegen eines vorzeitigen Berufsausstiegs oder des Übergangs in die Rente hinaus ein Personalmehrbedarf besteht (s. Tabelle 1) (Schilling 2012, S. 9).

Tabelle 1

**Personalbedarf in Kindertageseinrichtungen unter Berücksichtigung mehrerer Faktoren von 2010 in den alten und neuen Bundesländern (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, 2010; Berechnungen der Dortmunder Arbeitsstelle für Kinder- und Jugendhilfestatistik)**

	2010–2013	2013–2020	2010–2020
<b>Alte Bundesländer</b>			
Personalbedarf U3 <sup>1</sup>	53.582	23.673	77.255
Personalbedarf für Angebote im Kindergartenalter	–3.672	250	–3.422
Ersatzbedarf aufgrund des vorzeitigen Ausstiegs <sup>2</sup>	9.792	13.658	23.450
Ersatz aufgrund des Übergangs in Rente <sup>3</sup>	8.172	40.304	48.476
Ausbau der Ganztagsangebote im Kindergarten <sup>4</sup>	–	9.576	9.576
Ausbau der Angebote zur außerunterrichtlichen Betreuung <sup>5</sup>	–	15.246	15.246
Saldo alte Bundesländer	67.874	102.707	170.581
<b>Neue Bundesländer</b>			
Personalbedarf U3 <sup>1</sup>	976	1.734	2.710
Personalbedarf für Angebote im Kindergartenalter	–178	–2.637	–2.815
Ersatzbedarf aufgrund des vorzeitigen Ausstiegs <sup>2</sup>	2.798	3.109	5.907
Ersatz aufgrund des Übergangs in Rente <sup>3</sup>	5.411	14.048	19.459
Saldo neue Bundesländer	9.007	16.254	25.261
<b>Deutschland</b>			
Saldo insgesamt	76.881	118.961	195.842

<sup>1</sup> Bei 37 Prozent Platzbedarf bis 2013 und 43 Prozent bis 2020; <sup>2</sup> Schätzung: ein Prozent des Personalbestands; <sup>3</sup> Mit 60 Jahren bis 2013, dann ab 63 Jahren; <sup>4</sup> Auf einen Anteil von 40 Prozent bis 2020; <sup>5</sup> Von Schulkindern in Horten und Ganztagschulen.

Quelle: Matthias Schilling (2012): Fachkräftebedarf in Kindertageseinrichtungen bis zum Jahr 2020. Expertise zum Gutachten „Professionalisierung in der Frühpädagogik“, München, S. 11.

Am 1.3.2013 waren bundesweit 496.299 pädagogische Fachkräfte inklusive Verwaltungspersonal in Kindertageseinrichtungen tätig. Der Anteil der 20- bis 25-Jährigen betrug 9,9 % (49.139); die Gruppe der 45- bis 55-Jährigen hingegen ist mit einem Anteil von 27 % (135.362) der am stärksten vertretene Personenkreis in den Kindertageseinrichtungen. Nach dem 55-jährigen Geburtstag halbiert sich die Zahl der Beschäftigten und ist mit 68.991 nur noch mit 13,9 % vertreten (Statistisches Bundesamt 2013, S. 67). Ob die Übrigen dieser Gruppe in Rente gehen oder eine andere Tätigkeit ausüben, geht aus der Statistik nicht hervor. Fest steht, dass einer ver.di-Befragung zufolge nur 26 % der Erzieherinnen und Erzieher sich vorstellen können, unter den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen gesund bis zum Renteneintrittsalter zu arbeiten (ver.di 2012, S. 12).

Fazit: Für die Träger von Kindertageseinrichtungen bedeuten die demografische Entwicklung und deren Folgen, dass sie ihre Personalpolitik den neuen Gegebenheiten des Arbeitsmarkts anpassen müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können.

Tabelle 2

**Pädagogisch tätige Personen in Kindertageseinrichtungen nach Altersgruppen in den Bundesländern am 01.03.2012 (Anzahl; in %)**

Pädagogisch Tätige in Kindertageseinrichtungen im Alter von					
	Insgesamt	unter 25 Jahren	25 bis unter 40 Jahren	40 bis unter 55 Jahren	55 Jahren und älter
Bundesland	Anzahl	Anzahl (in Prozent)			
Baden-Württemberg	62.433	9.804 (15,7)	22.106 (35,4)	23.861 (38,2)	6.662 (10,7)
Bayern	67.016	12.185 (18,2)	26.067 (38,9)	22.766 (34,0)	5.998 (9,0)
Berlin	22.106	1.524 (6,9)	7.557 (34,2)	10.209 (46,2)	2.816 (12,7)
Brandenburg	16.397	1.120 (6,8)	4.125 (25,2)	7.840 (47,8)	3.312 (20,2)
Bremen	4.098	718 (17,5)	1.279 (31,2)	1.513 (36,9)	588 (14,3)
Hamburg	11.704	1.379 (11,8)	4.496 (38,4)	4.266 (36,4)	1.563 (13,4)
Hessen	39.700	5.271 (13,3)	14.182 (35,7)	15.878 (40,0)	4.369 (11,0)
Mecklenburg-Vorpommern	10.187	734 (7,2)	2.514 (24,7)	4.721 (46,3)	2.218 (21,8)
Niedersachsen	40.337	4.865 (12,1)	13.387 (33,2)	17.294 (42,9)	4.791 (11,9)
Nordrhein-Westfalen	89.958	11.090 (12,3)	32.504 (36,1)	35.534 (39,5)	10.830 (12,0)
Rheinland-Pfalz	24.794	2.941 (11,9)	8.887 (35,8)	9.975 (40,2)	2.991 (12,1)
Saarland	5.001	662 (13,2)	1.819 (36,4)	1.896 (37,9)	624 (12,5)
Sachsen	27.826	2.155 (7,7)	7.108 (25,5)	13.370 (48,0)	5.193 (18,7)
Sachsen-Anhalt	14.676	994 (6,8)	2.698 (18,4)	7.634 (52,0)	3.350 (22,8)
Schleswig-Holstein	14.756	1.503 (10,2)	5.100 (34,6)	6.522 (44,2)	1.631 (11,1)
Thüringen	13.266	1.482 (11,2)	3.101 (23,4)	6.135 (46,2)	2.548 (19,2)
<b>Deutschland gesamt</b>	<b>464.255</b>	<b>58.427 (12,6)</b>	<b>156.930 (33,8)</b>	<b>189.414 (40,8)</b>	<b>59.484 (12,8)</b>

Quelle: Kathrin Bock-Famulla, Jens Lange in Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2013, Verlag Bertelsmann Stiftung, Seite 317, Tabelle 42a, *Pädagogisch Tätige Personen in Kindertageseinrichtungen nach Altersgruppen in den Bundesländern am 01.03.2012* sowie im Internet unter [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de); Bearbeitung Babette Balzereit (2014).

# Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas – Potenziale und Perspektiven

## Hintergrund

Bis zum 31. Oktober 2014 läuft in Hamburg das dreijährige Projekt „Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas – Potenziale und Perspektiven“. Es wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds (ESF).

Um einem drohenden Fachkräftemangel in Zeiten des demografischen Wandels wirksam und nachhaltig entgegenzuwirken, nimmt das ESF-Projekt einen Ansatz in den Blick, der zunehmend an Bedeutung gewinnt: den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der älteren, erfahrenen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kindertageseinrichtungen.

## Ziele

Die wichtigsten Ziele des Projektes „Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas – Potenziale und Perspektiven“ sind:

- Entwicklung, Erprobung und Bewertung von Maßnahmen für eine alternsgerechte Gestaltung von Arbeit, um pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen, gesund, motiviert und qualifiziert bis zum Eintritt ins Rentenalter arbeiten zu können.
- Sichtung der Potenziale der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Darstellung von beruflichen Perspektiven, die gemeinsam mit den zuständigen personalverantwortlichen Trägervertretungen entwickelt werden.
- Start einer strategischen Personalentwicklung des Trägers unter besonderer Berücksichtigung des Aspekts „alternsgerecht“.

## Arbeitsweise

Aus über zwanzig Hamburger und Schleswig-Holsteiner Kitas nehmen die Leiterin und eine Erzieherin als pädagogische Tandem-Teams mit ihren Trägervertretungen am Projekt teil. Beide Zielgruppen helfen aus ihren Perspektiven heraus bei der Entwicklung einer passgenauen Unterstützung der Arbeit und Gestaltung des Arbeitsplatzes einer Erzieherin bzw. eines Erziehers. Im Projektverlauf kamen unterschiedliche Module zum Tragen:

- Zum Auftakt erfolgte eine Bestandsaufnahme per Fragebogen mit entsprechender Auswertung, Darlegung und Diskussion der Ergebnisse.
- Es werden ganztägige Fachtage, Einzelberatungen und Gruppensupervisionen für die pädagogischen Tandem-Teams durchgeführt. Themenauswahl: betriebliche Gesundheitsförderung, Teamentwicklung, Arbeitssituationsanalysen, interne Kommunikation, gesunde Ernährung und Bewegung, psychische Beanspruchungen und Belastungen sowie Stimmbildung. Geleitet werden die Veranstaltungen von externen Referentinnen und Referenten, die ihre spezielle Expertise einbringen.
- Die Trägervertretungen profitieren parallel dazu in ihren Workshops vom fachlichen Input und kollegialen Austausch. Diese Vernetzung bringt Erkenntnisgewinne: Die in allen Kitas bereits vorhandenen

individuellen Lösungsansätze werden – im Gegensatz zur bisherigen Praxis – kommuniziert und gemeinsam diskutiert. Im Projektverlauf geht es daher um Transparenz und um einen wirksamen Wissenstransfer.

- Kita-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter nehmen gemeinsam mit ihren zuständigen Trägervertretungen an den Sitzungen regionaler Gruppen teil, wo für jede einzelne Kita Maßnahmen entwickelt, abgestimmt und freigegeben sowie nach der Durchführung reflektiert und auf ihre Wirksamkeit überprüft und bewertet werden.
- Die Hälfte der Projekt-Kitas nimmt an dem integrierten Forschungsprojekt „Zeitgestaltung von pädagogischen Fachkräften“ der Leuphana Universität Lüneburg teil.
- Einige Projekt-Kitas führen unter Anleitung von externen Expertinnen und Experten in Kooperation mit der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) demografiebezogene Arbeitssituationsanalysen durch.
- Die Projektergebnisse werden an mehreren in Berlin und in Bremen durchgeführten Fachtagen vorgestellt. Vertretungen der Landesverbände sowie regionaler Träger und Kitas verschaffen sich einen Überblick über die Ergebnisse und prüfen, welche der im Projekt entwickelten Maßnahmen in den eigenen Einrichtungen angebracht und umsetzbar sind. Ein abschließendes gemeinsames Symposium ermöglicht den fachlichen Austausch mit den Hamburger und Schleswig-Holsteiner Projekt-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern.

## Erkenntnisse

- Besonders wichtig vor der Einführung von Maßnahmen der alternsgerechten Gestaltung von Arbeit ist es, das geplante Vorgehen intensiv an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren, sie für die Vorteile der anstehenden Veränderungen zu sensibilisieren und allesamt in die Umsetzung einzubinden. Dies hilft, Ängste abzubauen („Zähle ich etwa schon zu den Alten?“) und ermöglicht, aktiv an diesem Prozess zu partizipieren.
- Die im Projekt entwickelten Maßnahmen richten sich an das gesamte Kita-Team, unabhängig vom biologischen Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es gilt, die Potenziale der Einzelnen für das Team gewinnbringend und ressourcenorientiert einzusetzen. So wirken sich die eingeführten Maßnahmen für die gesamte Einrichtung vorteilhaft aus.
- Alternsgerechte Gestaltung von Arbeit bedeutet nicht, Schonräume für Ältere zu schaffen und die Jungen dafür mehr arbeiten zu lassen. Der Aspekt Prävention beispielsweise spielt im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung auch für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine bedeutende Rolle.
- In der Gestaltung und Organisation der Arbeit sowie in den die Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit stark beeinflussenden Bereichen Gesundheit, Qualifikation und Motivation müssen systematisch langfristig wirkende und nachhaltig förderliche Maßnahmen für die pädagogischen Fachkräfte entwickelt und in den Kitas eingeführt werden.
- Durch transparentes, klares und wertschätzendes Verhalten leisten die Führungskräfte einen wichtigen Beitrag, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Arbeitgeber zu binden.
- Darüber hinaus gilt es für Politik und Geldgeber, durch auskömmliche Bereitstellung von zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Das ist eine Grundvoraussetzung, um Arbeitsplätze im Kita-Bereich für pädagogische Fachkräfte attraktiv zu gestalten.

### Empfehlungen

Profitieren Sie als Trägervvertretung von den vorliegenden Projektergebnissen. Abgucken ist nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht. Nutzen Sie gerne, was Sie gebrauchen können, und verwenden Sie es nach Maßgabe Ihrer regionalen Gegebenheiten und landesrechtlichen Vorgaben.

Im weiteren Verlauf dieser Broschüre finden Sie Beiträge von Vertretungen von Trägern und Verbänden, Tandem-Teams, Referentinnen und Referenten sowie Kooperationspartnern, die an unserem ESF-Projekt teilgenommen haben. Sie erhalten auch weiterführende, hilfreiche Tipps für den Fall, dass Sie sich für die Entwicklung eines Konzeptes zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur altersgerechten Gestaltung von Arbeit entscheiden. Im Glossar finden Sie Fachbegriffe mit Hinweisen auf die jeweiligen gesetzlichen Grundlagen. Das Literaturverzeichnis weist Sie auf weiterführende interessante Fachartikel und Webseiten hin.

Um Ihre pädagogischen Fachkräfte an die Thematik heranzuführen zu können, bietet Ihnen diese Broschüre eine umfangreiche „Arbeitshilfe für Kita-Teams“. Sie beinhaltet:

- einen Leitfaden, der übersichtlich die Bearbeitung der Projektunterlagen in zehn Schritten beschreibt,
- eine märchenhafte Biografie, die eine Berufskarriere einer pädagogischen Fachkraft von der Ausbildung bis zum wohlverdienten Ruhestand erzählt,
- einen Fragenkatalog, der den Wissenstransfer zum Thema „altersgerechte Gestaltung von Arbeit“ ins Team anregen soll und
- einen Maßnahmenkatalog, in dem Impulse für eine betriebliche Gesundheitsförderung und für die altersgerechte Gestaltung von Arbeit gegeben werden.

Auf der Projekt-Webseite [www.kita-alternsgerecht.de](http://www.kita-alternsgerecht.de) finden Sie viele weitere und vertiefende Informationen, z. B. die informativen Vorträge unserer Referentinnen und Referenten. Ein Blick lohnt sich auf jeden Fall.

Machen Sie sich gemeinsam mit Ihren Kita-Teams auf den Weg, ihre Ziele zu erreichen.  
Viel Erfolg dabei!

Babette Balzereit, Projektkoordinatorin  
Michael Schaaf, Projektleiter

Hamburg, im Mai 2014



## Stimmen von Trägervertretungen

Die Beteiligung und aktive Mitwirkung der Trägervertretungen sind ein großer Gewinn für das ESF-Projekt. Alle Kita-Teams erfahren somit die unerlässliche Unterstützung und Rückendeckung ihrer Arbeitgeber. Im Dialog und in der gemeinsamen Gestaltung ist es möglich, realistische, tragfähige und individuelle Lösungsansätze für eine alternsgerechte Gestaltung der Arbeit zu entwickeln und wirksam einzuführen. Vier der an diesem Projekt teilnehmenden Trägervertretungen geben einen Einblick in ihre gewonnenen Erkenntnisse:

Uwe Büth, Geschäftsführer, und Bernd Stiebler, Fachberater und Referent für Qualitätsentwicklung des Kita-Werks Niendorf-Norderstedt im Evangelisch-Lutherischen Kirchenkreis Hamburg-West/Südholstein:

*„Ein zentrales Instrument zur Gesundheitsförderung der Fachkräfte in unseren Kitas ist für uns die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dieser Prozess muss verantwortungsbewusst unter Einbindung aller Beteiligten geschehen sowie in Verantwortung der obersten Leitung koordiniert, gesteuert und ausgewertet werden. Die eingeleiteten Verbesserungspotenziale müssen spürbar bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommen und entlastend wirken.“*

Gunda Salaheldin, Leiterin Bereich Kita und Geschäftsführerin im Kirchengemeindeverband der Kindertageseinrichtungen im Evangelisch-Lutherischen Kirchenkreis Hamburg-Ost:

*„Fünf unserer 70 Kindertageseinrichtungen haben im Projekt mitgearbeitet. Für uns als Arbeitgeber und Großträger gilt es nun, die Ergebnisse zu sichern und auf eine mögliche Übertragbarkeit zu prüfen. Die Zusammenarbeit in den regionalen Gruppen mit unseren Tandem-Teams war sehr konstruktiv und hat dazu beigetragen, aus unterschiedlichen Perspektiven die Erwartungshaltungen abzugleichen und uns gemeinsame Ziele zu setzen.“*

*Wichtig in diesem Zusammenhang ist es, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor allem auch schon die jüngeren Kolleginnen und Kollegen, mit dem Thema vertraut zu machen. Eine langfristige Planung und Umsetzung von Maßnahmen wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hilfreich zur Seite gestellt und den gesundheitsbewussten Umgang mit dem Arbeitsplatz als Selbstverständlichkeit etablieren.*

*Auch für den Träger ist es zwingend notwendig, die vorhandenen Personalressourcen zu pflegen und sich im Sinne einer bewussten Verantwortung konsequent dem Thema der alternsgerechten Gestaltung von Arbeit zu widmen.“*

Jörg Röskam, Vorstand der Pestalozzi-Stiftung Hamburg, Evangelische Einrichtung für Kinder, Jugendliche und Menschen mit Assistenzbedarf:

*„Mir ist sehr bewusst geworden, dass es in der Verantwortung des Trägers liegt, die alternsgerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen strukturell, aktiv und systematisch anzugehen. Die Beteiligung der Beschäftigten und der Mitarbeitervertretung ist bei der Planung und Einführung von entsprechenden Maßnahmen unerlässlich. Das ist eine Frage der Haltung.“*

# Stimmen von Tandem-Teams

Irmgard Lorenz (Erzieherin) und Petra Oberrath (Leiterin), Evangelischer Lukas-Kindergarten in Rellingen:

*„Die Teilnahme am Projekt hat uns nochmals sensibler für das Wohlbefinden aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden lassen. Für uns steht immer noch eine Verbesserung der Rahmenbedingungen im Vordergrund!“*

Erna Schulz (Erzieherin) und Tanja Schlatermund (Leiterin), Evangelische Kindertagesstätte der Luthergemeinde in Hamburg:

*Tanja Schlatermund: „Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung ist eine Herausforderung an mich und das Team, aber auch eine lohnende Investition.“*

*Erna Schulz: „Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung ist sehr wichtig, damit ich die großen, wechselnden Anforderungen, die an mich im Kita-Alltag gestellt werden, leisten kann.“*

Friederike Buthmann (Erzieherin) und Ursula Dünne (stellvertretende Leiterin), Evangelische Kita der Hauptkirche St. Michaelis in Hamburg:

*„Unsere Gedanken zum Projekt:*

*1. In Anlehnung an die Worte, die Martin Luther zugeschrieben werden:*

*„und wenn ich wüsste, dass morgen die Welt unterginge, würde ich heute noch ein Apfelbäumchen pflanzen“, haben wir uns für eine Teilnahme am Projekt entschieden.*

*Heute finden wir, der Baum ist in den vergangenen drei Jahren schon sehr gewachsen und die ersten Früchte sind bereits geerntet. Damit die Ernte weiter ertragreich bleibt, ist jedoch eine kontinuierliche Pflege unerlässlich und wichtig.*

*2. Wir sind erstaunt über die bisher schon erreichten Erfolge des Projektes und sind zuversichtlich, dass auch die angeschobenen politischen Forderungen umgesetzt werden.“*

Jutta Sievers (Erzieherin) und Gabriela De Cleir (Leiterin), Evangelisches Kinderhaus St. Nicolaus in Hamburg:

*„Was wir ‚mitnehmen‘: Wichtig ist Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten. Leitungen sollten spezifische Belastungen und Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ernst nehmen und sie befähigen, neue Ideen zu entwickeln – zum Beispiel hinsichtlich der Gesundheitsförderung.*

*Was uns besonders wichtig ist: kontinuierlich gemeinsam an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu arbeiten (an den Rahmenbedingungen, dem Betriebsklima und den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten).“*

Lone Zimmermann (Erzieherin und stellvertretende Leiterin) und Angela Krohn (Leiterin), Evangelische Kindertagesstätte der Lutherkirchengemeinde in Pinneberg:

*„Wir sind zwar schon älter, gehören aber noch nicht zum alten Eisen.‘ Im kollegialen Austausch mit teilnehmenden pädagogischen Fachkräften wurde uns dieses öfters bewusst. Unsere Potenziale wurden in den Mittelpunkt gestellt und das Zusammentreffen mit dem Träger brachte nicht nur Verständnis, sondern vielleicht auch Veränderungen und aktives Tun ins Rollen. Doch immer wieder kamen wir darauf, dass die Rahmenbedingungen sich verändern müssen. Die Fachvorträge gaben uns den nötigen Input, speziell von Frau Prof. Dr. Maria-Eleonora Karsten. Wir danken dem Projektteam für die professionelle und einfühlsame Leitung und Koordination.“*

## Statement von Professorin Dr. Maria-Eleonora Karsten

Frau Prof. Dr. Maria-Eleonora Karsten lehrt und forscht seit 1990 an der Leuphana Universität Lüneburg. Zentrale Themen in der Sozialpädagogik als Disziplin und für die Profession sind die sozialen und menschlichen Entwicklungs-, Lern-, Erziehungs- und Bildungsprozesse aller Lebensalter, die die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen. Die Leuphana Universität Lüneburg leistet insbesondere im Studiengang Lehramt an Berufsbildenden Schulen, Fachrichtung Sozialpädagogik, für die Berufsbildungsgänge der Erzieherinnen und Erzieher einen zentralen Beitrag zur Realisierung von sozialer Gerechtigkeit und zur Entwicklung einer humanen und nachhaltigen Zivilgesellschaft für das 21. Jahrhundert.

Als Vortragsrednerin im Rahmen des Hamburger ESF-Projektes bezog Prof. Dr. Maria-Eleonora Karsten unter anderem Stellung zur „Um- und Aufwertung, Anerkennung und differenzierenden Thematisierung der erfolgreichen Berufstätigkeit in Kindertagesstätten für ein ganzes Frauenberufsleben“. Hier ein Auszug:

*„Fachlich und professionell berufs- und lebenserfahren, handlungssicher und mit viel reflektierter Übersicht, so ist die Gruppe der Erzieherinnen, Kita-Leiterinnen und Fachberaterinnen angemessen beschreibbar, die in der praktischen pädagogischen Arbeit in Kindereinrichtungen heute in der Altersgruppe der 55- bis 65-jährigen Frauen sind und auf rund 35 bis 45 Jahre tagtägliche Arbeit mit mehreren Generationen Mädchen und Jungen zurückblicken können.*

*Sie waren gemeinsam die Initiatorinnen, Akteurinnen sowie die zentralen Gewährleisterinnen des Ausbaus West, des Umbaus Ost und der Entwicklungen der letzten knapp 25 Jahre für die fortlaufende Anpassung an die steigenden Qualitätserwartungen.*

*Mit einer solchen Erweiterung der Denkkonventionen, die ansonsten häufig darauf ausgerichtet sind, alle praktizierenden Erzieherinnen und Erzieher unterschiedslos als prinzipiell gleich alt, gleich berufserfahren, gleich qualifiziert, gleich motiviert, gleich leistungsstark und gleichbleibend Kind-zugewandt und freundlich zu unterstellen, wird dazu herausgefordert, die Vielfalt und Heterogenität der Arbeitsgestaltung, Arbeitsverhältnisse, Arbeitsformen und der faktischen Arbeitsbelastungen in der Elementarpädagogik differenzierter zu betrachten und dadurch realitätsnäher und empirisch gehaltvoller, somit ehrlicher und zugleich entwicklungs- und gestaltungsoffener im aktuellen Fachkräftemangel zu diskutieren.*

*Es bleiben im Professionsausbau weiterhin die Aufgaben, alle sozialen Grundverhältnisse, wie Gender-, Entgelt-, Generations-, Zeit- und Anerkennungsverhältnisse im Beruf Erzieherin bzw. Erzieher als Frauenberuf zu thematisieren und ihre gesellschaftliche Wertschätzung einzufordern in jedem beruflichen Lebensalter.“*

Prof. Dr. Maria-Eleonora Karsten, Lüneburg

# Statement von Professor Dr. Gerhard Wegner

Herr Prof. Dr. theol. Gerhard Wegner leitet das Sozialwissenschaftliche Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI) mit Sitz in Hannover. Das Institut führt praxisorientierte Forschungsprojekte durch, bearbeitet aktuelle Themen aus den Bereichen Wirtschaft und Soziales, Arbeitswelt, Kirchen- und Religionssoziologie und ist als wissenschaftlicher Dienst für die EKD und die Landeskirchen tätig.

Als Vortragsredner im Rahmen des Hamburger ESF-Projektes bezog Prof. Dr. Gerhard Wegner Stellung zu dem Thema „Gut arbeiten – auch im Alter! Altersgerechtes Arbeiten im Kindergarten“. Hier ein Auszug:

*„Die Frage ist nicht, ob wir länger arbeiten wollen oder nicht, sondern wie wir dieses längere Arbeiten gestalten. Wie wir es so gestalten, dass es uns allen gut tut, dass wir damit gut zurechtkommen können, dass Schwächere geschützt werden und Stärkere ihre Leistungsfähigkeit nicht nur für sich selbst, sondern für alle zum Austragen bringen können. Was wir brauchen ist ein solidarisches Konzept für längeres Arbeiten. Darauf kommt es an!*

*Meine Grundthese ist: Jede und jeder muss so lange arbeiten können, wie sie oder er es will. Alles andere ist für mich eine Form der Altersdiskriminierung. Zum Zweiten muss dieses längere Arbeiten in vielfacher Hinsicht als Win-Win-Konzept für die ganze Gesellschaft organisiert und gestaltet werden. (...)*

*Dazu braucht es einen Mentalitätswandel bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern, institutionelle, strukturelle Veränderungen, die Beseitigung von Altersdiskriminierung, altersgemischte Teams, individuell ausgerichtete altersgerechte Arbeitsplätze, eine entschlossene Unterstützung von Qualifizierung der betreffenden Menschen und präventive Maßnahmen in den Bereichen Bildung und Gesundheit.*

*All dies sind Themen, die ein Leben lang in der Arbeitswelt aufgegriffen werden müssen und nicht erst dann, wenn Menschen schon älter sind. Im Grunde genommen müssen wir dahin kommen, lebenszyklische Arbeitsmodelle und Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die sich an den jeweiligen Zeitbedürfnissen in den Lebenszyklen orientieren und an ihnen entlang gestaltet werden.*

*Ich freue mich, dass das Diakonische Werk Hamburg mit seinem Projekt der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas seinen Teil dazu beiträgt, entsprechende Impulse zu setzen.“*

Prof. Dr. Gerhard Wegner, Hannover



## Statement der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Als Kooperationspartner des ESF-Projektes konnte die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) gewonnen werden, die gesetzliche Unfallversicherung für nicht staatliche Einrichtungen im Gesundheitsdienst und in der Wohlfahrtspflege. Die BGW unterstützt ihre Mitgliedsbetriebe beim Arbeitsschutz und beim betrieblichen Gesundheitsschutz.

Der BGW-Referent Nicolas Stepanek hat den pädagogischen Fachkräften und ihren Trägervertretungen die „Demografiebezogene Arbeitssituationsanalyse“ vorgestellt. Im Rahmen dieses moderierten Gruppengesprächs geht es darum, gemeinsam die Grundlage für eine gelingende Zusammenarbeit zu schaffen. Es ist eine bewährte Methode, um Belastungssituationen zu erkennen und zu erarbeiten. Sieben Projekt-Kitas haben daran teilgenommen und die Ergebnisse positiv beurteilt. Nicolas Stepanek spricht für Kita-Träger, die sich in der betrieblichen Gesundheitsförderung engagieren wollen, folgende Empfehlungen aus:

*„Die BGW empfiehlt ihren Mitgliedsunternehmen in Zeiten des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels, sich aktiv mit der Gestaltung alternsgerechter Arbeitsplätze in der Kita auseinanderzusetzen. Hierbei stellt sich insbesondere die Frage, wie es Betrieben gelingt, dass Fachkräfte sicher und gesund bis zur Rente in der Kita arbeiten können. Damit einhergehend sollten Arbeitgeber auf die sich wandelnden Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen und das gegenseitige Verständnis der verschiedenen Altersgruppen in der Belegschaft untereinander fördern. Wichtig ist zu beachten, dass die Bemühungen des Arbeitgebers nur eine Seite der Medaille sind:*

*Auch die Arbeitnehmer selbst sind aufgerufen, ihr Berufsleben gesund und zufrieden zu durchlaufen und zu gestalten. Wichtig ist unter anderem, dass sie betriebliche Unterstützungsangebote annehmen und bei Bedarf auch ausdrücklich erbitten. Das betrifft sowohl das rechtzeitige Erkennen und den nachhaltigen Abbau von Belastungen als auch die Stärkung persönlicher Ressourcen.“*

### Tipps der BGW zum Abbau von Belastungen:

- Tätigkeiten im Team regelmäßig wechseln
- Tätigkeitsschwerpunkte verlagern
- Sonderaufgaben wahrnehmen (lassen) – etwa Mentoren- oder Spezialistenaufgaben
- flexible Arbeitszeitmodelle nutzen – etwa Teilzeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeitkonto
- einen Wochentag „Auszeit“ von negativ belastenden Tätigkeiten einrichten
- offen im Team mit als belastend empfundenen Situationen umgehen
- räumliche Gegebenheiten an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen
- Belastungsspitzen in der Arbeit erkennen und abstellen

Laut BGW tragen zur Stärkung persönlicher Ressourcen bei:

- Fortbildungen – etwa zu fachlichen Themen oder methodischen Fragen
- teambildende Maßnahmen – vom gegenseitigen Geburtstagsstisch bis zu Betriebsausflügen
- Supervisionen
- erweiterte Handlungsspielräume bei der Arbeit
- Bewegung und Entspannung in Pausen und Freizeit

Nicolas Stepanek, Hamburg

E-Mail: nicolas.stepanek@bgw-online.de

## Gastbeitrag aus Berlin

Mit dem Kooperationspartner Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V. (VETK) wurden im Rahmen des Hamburger ESF-Projektes zwei regionale Fachtage vor Ort und ein gemeinsames Symposium in Hamburg durchgeführt. Für den VETK berichten die Referentin Sabine Möller und Geschäftsführer Jürgen Schwochow über die Kooperation:

*„Die Kooperationsanfrage der Diakonie Hamburg erreichte unseren Landesverband in einer Situation, in der wir nach Prioritäten der verbandlichen Beschäftigung mit dem Thema ‚Betriebliche Gesundheitsförderung in evangelischen Kitas‘ suchten. Im Vorjahr 2012 hatten wir dazu eine Erhebung unter Trägern und Beschäftigten von Mitgliedseinrichtungen durchgeführt. Mit der Bearbeitung der Ergebnisse auf einem Fachtag wurden anschließend erste Akzente gesetzt. In der Folge entwickelten wir Fortbildungsangebote wie ‚Älterwerden im Beruf – Wertschätzung und Wege für die Zukunft‘ und ‚Für sich selbst Sorge tragen – Entspannungstraining‘, die sich reger Nachfrage erfreuten. So knüpfte die Teilnahme am Hamburger Projekt sehr gut an unsere aktuelle Schwerpunktsetzung an.*

*An den Fachveranstaltungen im Rahmen des ESF-Projektes beteiligten sich Kita-Leitungen, Trägervertretungen und als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren Kita-Fachberatungen, sodass die nachfolgende Weiterarbeit mit den Workshop-Impulsen gute Chancen auf tatsächliche Umsetzung unter fachlicher Begleitung erhielt. Im ersten Workshop berieten wir zu dem speziellen Projektanliegen und diskutierten die bisherigen Hamburger Erfahrungen. Vor diesem Hintergrund wählten wir als Vertiefung im zweiten Workshop das Thema ‚Betriebliches Gesundheitsmanagement‘ als systematischen Ansatz, Arbeitsplätze in Kitas auch altersgerecht zu gestalten. Mit großem Interesse wurden Chancen des Zusammenwirkens mit möglichen Kooperationspartnern wie der Berufsgenossenschaft und Krankenkassen aufgenommen. Die Idee, dass bereits vorhandene Arbeitsstrukturen wie das Qualitätsmanagement im Dienst der Betrieblichen Gesundheit bzw. der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung nutzbar sind, überzeugte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.*

*Gesundheits- und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung in der Kita wird für uns als Verband ein wichtiges Thema bleiben. Bei Fortbildungsangeboten und in Trägerberatungen wird das Anliegen lebendig gehalten und weiterentwickelt werden. Gern werden wir in diesem Zusammenhang auf die praxiserprobten Empfehlungen für Kita-Träger aus dem ESF-Projekt hinweisen.*

*Die Beteiligung am Kooperationsprojekt hat uns bestärkt, das wichtige Anliegen gesundheits- und altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung weiter voranzutreiben. Es wurden neue Perspektiven für die Fachkräftebindung und die Weiterentwicklung der Einrichtungsqualität eröffnet.“*

Sabine Möller und Jürgen Schwochow, Berlin

## Gastbeitrag aus Bremen

Als weiterer Kooperationspartner des Hamburger ESF-Projektes kam der Landesverband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder in Bremen hinzu. Zwei regionale Fachtage vor Ort und ein gemeinsames Symposium in Hamburg haben stattgefunden. Für die Leitung des Verbandes berichtet Kirsten Hanschen, stellvertretende Abteilungsleitung und Fortbildungsreferentin, über die Kooperation:

*„Nachdem im ersten Workshop Herr Schaaf und Frau Balzereit in das Thema und Projekt ‚Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung‘ eingeführt hatten, bestand für den zweiten Workshop der Wunsch, etwas darüber zu erfahren, wie das Thema in der Wirtschaft bearbeitet wird. Frau Ursula Bolg, Unternehmensberaterin und Demografieberaterin, referierte über ‚Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung als strategisches Instrument der Personalentwicklung in der freien Wirtschaft‘. Wichtige Aspekte des Vortrags und der anschließenden Diskussion waren die Bedeutung einer Präventionsanalyse und der Dialog über die jeweiligen Werte und die individuelle Altersperspektive.*

*Parallel zur Teilnahme am Hamburger Projekt war unser Landesverband mit zwei Kitas am Projekt ‚Prima Kita – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz im vorschulischen Erziehungsdienst im Lande Bremen‘ des Instituts für Arbeit und Wirtschaft (IAW) vertreten. Das beteiligungsorientierte Projekt hatte zum Ziel, Handlungsbedarfe zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in Bremer Kitas herauszuarbeiten und konkrete Maßnahmen exemplarisch zu entwickeln. Zwischen beiden Projekten konnten wir Unterschiede, aber auch größere Überschneidungen feststellen. Als Nächstes planen wir, im Rahmen des Gesundheitsmanagements der Bremischen Evangelischen Kirche einen Gesundheitszirkel einzurichten, der die Projektergebnisse sowie weitere bereits initiierte Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz auswertet und daraus realisierbare Maßnahmen für die Implementierung in allen evangelischen Kitas entwickelt.*

*Für uns war die Teilnahme am Hamburger Projekt sinnvoll und hilfreich, vor allem, um bereits laufende Maßnahmen abzugleichen und neue Impulse für die konkrete Weiterarbeit zu bekommen.“*

Dr. Carsten Schlepper, Geschäftsführer, und Kirsten Hanschen, Bremen



# Gastbeitrag aus Nordrhein-Westfalen

Für den Evangelischen Fachverband der Tageseinrichtungen für Kinder in Westfalen und Lippe berichten Geschäftsführer Hansjoachim Maier und Gabriele Wand, Fachberaterin für die Kindertageseinrichtungen in den Evangelischen Kirchenkreisen Iserlohn und Lüdenscheid-Plettenberg, von ihrem Projekt „Altersgerechtes Arbeiten in Kindertageseinrichtungen und Gesundheitsförderung von Erzieherinnen und Erziehern“. Das Projekt ist zeitgleich mit dem und unabhängig vom Hamburger ESF-Projekt durchgeführt worden. Die Ergebnisse decken sich dennoch zum großen Teil:

## Wann und warum haben Sie das Projekt angestoßen und durchgeführt?

*„Ausgehend von den Hinweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kindertageseinrichtungen auf die gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz bei zunehmendem Alter hat sich im Juni 2011 zunächst ein Arbeitskreis ‚Alter werden im Beruf‘ unter der Leitung der Fachberatung gegründet. Dazu wurden interessierte Leiterinnen und Leiter unserer Kindertageseinrichtungen eingeladen. Der Arbeitskreis hat sich in seiner ersten Sitzung mit den Herausforderungen und mit den Stärken von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Kindertageseinrichtungen beschäftigt und folgende Fragen formuliert:*

- Wie kann die Arbeit und der Arbeitsplatz in den Kindertageseinrichtungen altersgerecht gestaltet werden, sodass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange im Beschäftigungsprozess verbleiben können?*
- Welche Arbeitsplatzmodelle, Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und Angebote an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihnen die Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Beruf erleichtern?*

*Der Arbeitskreis hat sich zum Ziel gesetzt, eine Handreichung für die Träger und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erarbeiten, die geeignete Maßnahmen dazu benennt und den Beteiligten auf der Träger-ebene, der Leitungsebene und der Mitarbeiterebene vorschlägt.“*

## Wie sind Sie vorgegangen? Wer war beteiligt?

*„Um bedarfsgerechte und zielführende Maßnahmen empfehlen zu können, haben wir zunächst eine schriftliche Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den 67 evangelischen Kindertageseinrichtungen organisiert, die zum Aufgabenbereich der pädagogischen Fachberatung gehören. In der Erarbeitung des Fragebogens erweiterte sich der Arbeitskreis. Hinzu kamen Trägervertretungen, Mitarbeitervertretungen, Erzieherinnen und Erzieher ohne Leitungsfunktion und die Ortskraft für Sicherheit. Die Befragung konnte dann im März 2012 in allen Kindertageseinrichtungen durchgeführt werden. Zur Auswertung der Befragung haben wir an zwei halben Workshoptagen mit der Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB NRW e. V. zusammengearbeitet. Wir konnten konkrete Handlungsfelder identifizieren und erste Empfehlungen für die Träger entwickeln, die auch die Gesundheitsförderung von Erzieherinnen und Erziehern mit einbeziehen. Bis November 2013 hat die Projektgruppe in gemeinsamer Arbeit konkrete Maßnahmen beschrieben und dem zuständigen synodalen Ausschuss ‚Gemeinsamer Fachausschuss Tageseinrichtungen für Kinder in den Evangelischen Kirchenkreisen Iserlohn und Lüdenscheid-Plettenberg‘ zur Empfehlung an die Träger übergeben.“*

## Was war für ein Gelingen des Projektes – speziell auch aus der Sicht der Fachberatung – wichtig?

*„Wesentlich für den Erfolg des Projektes war die Beteiligung, die Möglichkeit der Mitarbeit und Zusammenarbeit auf allen Ebenen und mit Fachstellen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlten sich durch den kurzen und einladenden Fragebogen angesprochen.“*

*Die Fachberatung hat den Prozess initiiert, in der Fläche vernetzt, gebündelt, die Ergebnisse gesichert, die Weiterentwicklung organisiert und in den relevanten Konferenzen und Ausschüssen informiert. Sie hat das Thema von Anfang an kontinuierlich beraten und begleitet durch regelmäßige Informationen zum Prozessverlauf, durch begleitende Anregungen und Impulse für die Praxis in den Kindertageseinrichtungen, durch Arbeitsmaterialien und bei ersten Umsetzungsschritten von Handlungsempfehlungen durch die Träger.“*

### Welche Ansätze werden Sie weiterverfolgen?

*„Der Gemeinsame Fachausschuss für Tageseinrichtungen für Kinder in den Evangelischen Kirchenkreisen Iserlohn und Lüdenscheid-Plettenberg wünscht sich mit den Handlungsempfehlungen der Projektgruppe den Beginn eines Prozesses gemeinsam mit allen Verantwortlichen, den Trägern, den Leitungen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Vertretungen zur Gesundheitsförderung und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als ersten Schritt empfiehlt der Ausschuss die Einführung eines Gesundheitszirkels, in dem die jeweilige Situation in den Einrichtungen analysiert wird, um dann in Absprache mit den Leitungsgremien Prioritäten festzulegen, die Realisierung der ausgewählten Maßnahmen zu prüfen und zu planen und deren Wirksamkeit nachzuhalten.*

*Über diese Empfehlung des Gemeinsamen Fachausschusses wird in den Leitungsgremien eine intensive Diskussion geführt.*

*Die Fachberatung steht zur Beratung zur Verfügung und unterstützt den Prozess im Gesundheitsmanagement mit der Durchführung von Informationsveranstaltungen, Fachtagen, Fortbildungen, Impulsen und Arbeitshilfen.“*

### Was möchten Sie Trägervertretungen für das Thema „Altersgerechte Gestaltung von Arbeit“ als Empfehlungen mit auf den Weg geben?

*„Wir haben einen Schatz an erfahrenen, motivierten und entwicklungsfreudigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Teams unserer Kindertageseinrichtungen, die sich täglich engagiert mit den sich verändernden Bedingungen in den Einrichtungen auseinandersetzen und den Kindern die Bedeutsamkeit der Liebe Gottes erfahrbar machen. Um uns diesen Schatz zu erhalten und kompetentes Personal hinzuzugewinnen, ist es notwendig, sich konkret vor Ort mit Beteiligung der Mitarbeiterschaft und personenbezogen mit geeigneten Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung, Personalentwicklung und Gesundheitsförderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auseinanderzusetzen.“*

Gabriele Wand und Hansjoachim Maier,  
Iserlohn/Münster



# Tipps für Träger vom ESF-Projektteam

Sie haben den Nutzen und die Notwendigkeit von altersgerechter Gestaltung der Arbeit erkannt? Dann ermutigen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mithilfe der „Arbeitshilfe für Kita-Teams“ eigene Ideen zu entwickeln. Diskutieren Sie im Anschluss die Ergebnisse. Formulieren Sie ein gemeinsames Ziel und machen sich auf den Weg, dieses zu erreichen. Folgendes Vorgehen empfehlen wir Ihnen:

- Übernehmen Sie die Verantwortung für den anstehenden Prozess und wählen sich kompetente Kooperationspartner. Auf Kirchenkreisebene oder in einem regionalen Trägerverbund ist ein Arbeitskreis von Nutzen, in dem neben Vertretungen der Arbeitgeber und der Kitas Beauftragte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und Abgesandte aus der Mitarbeitervertretung sitzen. Auch bei Ihrer zuständigen Berufsgenossenschaft oder bei Krankenkassen können Sie nach professioneller Unterstützung fragen.
- Entscheiden Sie sich (im Arbeitskreis) für eine Form der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Bestandsaufnahme in den Kitas, z. B. per Fragebogen.
- Informieren Sie alle Kita-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter über die Zusammensetzung des Arbeitskreises und die bevorstehende Befragung. Eine wertschätzende Beteiligung der Beschäftigten und ein guter Informationsfluss in beide Richtungen sind Voraussetzungen für ein Gelingen des Prozesses.
- Lassen Sie die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kitas durchführen und die Ergebnisse auswerten. Informieren Sie Ihre Fachkräfte über die Ergebnisse der Befragung und stimmen das weitere Vorgehen ab.
- Unterstützen Sie Ihre Kita-Teams bei der Einführung von Maßnahmen der altersgerechten Gestaltung von Arbeit. Prüfen Sie, was für alle Einrichtungen angeboten bzw. eingeführt werden kann und wo Einzelhilfe erforderlich ist.
- Stellen Sie in der Umsetzungsphase gezielt zusätzliche Ressourcen in Form von finanziellen Mitteln, externen Referentinnen und Referenten, Supervisorinnen und Supervisoren, Vertretungskräften, Stundenkontingenten etc. zur Verfügung.
- Lassen Sie sich aus den Kitas regelmäßig über Zwischenstände informieren.
- Entwickeln Sie aus den Erkenntnissen des Prozesses Ihr eigenes Konzept für eine altersgerechte Gestaltung von Arbeit in Kitas bzw. einen „bunten Strauß“ von Maßnahmen als Grundlage für ein wachsendes Konzept.
- Verknüpfen Sie die Ergebnisse mit Ihrem Qualitätsmanagementsystem und mit Ihrem Konzept der Personalentwicklung und Personalbindung, um die altersgerechte Gestaltung von Arbeit nachhaltig wirksam ein- und fortzuführen.

## Generelle Empfehlungen

Haben Sie stets ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Informieren und beteiligen Sie diese. Führen Sie klar und zielgerichtet, begründen Sie Ihre Entscheidungen. Wertschätzen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Menschen und ihre Arbeit als Beitrag eines wichtigen gesellschaftspolitischen und kirchlichen Auftrags. Unterstützen Sie Ihre Kitas durch die Bereitstellung von ausreichend personellen und finanziellen Ressourcen.

# ARBEITSHILFE FÜR KITA-TEAMS

## Zehn Schritte – Leitfaden zum Vorgehen

Wenn Sie sich mit Ihrem Team auf den Weg machen, über die altersgerechte Gestaltung von Arbeit nachzudenken, empfehlen wir Ihnen das folgende prozesshafte Vorgehen:

1. Lesen Sie *Maries märchenhafte Biografie*.
2. Bearbeiten Sie mit Ihrem Team die einzelnen Kapitel der Biografie. Nutzen Sie dafür nach jedem gelesenen Kapitel den *Fragenkatalog*.
3. Werfen Sie einen Blick auf die Anregungen im *Maßnahmenkatalog*.
4. Schauen Sie bei Bedarf auf der Webseite [www.kita-alternsgerecht.de](http://www.kita-alternsgerecht.de) nach, ob Sie weitere Materialien für Ihre Diskussionen nutzen möchten.
5. Protokollieren Sie die Ergebnisse Ihrer Diskussionen.
6. Präsentieren Sie Ihre Arbeitsergebnisse Ihren personalverantwortlichen Trägervertretungen.
7. Planen Sie gemeinsam das weitere Vorgehen. Legen Sie in einer Prioritätenliste fest, wer was mit wem bis wann tun soll und was Sie dafür benötigen.
8. Begeben Sie sich in die Umsetzungsphase.
9. Bewerten Sie regelmäßig den Erfolg der eingeführten Maßnahmen. Sind Sie auf dem richtigen Weg? Falls nicht: Ermitteln Sie die Gründe und geben Ihrem Träger eine Rückmeldung.
10. Beteiligen Sie bei Veränderungen und bei neu eingeführten Maßnahmen immer Ihr Team und Ihre Trägervertretungen.

Wir wünschen Ihnen frische Impulse, konstruktive Diskussionen im Team und einen Träger, der Sie in Ihren Anliegen unterstützt. Bitte bleiben Sie gesund, motiviert und qualifiziert.

Babette Balzereit, Projektkoordinatorin, Hamburg  
Michael Schaaf, Projektleiter, Hamburg

# Maries märchenhafte Biografie

## Vorwort

Es gibt zahlreiche Statistiken und Studien zum Thema „Altersgerechte Gestaltung von Arbeit“. Mit dieser fiktiven Berufsbiografie einer pädagogischen Kita-Fachkraft stellen wir Ihrem Team als Einstieg in das Thema bewusst eine andere Form zur Verfügung. Ein Märchen erzählen wir, hier und da mit einem Augenzwinkern versehen.

Marie verdient Goldtaler, küsst Frösche, trifft einen bösen Wolf und altert auf zweiundzwanzig Seiten um über fünfzig Jahre. In sieben Kapiteln wird Maries Biografie geschildert, von der Ausbildung bis zum Ruhestand. Dazwischen werden die einzelnen Lebensdekaden und unterschiedlichen Lebensphasen in den Blick genommen.

Marie existiert nicht. In dieser Geschichte finden sich dennoch Verhaltenszüge von pädagogischen Fachkräften und Erlebnisse aus dem Kita-Alltag. Viele der genannten Maßnahmen gibt es bereits in der Praxis oder sie wurden im Projektverlauf erprobt. Von einigen sind wir allerdings noch märchenhaft weit entfernt.

Eine Verbesserung der finanziellen und personellen Ausstattung des Kita-Bereichs wird ohne Zweifel zum Gelingen einer altersgerechten Gestaltung der Arbeit beitragen. In dieser märchenhaften Biografie wird ganz unrealistisch von einigen Verbesserungen bereits ausgegangen.

Selbstverständlich wissen wir, dass praxiserfahrene pädagogische Fachkräfte niemanden brauchen, der ihnen Märchen erzählt. Wir hoffen jedoch, dass Ihnen diese Form der Arbeitshilfe trotzdem zusagt. Es ist der Versuch, sich über eine Geschichte wichtigen Inhalten zu nähern. Denn jedes Thema, das in der Kita bewegt werden soll, muss durch die Köpfe und durch die Herzen aller Beschäftigten, um erfolgreich eingeführt und umgesetzt zu werden.

Viel Spaß beim Lesen!



## Kapitel 1 - Ausbildung und Einstellung



### Es war einmal ...

... eine frisch gebackene pädagogische Fachkraft namens Marie. Die Zweiundzwanzigjährige hat nach dem Abitur und einem Jahr im Ausland ihre dreijährige duale Ausbildung an der Fachhochschule für Kindheitspädagogik und Frühförderung erfolgreich abgeschlossen. Für diese Bildungseinrichtung hatte Marie sich entschieden, weil die Schülerinnen und Schüler dort ab dem ersten Ausbildungsjahr eine Vergütung von achthundert Goldtalern monatlich ausgezahlt bekommen.

Die aufgeweckte Marie freut sich besonders darüber, dass sie in den Modulen „Elternarbeit als Erwachsenenbildung“, „Dokumentation in der Krippe“ sowie „Qualitätsmanagement“ mit positiven Reflexionen der Lehrkräfte bewertet worden ist. Vertiefende Erkenntnisse in diesen Studienschwerpunkten und in ihren Wahlmodulen „Religionspädagogik“, „Psychologie der Teamentwicklung“ und „Altersgerechtes Arbeiten“ gewann sie durch die professionelle Anleitung und die Praxisanteile in ihrer Ausbildungs-Kita. Zu ihrer Mentorin, einer berufserfahrenen, älteren Erzieherin, hat Marie im Lauf der drei Ausbildungsjahre eine herzliche Beziehung entwickelt. Frau Holle lehrte Marie, reife Äpfel vom Baum zu schütteln, fertiges Brot vor dem Verbrennen zu retten und Betten auszuschütteln. Leider ist in der Kita Brunnenwelt momentan keine Stelle frei.

Mit ihrem guten Zeugnis bewirbt sich Marie in Einrichtungen unterschiedlicher Trägerschaft und wird zu mehreren Vorstellungsgesprächen eingeladen. Die Chancen für einen Berufseinstieg stehen gut wie nie, was Marie dem demografischen Wandel in Verbindung mit einem Fachkräftemangel und dem verstärkten Ausbau von Krippengruppen zu verdanken hat. Eine Stellenausschreibung im lokalen Kita-Internetportal für Arbeitssuchende hat es ihr besonders angetan. Ein evangelischer Träger wirbt mit dem Slogan „Mit Gott groß werden“ unter einem bunten Regenbogen. Der Text ist ansprechend gestaltet, die Anforderungen entsprechen ihrem Profil. Der Arbeitgeber verspricht gute Arbeitsbedingungen mit individuellen Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie Aufstiegsmöglichkeiten. Mal sehen, was sich dahinter verbirgt, denkt Marie, als sie die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erhält.

Ein bisschen aufgeregt ist Marie schon, als ihr eine Frau mittleren Alters am verabredeten Termin die Eingangstür zur Kita öffnet. Frau Buchholz stellt sich als stellvertretende Leitung vor und führt sie durch die Einrichtung. Während sich Marie die Räumlichkeiten aufmerksam anschaut, schildert ihre Begleiterin den Tagesablauf und erläutert konzeptionelle Besonderheiten der Einrichtung. Interessiert stellt Marie viele Fragen. Sie ist begeistert von der humorvollen Art und der pädagogischen Kompetenz der älteren Erzieherin. Marie merkt ihr an, wie gerne sie in dieser Einrichtung arbeitet. Am Ende des Rundgangs verabschiedet Frau Buchholz sich von Marie und führt sie in das geräumige Besprechungszimmer der Kita.

„Nun, Marie, wie gefällt Ihnen unsere Kita?“ Die Frage stellt der Geschäftsführer des Kita-Werks als Trägervertreter der evangelischen Einrichtung. Außer ihm nehmen die Kita-Leiterin Frau Berg und die Pastorin der örtlichen Kirchengemeinde an dem Gespräch teil. „Toll“, antwortet Marie wahrheitsgemäß. „Die Räumlichkeiten und das Außengelände haben mich genauso beeindruckt wie die Führung mit Frau Buchholz. Sie hat das sehr gut gemacht.“ Marie senkt den Blick und läuft leicht rot an, weil sie nicht weiß, ob es ihr zusteht, als junge Berufsanfängerin das Verhalten einer gestandenen Erzieherin zu beurteilen. Frau Berg jedoch pflichtet ihr lachend bei. „Das stimmt“, sagt sie, „unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen wir ihren Stärken entsprechend für Sonderaufgaben ein. Frau Buchholz als stellvertretende Leiterin ist zum Beispiel unser Coach für neue Teammitglieder. Sie wird in den ersten drei Monaten die Anleiterin und Ansprechpartnerin für unsere neue Kollegin oder unseren neuen Kollegen sein.“ Die Aussicht auf eine Einarbeitung durch Frau Buchholz findet Marie verlockend. Sie spürt, dass sie gerne in dieser Kita arbeiten würde.

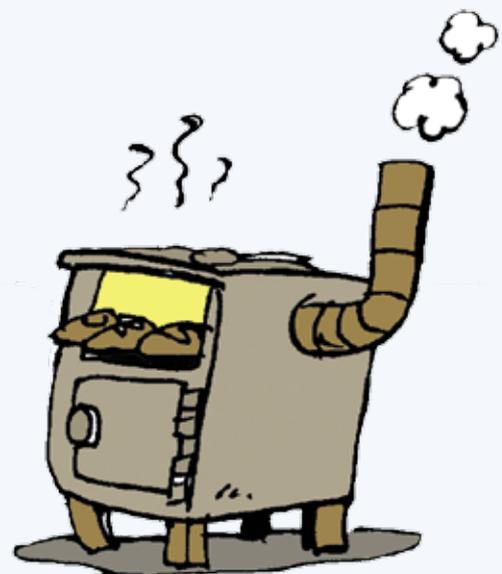
Das Gespräch verläuft in einer harmonischen Atmosphäre. Marie beantwortet viele Fragen und stellt selbst einige. Die Antworten gefallen ihr. Der Geschäftsführer kann ihr auf die Frage nach dem Gehalt mitteilen, wie viel sie laut des geltenden Demografie-Tarifvertrags monatlich brutto verdienen würde. Marie staunt. Es sind fast zweihundert Goldtaler mehr, als sie bei anderen Trägern bekäme, bei denen sie sich beworben hatte. Frau Berg versichert ihr darüber hinaus, dass in jährlich stattfindenden Personalentwicklungsgesprächen mit allen pädagogischen Fachkräften der individuelle Fort- und Weiterbildungsbedarf ermittelt und Besuche von entsprechenden Veranstaltungen verabredet werden.



Zwei Tage später hospitiert Marie in der Kita und gewinnt einen direkten Einblick in den Arbeitsalltag. Danach ist sie sich ganz sicher, dass sie in genau dieser Einrichtung anfangen möchte zu arbeiten.

Eine Woche nach ihrer Hospitation erhält Marie die erhoffte Zusage aus der evangelischen Kita Regenbogen. Es ist eine unbefristete Vollzeitstelle mit sechsmonatiger Probezeit. Nach dem Telefonat mit Frau Berg kommt sie sich vor wie Goldmarie, springt jubelnd durch ihre kleine 1½-Zimmer-Wohnung und schreit ihre Freude heraus. Marie ruft ihre Eltern an und verabredet sich mit ihren Freundinnen zum Feiern. Am Wochenende lassen sie es richtig krachen!

Der erste Arbeitstag vergeht wie im Flug. Im Eingangsbereich der sechsgruppigen Kita entdeckt Marie neben einem Willkommensgruß ihr Foto, das sie der Einrichtung vorab zugeschickt hatte. Die Eltern und die Kinder sind auf diesem Weg über ihren Dienstantritt als neue Kollegin in der Krippengruppe bereits informiert worden. Marie wird von Frau Berg, von der Gemeinde-Pastorin und einer Elternvertreterin mit einem Blumenstrauß begrüßt. Frau Buchholz begleitet sie durch den Tag und stellt sie im Morgenkreis den Kita-Kindern vor. Die Kinder gehen neugierig und unbefangen auf sie zu und singen für sie das Kita-Begrüßungslied. Marie lernt die pädagogischen und therapeutischen Kolleginnen und Kollegen, die Hauswirtschafterin, zwei junge Männer im Bundesfreiwilligendienst, die Reinigungskräfte und den Hausmeister kennen. Sie wird überall freundlich aufgenommen. Am Abend kann Marie lange nicht einschlafen, weil sie so voller neuer Eindrücke ist.



## Kapitel 2 - Zwischen 20 und 30 Jahren



„Ma-lh! Ma-lh!“ Die kleine Zoe, anderthalb Jahre altes Frühdienstkind mit dicken schwarzen Locken, läuft Marie mit ausgestreckten Ärmchen entgegen, als sie um 8.<sup>00</sup> Uhr in die Kita kommt. Zoe strahlt wie immer über beide Pausbäckchen. Marie nimmt sie schwungvoll in die Arme und dreht sich mit ihr im Kreis herum. Das morgendliche Begrüßungsritual spielt sich seit mehreren Monaten so ab, seit Zoe laufen kann.

Die Probezeit ist längst vorbei. Frau Berg hatte Marie am Ende des ersten halben Jahres sehr gelobt und ihr freudestrahlend verkündet, dass sie in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen wird. Die Freude war ganz auf Maries Seite gewesen. Sie hatte sich nach anfänglichem Praxisschock – fünfmal die Woche acht Stunden arbeiten war wesentlich anstrengender, als sie es sich vorgestellt hatte! – sehr gut eingelebt in ihren Berufsalltag.

Marie arbeitet zusammen mit ihrem männlichen Kollegen Jan und der Gruppenleiterin Sabine in einer von zwei Krippengruppen mit zehn ein- bis dreijährigen Kindern. Die fünf Jungen und fünf Mädchen sind Marie schnell ans Herz gewachsen. Es bereitet ihr eine riesige Freude, für die Kleinen da zu sein und sie auf ihrem Weg zu begleiten. Aus dieser Motivation heraus ist sie Pädagogin geworden. In der Einrichtung gibt es außerdem vier Elementargruppen mit jeweils sechzehn drei- bis sechsjährigen

Kindern. Maries Kollege Jan ist zehn, Sabine fast dreißig Jahre älter als sie. Mittlerweile sind die Drei ein eingespieltes Team, das während der Mittagszeit verstärkt wird durch den Einsatz einer der beiden Bundesfreiwilligendienstler, die von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kita scherzhaft nur „Bufdis“ genannt werden.

In den ersten drei Monaten hatte sich Frau Buchholz zweimal pro Woche für jeweils eine Stunde mit Marie in den Besprechungsraum zurückgezogen. Die stellvertretende Leiterin arbeitete Marie behutsam und mit viel Einfühlungsvermögen ein, ging mit ihr die Konzeption der Kita, das Leitbild, den Personalordner sowie das Qualitätshandbuch durch und beantwortete geduldig die vielen Fragen, die Marie stellte.

Ergänzend zu der Einarbeitung durch Frau Buchholz führte Marie jeweils am Freitagnachmittag ein einstündiges Reflexionsgespräch mit ihrer Gruppenleiterin. Es tat Marie gut, den Verlauf der Woche noch einmal rückblickend zu betrachten und gemeinsam durchzusprechen, was sich in der Gruppe ereignet hatte. Sabine lobte Marie viel und gab positive Bestätigung, sie hinterfragte aber auch Maries Verhalten in einigen Situationen und zeigte ihr auf, wo sie mögliches Verbesserungspotenzial sah. Beide kamen von Anfang an gut miteinander aus, denn Marie ist lernwillig und neugierig. Sie nahm und nimmt konstruktive Kritik von einer derart erfahrenen pädagogischen Fachkraft gerne an. Erstaunt hatte sie festgestellt, dass Sabine genauso alt wie ihre Mutter ist. Die Arbeit mit den Kindern schien sie jung zu halten.

Jeden Donnerstagabend singt Marie in einer Band – keine Kinderlieder! – und spielt Gitarre. Es macht Laune, mal so richtig abzurocken und die Sau rauszulassen. Am Wochenende zieht Marie gerne mit ihren Freundinnen um die Häuser und erkundet das Nachtleben. Sie küsst einige Frösche, aber in einen Märchenprinzen verwandelt sich leider keiner von ihnen.

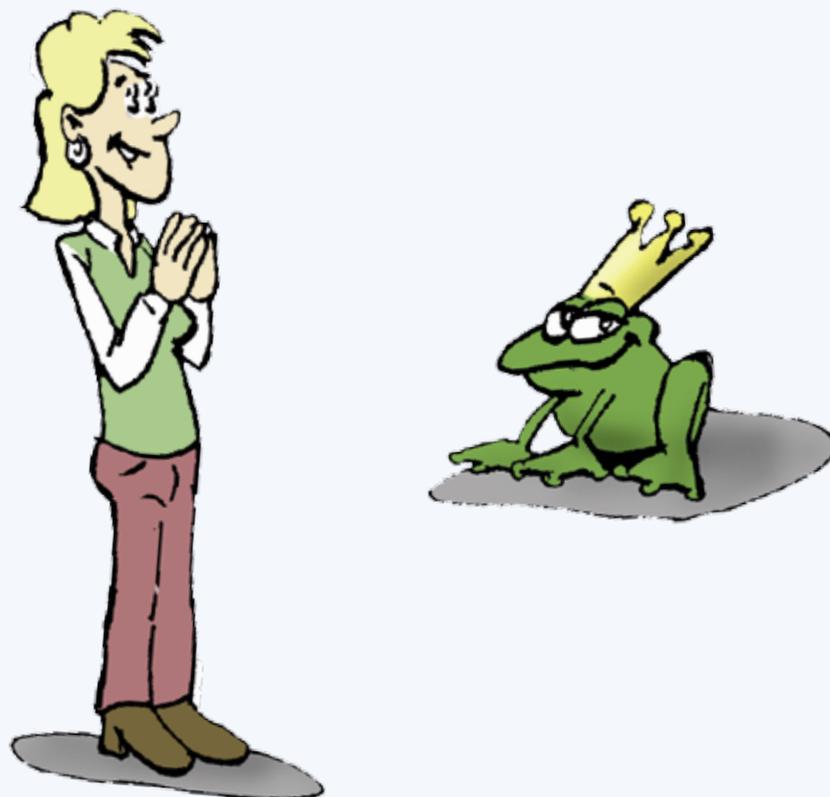
Mit ihrer Freundin Philippa, kurz Flippi genannt, tauscht sich Marie ab und zu über ihre Arbeitsbedingungen aus. Flippi ist ebenfalls Kindheitspädagogin, hat mit Marie zusammen die Fachhochschule besucht und gleichzeitig die Arbeit aufgenommen. Sie arbeitet in einer zweigruppigen Kita mit altersgemischten Gruppen. Gemeinsam feiern die beiden in einer Pizzeria bei Salat, Pasta und Prosecco ihr fünfjähriges Dienstjubiläum.

„Du hast im Familiengottesdienst am Sonntag feierlich einen Blumenstrauß überreicht bekommen?“, fragt Flippi erstaunt. „Ja, von unserer Pastorin“, bestätigt Marie, „und der Zwergenchor hat das Regenbogenlied für mich gesungen. Die Kirchengemeinde hatte sogar meine Eltern eingeladen, das fand ich super.“ Flippi zog eine Flunsch. „Da hast Du aber Glück gehabt, Schneewittchen. Unseren Leiter musste ich selbst an mein Jubiläum erinnern, mehr als einen genuschelten Glückwunsch hat die vergessliche Schlafmütze aber nicht hinbekommen“, beschwert sie sich. „Für mich gab es vom Kita-Werk-Geschäftsführer einen Büchergutschein über zehn Goldtaler und eine handgeschriebene persönliche Glückwunschkarte. Das hat doch Charme, oder?“, fragt Marie provokativ. Flippi spielt beleidigte Leberwurst, hält sich die Ohren zu und schaut an die Decke. „Ist gut“, lacht Marie und rettet den Abend, „du sollst auch nicht zu kurz kommen. Die nächste Runde geht auf mich.“

Mit siebenundzwanzig Jahren lernt Marie auf einer Fortbildungsveranstaltung zum Thema „Partnerschaftliche Zusammenarbeit der Kita mit der Grundschule auf Augenhöhe“ den vier Jahre älteren Lehrer Jonas kennen. Der sportliche Typ mit der verwuschelten Frisur, einem lässigen Dreitagebart und dem herzhaften Lachen fällt ihr sofort ins Auge. Es ist Liebe auf den ersten Blick. Nach einem Jahr fester Beziehung sucht und findet das Paar eine Drei-Zimmer-Wohnung, von der aus beide mit dem Fahrrad ihre Arbeitsplätze erreichen können. Marie hat ihren Märchenprinzen gefunden.

Marie geht morgens gerne zur Arbeit und ist eine gestandene und beliebte Kollegin. Sie ist gruppenübergreifend für die musikalische Früherziehung in der Kita und gemeinsam mit einem weiteren Kollegen für die Religionspädagogik zuständig. Die Musik liegt Marie seit ihrer Geburt im Blut, um aber in den Dingen des Glaubens sprachfähig zu werden, hatte sie an einer „Theologisch-Religionspädagogischen Grundqualifizierung“ teilgenommen. In der Fachhochschule war die Religionspädagogik bereits eines ihrer Wahlmodule gewesen, aber diese Zusatzqualifikation stach durch ihre praktische Ausrichtung aus den Fortbildungsangeboten hervor.

Marie hatte diese sogenannte „TRG“ sehr gerne besucht, weil ihr das Miteinander im Team, eine Kultur der Wertschätzung und die fast familiäre Atmosphäre in der evangelischen Kita vom ersten Arbeitstag an sehr zugesagt haben. Sie schätzt die professionelle Struktur des Kita-Werks, ihres Arbeitgebers, und identifiziert sich mit den christlichen Werten, für die die Kirchengemeinde steht. Marie fühlt sich als Teil eines großen Ganzen.



## Kapitel 3 – Zwischen 30 und 40 Jahren



An ihrem dreißigsten Geburtstag heiratet Marie ihren Jonas. „Damit er den Hochzeitstag nie vergisst und sich dazu noch jedes Jahr ein Geschenk sparen kann“, erzählt sie ihrer Trauzeugin Flippi lachend. „Männer!“, stöhnt diese und verdreht die Augen. Was sie allerdings nicht davon abhält, nach der feierlichen Zeremonie in der Kirche bei der zünftigen Feier am Abend mit Maries Kollegen Jan stundenlang das Tanzbein zu schwingen.

Marie arbeitet immer noch vierzig Stunden pro Woche. Davon dreißig Stunden unmittelbare Arbeitszeit direkt am Kind und zehn Stunden mittelbare Arbeitszeit. Diese sogenannte Verfügungszeit wird in der Kita eingesetzt für zwei Stunden Gesamt-Dienstbesprechung pro Woche, zwei Stunden Besprechung im Gruppenteam, zwei Stunden Elternarbeit, zwei Stunden Pflege der Dokumentation und zwei Stunden Vor- und Nachbereitung der Arbeit. Einmal pro Halbjahr legt Frau Berg in einer gemeinsamen Sitzung zur Dienstplangestaltung die Stunden des pädagogischen Personals so fest, dass in erster Linie der Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag der Kita gewissenhaft wahrgenommen, aber möglichst auch persönliche Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden. Das ist manchmal eine ganz schöne Fummelarbeit, bei der Frau Berg auf Konsensbildung setzt. Marie beispielsweise geht seit Jahren jeden Mittwochmorgen zum Schwimmen und tritt ihren Dienst in der Gruppe erst um 10.<sup>00</sup> Uhr an. Im Gegenzug übernimmt sie immer am Dienstagmorgen für Jan den gruppenübergreifenden Frühdienst. Alle Kolleginnen und Kollegen wissen, dass es ein Geben und Nehmen braucht, um als Team gut zu funktionieren.

Im zwölften Jahr ihrer Betriebszugehörigkeit nutzt Marie das Angebot ihres Trägers, in einer anderen Kita zu hospitieren. Sie hat das Gefühl, dass sie mal einen „Tapetenwechsel“ braucht und tauscht ihren Arbeitsplatz befristet für sechs Monate mit einer Kollegin aus einer anderen Einrichtung des Kita-Werks. Marie arbeitet dort ebenfalls als Zweitkraft, allerdings in einer Elementargruppe. Sie nimmt viele neue Anregungen mit und freut sich unheimlich, als sie nach dem halben Jahr zu „ihren“ Krippenkindern zurückkehrt. Und wie die sich erst freuen!

Mit dreiunddreißig Jahren erfüllt sich Maries Herzenswunsch: Sie wird Mutter einer entzückenden kleinen Tochter. Lisa nennen die stolzen Eltern ihren süßen Wonneproppen. Knappe zwei Jahre später erblickt Lisas kleiner Bruder Max das Licht der Welt und vervollständigt das Familienglück. Es folgt eine schöne, aber auch unheimlich anstrengende Lebensphase, in die auch der Kauf eines Reihenhauses mit Terrasse und kleinem Garten in der Nähe ihrer bisherigen Wohnung fällt. Stolz stehen Marie und Jonas nach dem Einzug davor und können es kaum fassen, dass sie die neuen Eigentümer sind. „Unser kleines Lebkuchenhäuschen“, flüstert Marie verzückt. „Entwickle dich aber bitte nicht zu einer Hexe“, scherzt Jonas und erntet einen Knuff mit dem Ellenbogen in die Seite.

In den nächsten Jahren wechseln sich Marie und ihr Mann mit der Betreuung der Kinder im Rahmen der Elternzeit ab. Marie nimmt kurz nach dem ersten Geburtstag ihres Sohnes mit einer halben Stelle ihre Arbeit wieder auf. Lisa bekommt in der Kita Regenbogen einen Platz in einer Elementargruppe, Max in der zweiten Krippengruppe. Das Kita-Werk als Arbeitgeber gewährt für beide Kinder einen monatlichen Zuschuss. Dennoch registriert Marie erschreckt, wie teuer das Leben für vier Personen ist, zumal ein halbes Einkommen weggefallen ist. Zum Glück ist Jonas inzwischen verbeamtet und verdient als stellvertretender Leiter einer Ganztagsgrundschule eine ganze Menge Goldtaler.

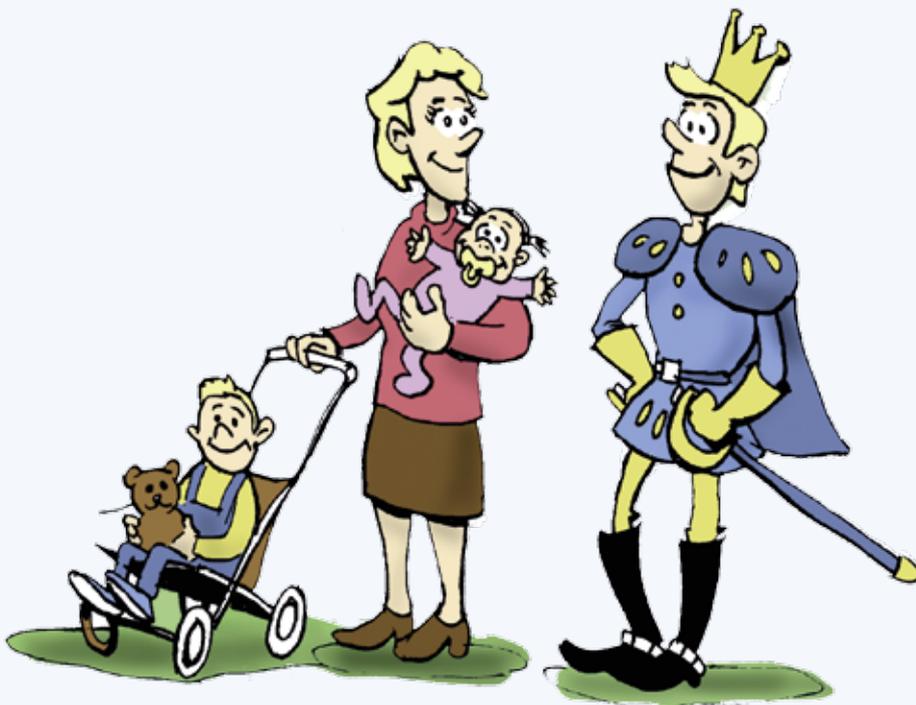
Ihre alleinerziehende Kollegin Sophia hat es da wesentlich schwerer. Marie fragt sich, wie sie die Doppelbelastung schafft, zumal sie am Wochenende noch kellnert. Ohne die Unterstützung ihrer Eltern, die in dieser Zeit auf ihren achtjährigen Sohn aufpassen, wäre sie wahrscheinlich aufgeschmissen. Das gibt Marie sehr zu denken.

Als Sabine mit siebenundsechzig Jahren in den wohlverdienten Ruhestand geht, übernimmt Jan die Gruppenleitung. Marie teilt sich eine Vollzeitstelle mit einer Kollegin, die vormittags im Elementarbereich arbeitet und nach ihrer Pause nachmittags in die Krippengruppe kommt. Eine neue Kollegin, die Muslima Ceyda, wird eingestellt. Frau Berg reagiert damit auf die verstärkte Aufnahme von türkischen Kindern im Einzugsgebiet. Mit dem Öffnen der ACK-Klausel in den Tarifverträgen hatte die Tarifkommission den evangelischen Arbeitgebern aus Inklusionsaspekten die Möglichkeit gegeben, auf den Fachkräftemangel zu reagieren, indem auch Nicht-Kirchenmitglieder eingestellt werden dürfen. Ceyda ist bereits die dritte Muslima, die in der Kita Regenbogen davon profitiert. Die Eltern der Kita-Kinder finden das gut. Auch für Marie und das ganze Team sind die drei Kolleginnen eine Bereicherung. So sieht gelebte Inklusion, Interreligiösität und Interkulturalität aus. Wichtig war es, diesem Umstand in der pädagogischen Konzeption gerecht zu werden. Einen Studientag, an dem die Kita geschlossen hatte, nutzte das Team für eine Überarbeitung.

Ergänzend zu den drei Vollzeitstellen kommt zur Mittagszeit ein „Bufdi“ dazu. Der Bundesfreiwilligendienst hat sich zu einem echten Erfolgsmodell entwickelt. Bewerberinnen und Bewerber stehen nicht nur bei den Kitas Schlange.

Ebenfalls eine tolle Sache ist der Springerpool des Kita-Werks. Sowohl für kurzfristige Ausfälle aufgrund von Krankheit als auch für langfristig geplante Urlaubszeiten oder Fortbildungsveranstaltungen greifen die Einrichtungen auf fest angestellte Vertretungskräfte ihres Trägers zurück. Damit ist gewährleistet, dass der Personalschlüssel gleichbleibend auskömmlich ist.

„Ich möchte die neue Qualitätsbeauftragte der Kita werden.“ Frau Berg hört der sehr selbstbewusst auftretenden Marie aufmerksam zu. Sie sitzen im Büro der Leiterin und führen in ungestörter Atmosphäre das jährlich stattfindende Personalentwicklungsgespräch. Gesprochen haben sie bereits über die Rahmen- und die Arbeitsbedingungen in Mariens Krippengruppe und generell in der Kita sowie über die Zusammenarbeit im Team und mit der Leitung. Im letzten Gesprächsteil geht es darum, gemeinsam Perspektiven für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer persönlichen Stärken zu entwickeln und eine passende schriftliche Zielvereinbarung zu formulieren. Frau Berg überlegt. Während Mariens Elternzeit hatte eine Kollegin aus einer Elementargruppe, die kurz zuvor die Theologisch-Religionspädagogische Grundqualifizierung abgeschlossen hatte, Mariens Aufgabe übernommen, gruppenübergreifend religionspädagogisch tätig zu sein. „Wer würde für dich die musikalische Früherziehung übernehmen?“, fragt sie. „Ceyda möchte das gerne“, antwortet Marie, „und ich denke, dass die anspruchsvollen Aufgaben einer Qualitätsbeauftragten eine neue Herausforderung für mich sein könnten. Ich hatte schließlich Qualitätsentwicklung als Studienschwerpunkt und habe bei Sabine gesehen, wie sie diese Aufgabe erfüllt hat.“ Frau Berg nickt aufmunternd. Insgeheim hat sie selbst schon darüber nachgedacht, Marie das frei werdende Amt anzubieten. Die Leiterin gibt sich einen Ruck und lächelt. „In Ordnung“, sagt sie, „ich bin einverstanden.“ „Klasse“, freut sich Marie, „vielen Dank für das Vertrauen.“ Frau Berg greift zum Stift. „Na, dann lass uns das gleich mal schriftlich festhalten.“



## Kapitel 4 – Zwischen 40 und 50 Jahren



Maries vierzigster Geburtstag, ihr zehnter Hochzeitstag, fällt auf einen Samstag. Obgleich ihr vor der Zahl Vierzig graut, feiert sie im Gemeindesaal der Kirchengemeinde ein sehr fröhliches und wildes Fest mit ihren Freunden und Verwandten. Sogar ihr sonst eher ruhiger und zurückhaltender Vater schwebt mit ihrer Mutter elegant über die Tanzfläche. Selten hat Marie ihn so ausgelassen und gut gelaunt erlebt.

Umso schockierender ist der Anruf ihrer Mutter am nächsten Vormittag. Marie schläft noch, als Lisa ihr das Telefon ans Bett bringt. „Hier, Oma möchte dich sprechen“, sagt ihre Tochter und runzelt verwundert die Stirn. „Oma weint.“ Hellwach setzt sich Marie im Bett auf und greift nach dem Hörer. „Mama, was ist los?“, fragt sie. Ihre Mutter schluchzt. „Marie, Süße“, flüstert sie mit brüchiger Stimme, „Papa ist eingeschlafen. Der Arzt sagt, er hatte in der Nacht einen Herzinfarkt. Und ich habe davon nichts mitbekommen.“ Ihre Mutter bricht am Telefon zusammen. Marie macht sich sofort auf den Weg zu ihr. Den ganzen Sonntag über können beide nicht mehr aufhören zu weinen.

Zwei Wochen bleibt Marie zu Hause. In der ersten Woche ist sie krankgeschrieben, ein paar Urlaubstage hängt sie dran. Jonas kümmert sich rührend um sie. Ihre Kinder spenden Marie ganz viel Trost, obwohl beide selbst sehr traurig sind. Der Gottesdienst zur Beerdigung ihres Vaters ist bewegend und würdig.

An Maries erstem Arbeitstag sitzt sie mit den Kindern beim Mittagessen, als der kleine Freddy fröhlich verkündet. „Heute holt mich mein Opa ab!“ Marie schaut in sein vergnügtes Gesicht und merkt gar nicht, wie ihre Tränen anfangen zu laufen. Sie denkt daran, dass Lisa und Max nie wieder von ihrem Opa aus der Kita abgeholt werden können. Die Endgültigkeit dieses Gedankens erschüttert und überwältigt sie aufs Neue. Jan schaltet schnell, springt auf und führt Marie in das Mitarbeiterzimmer. Er setzt sie auf das Sofa und sagt Frau Berg Bescheid. Die Leiterin tätigt einen Anruf und eilt in den Personalraum. Während Jan den Kindern in der Gruppe erklärt, warum Marie gewiegt hat, bleibt Frau Berg bei ihrer Mitarbeiterin und hält ihre Hand. Kurze Zeit später erscheint die angerufene Pastorin, die im Kita-Werk für die Seelsorge zuständig ist. Frau Berg hängt das „Bitte-Nicht-Stören-Schild“ außen an die Tür. Die Pastorin sitzt bei Marie, bis ihre Tränen versiegt sind. Dann sprechen sie über Maries Vater, über ihre schöne Kindheit und über den Abend ihres vierzigsten Geburtstags, als sie ihren Vater zum letzten Mal gesehen hat. Die Pastorin versichert Marie, dass sie dankbar sein kann, ihn so ausgelassen und gut gelaunt in Erinnerung behalten zu dürfen.

„Wir müssen unseren Qualitätsstandard zum Kernprozess Kinderschutz aktualisieren“, teilt Marie ihren Kolleginnen und Kollegen auf einer Dienstbesprechung mit. „Es gibt eine neue gesetzliche Grundlage, deren Umsetzung in unsere Praxis wir dort einarbeiten müssen. Ich habe hier einen Entwurf mitgebracht, den ich mit euch diskutieren möchte.“ Sie gibt eine Tischvorlage aus, die sie im Vorwege bereits mit Frau Berg abgestimmt hat.

Seit zwei Jahren ist Marie die Qualitätsbeauftragte der Kita. In drei Monaten steht ein externes Audit zum erneuten Erwerb des Evangelischen Gütesiegels BETA an. Die Kita Regenbogen hatte die Auszeichnung als eine der ersten Einrichtungen in der Stadt erhalten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sehr stolz gewesen, dass ihre fleißige und oft mühsame Arbeit, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen und umzusetzen, in dieser Form belohnt worden ist. Alle drei Jahre wird die Einhaltung der Qualitätsstandards seitdem von einer Zertifizierungsgesellschaft bestätigt. Marie als Qualitätsbeauftragte ist dafür zuständig, den anstehenden Besuch der Prüferinnen mit einem internen Audit vorzubereiten. Dafür müssen alle wichtigen Dokumente gesichtet und bei Bedarf überarbeitet werden. Marie gibt das Tempo vor und erarbeitet mit dem Team die notwendigen Unterlagen. Längst haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Nutzen und die Notwendigkeit gemeinsam verabredeter Qualitätsstandards erkannt. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ist eine Selbstverständlichkeit im Kita-Bereich geworden.

Das externe Audit besteht die Kita mit Bravour. Marie bekommt für ihre Arbeit ein dickes Extralob von Frau Berg und dem Geschäftsführer des Kita-Werks. Da hat sich ihre ganze Aufregung vor und während der Überprüfung wenigstens gelohnt.

Seit ihre Kinder beide in die Ganztagschule gehen, arbeitet Marie dreißig Wochenstunden. Sie ist sehr froh, dass Lisa und Max dort ein gesundes Mittagessen und Hausaufgabenhilfe bekommen. Das vermindert den Stress zu Hause ungemein. Lisa und Max spielen beide Fußball und gehen zweimal in der Woche zum Training. Sie verabreden sich gerne mit ihren Freunden und Freundinnen

bei sich zu Hause, weil im Garten Fußballtore und ein großes Trampolin stehen. Die gemeinsame Zeit ab dem späten Nachmittag, wenn Jonas kommt, genießen die Vier. Das Abendessen ist heilige Familienzeit, da lachen sie und albern herum, erzählen sich von den Ereignissen des Tages, treffen Absprachen für den nächsten Tag und planen ihre Wochenendaktivitäten.

Ab und zu trifft sich Marie abends mit Flippi. Das Singen in der Band hat sie vor Jahren aufgegeben, aber beim Singen auf der Wii-Sing im Keller hält sie sämtliche Familienrekorde. Jonas spielt regelmäßig mit seinen Freunden Skat. Am Wochenende schlafen Lisa und Max manchmal bei Mariens Mutter oder bei Jonas' Eltern. Darauf freuen sich die Großeltern genauso wie die Enkelkinder. Und wie Marie und Jonas, die dann gerne in ein gemütliches Restaurant, ins Kino oder zum Tanzen gehen.

Marie ist Mitte Vierzig, als sie von der neuen Kita-Werk-Geschäftsführerin schriftlich zu einem Gespräch in die Geschäftsstelle eingeladen wird. Mit dem Anschreiben geht sie zu ihrer Leiterin und fragt neugierig, was sie da soll. Frau Berg zwinkert ihr aufmunternd zu und sagt: „Keine Sorge, sie beißt nicht.“ Mehr will sie nicht verraten, darum geht Marie mit einem mulmigen Gefühl zu dem Termin. Was absolut unnötig ist, wie sich schnell herausstellt.

„Was wollte sie denn nun von dir?“, fragt Jonas am Abend. Marie lächelt stolz. „Sie hast gesagt, dass ihr Vorgänger und Frau Berg sich dafür eingesetzt haben, mich als Leiterin einzusetzen.“ „Als Gruppenleiterin?“, fragt Jonas nach. „Nein, als Kita-Leiterin“, strahlt Marie. „Der Leiter der Kita Zauberwald geht in zwei Jahren in den Ruhestand, und sie hat vorgeschlagen, mir zuvor eine berufsbegleitende Zusatzqualifikation zu finanzieren. Sie heißt „...“ und plötzlich bist du in der Leitung“, es sind fünf einwöchige Blockseminare. Außerdem wäre ich bis dahin stellvertretende Leiterin bei uns und Frau Berg würde mich in das Leitungsgeschäft einarbeiten.“ „Das hört sich doch genial an“, findet Jonas. „Hast du zugesagt?“ „Ich habe bis Anfang nächster Woche Bedenkzeit. Was meinst du?“ „Das gibt haufenweise Goldtaler mehr, mach das bloß.“ Marie lacht und schmeißt sich ihrem Mann an den Hals. „Du Schuft“, flüstert sie, „hast mich nur wegen meines Reichtums geheiratet.“ „Bestimmt“, zeigt sich Jonas aufgrund der Anschuldigung äußerst amüsiert, „mit dir als kleinem Goldesel, der auf ein Bricklebrit-Kommando vorne und hinten jede Menge Taler produziert, kann ich mich glatt zur Ruhe setzen.“ „Haha, du Blödmann“, knurrt Marie. „Noch so ein Spruch und ich hole den Knüppel aus dem Sack.“ Jonas vollendet den Spaß, läuft in die Küche und ruft hoffnungsfroh: „Tischlein deck dich.“ Als erstaunlicherweise nichts passiert, muss er selbst ran an die Hausarbeit.

Am nächsten Morgen teilt Marie Frau Berg und der Kita-Werk-Geschäftsführerin mit, dass sie das Angebot dankend annimmt. Sie ist bereit, den nächsten Schritt in ihrer beruflichen Karriere zu gehen.

Die Zusatzqualifikation bringt Marie viel Spaß und neue Erkenntnisse. Einige Inhalte kennt sie aus ihrem Studium, aber alles in dieser beruflichen Weiterbildung wird explizit aus der Perspektive einer Führungskraft beleuchtet. Ein großes Zeitkontingent wird aufgewendet für das individuelle Rollenverständnis einer Kita-Leitung und für Maßnahmen der Personalführung und -entwicklung.

Als Marie nach einer tränenreichen Verabschiedung in der Kita Regenbogen mit achtundvierzig Jahren die Leitungsstelle in der Kita Zauberwald antritt, glaubt sie, dass sie auf alles, was da so kommen mag, bestens vorbereitet ist. Noch nie zuvor hat sie sich so getäuscht.

## Kapitel 5 - Zwischen 50 und 60 Jahren



Die ersten drei Jahre verlaufen vielversprechend. Marie wird vom Team gut aufgenommen und aufgrund ihrer kommunikativen, zugewandten, freundlichen Persönlichkeit und ihrer Fachkompetenz schnell als Führungskraft akzeptiert und respektiert. Sie wächst in ihre neue Rolle hinein, sie sucht und findet ihren individuellen Leitungsstil. Marie setzt eigene inhaltliche Schwerpunkte in der pädagogischen Arbeit und lernt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Stärken und Verbesserungspotenzialen kennen. In den Personalentwicklungsgesprächen, die Marie nun aus der Leitungsperspektive führt, geht sie individuell darauf ein und nimmt ihre Kolleginnen und Kollegen auf dem gemeinsamen Weg mit.

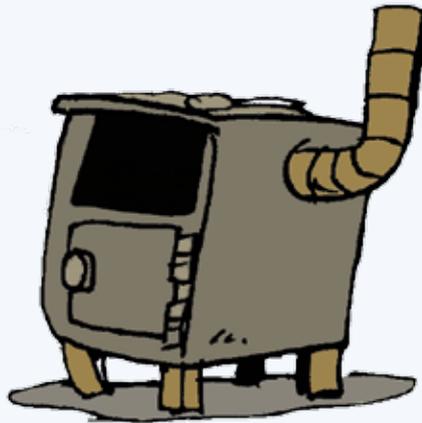
Die Kita Zauberwald ist mit sechs Gruppen ähnlich strukturiert wie die Kita Regenbogen, nur dass es drei Elementar- und drei Krippengruppen sind. Es arbeiten elf Pädagoginnen dort und vier Pädagogen. Einer davon entpuppt sich als Maries größter Albtraum.

Eines Tages bittet eine Kita-Mutter Marie um ein Elterngespräch. Sie hat eine sechsjährige Tochter in einer der Elementargruppen. Marie führt sie in ihr Büro, die Mutter ist aufgeregt und nervös. „Was kann ich für Sie tun?“, fragt Marie. „Meine Tochter ist missbraucht worden“, platzt es aus der Mutter heraus. „In dieser Kita, in ihrer eigenen Gruppe“, sie stockt, „von ihrem eigenen Erzieher.“ Marie sitzt auf dem Stuhl wie vom Donner gerührt. Sie wagt kaum zu atmen. Die Mutter berichtet ihr leise von den Aussagen der Tochter, die sich am Morgen strikt geweigert habe, in die Kita zu gehen. Auf Nachfrage erzählte sie, dass sie es nicht mag, wenn Wolf sie „so komisch“ anfasst. Schreckliche Bilder laufen durch Maries Kopf. Sie nimmt die Hände der Mutter, die angefangen hat, leise zu weinen, und überlegt verzweifelt, was sie sagen soll. „Wir werden Ihnen und Ihrer Familie helfen“, bringt sie schließlich über die Lippen, „das verspreche ich Ihnen. Bitte gehen Sie mit ihrer Tochter zur Polizei und erstatten eine Anzeige. Ich regle hier alles Notwendige. Lassen Sie uns bitte am Nachmittag noch einmal telefonieren.“ Die Mutter nickt mit eingefallenen Schultern und folgt Maries Rat. Die Leiterin der Kita Zauberwald bringt sie zur Tür, schließt sich dann in ihr Büro ein und holt zehnmal tief Luft. Erschüttert versucht sie, einen klaren Gedanken zu fassen. Wolf, ausgerechnet Wolf. Ein netter junger Mann, seit einem Jahr in der Einrichtung, beliebt bei den Kindern und deren Eltern. Marie selbst hatte sich nach dem Vorstellungsgespräch für ihn eingesetzt. Wie schrecklich! Tiefe Schuldgefühle überfluten sie. Ihr wird heiß. Marie trinkt einen Schluck kaltes Wasser, überlegt und greift nach dem Telefon. Zuerst sucht sie kollegiale Beratung bei der Kita-Leiterin einer benachbarten Einrichtung, die sie bei ihrer Zusatzqualifikation kennengelernt hatte. Dann führt sie zwei weitere Gespräche. Als sie Wolf eine Stunde später während des unangenehmsten Gespräches ihrer beruflichen Laufbahn gegenüber Platz nimmt, geben die Gemeindepastorin und die Kita-Werk-Geschäftsführerin Marie Rückendeckung.

„Und er hat alles abgestritten?“ Fassungslos sieht Jonas seine Frau an. „Ja“, bestätigt Marie. „Er war nett und freundlich wie immer, wirkte echt schockiert wegen der Anschuldigungen. Seine Suspendierung bis zur Klärung der Sachlage wollte er nicht wahrhaben. Er hat ganz frech gefragt, ob bei uns etwa nicht die Unschuldsvermutung gilt.“ Empört schüttelt Jonas den Kopf. „Wie ging es dir bei dem Gespräch? Bist du ruhig geblieben?“ „Meine Stimme hat bestimmt gezittert“, berichtet Marie. „Ich war so aufgewühlt und musste immer an das arme Mädchen denken. Was hat er ihr nur angetan? Ich bin so wütend und sprachlos, kann gar nicht glauben, dass das in unserer Kita passiert ist. Unter meiner pädagogischen Verantwortung.“ Tränen schießen ihr in die Augen. „Glaube es lieber“, sagt Jonas und nimmt seine Frau in die Arme, „das Böse schläft nicht.“

Das nächste Jahr ist grausam für Marie. Die Anzeige, der Elternabend in Kooperation mit einer Beratungsstelle für sexuell missbrauchte Kinder, Anschuldigungen eines zweiten Mädchens aus Wolfs Gruppe, die fristlose Kündigung, stetige Anfragen von Pressevertreterinnen, zahlreiche Einzelgespräche mit besorgten Eltern, zwei weitere Elternabende zum Thema, Aussagen bei der Polizei, der Prozess, die Verurteilung, die unangemessen milde Strafe für Wolf – es ist ein scheinbar endlos langer Weg des Leidens. Marie trinkt jeden Abend ein bis zwei Gläser Wein zur Beruhigung, nimmt acht Kilo zu und fragt sich, ob sie eigentlich geeignet ist für ihren Beruf, bei dieser schlechten Menschenkenntnis. Selbstzweifel und Kummer nagen an ihrem Selbstbewusstsein, obwohl sie von Arbeitgeberseite, von

der Kirchengemeinde, von ihrem Team und auch von den Kita-Eltern durchweg positiven Zuspruch erfährt. Besonders wichtig ist es für Marie als Leiterin, dass ihre anderen männlichen Kollegen nicht unter Generalverdacht gestellt werden. Zum Glück wissen sowohl ihre Kolleginnen als auch die Kita-Kinder und deren Eltern, was sie an den tollen Kindheitspädagogen in der Einrichtung haben. Sie sehen in Wolf vernünftigerweise die Ausnahme von der Regel, und das ist er schließlich auch. Es sind dennoch zwölf Monate, in denen Marie nicht gerne, sondern nur mit großen Bauchschmerzen zur Arbeit geht.



„Es war eine harte Zeit für Sie, weil Sie ständig in vorderster Reihe standen. Wir konnten Ihnen nur bedingt helfen, weil Sie letztendlich für alle Beteiligten die erste Ansprechpartnerin direkt vor Ort waren. Das Kita-Werk möchte sich für ihre ausgezeichnete Arbeit bedanken. Bitte sehr.“ Die Geschäftsführerin überreicht Marie lächelnd einen Umschlag. Verlegen nimmt sie ihn entgegen. „Sie haben mir sogar sehr geholfen“, sagt Marie. „Vom ersten Anruf und Ihrem sofortigen Erscheinen an bis heute.“ Sie öffnet den Umschlag und zieht einen Gutschein für einen zweiwöchigen Bildungsurlaub auf der Nordseeinsel Amrum heraus. Das Thema des Seminars ist „Persönliche Methoden der Stressbewältigung im pädagogischen Kita-Alltag“. Marie schaut die Geschäftsführerin sprachlos an. „Das haben Sie sich redlich verdient“, nickt diese ihr anerkennend zu. „Derartige Missbrauchsfälle sind das Schlimmste, was einem Kita-Team passieren kann. Sie haben das unter diesen Umständen großartig hinbekommen. Ihrem besonnenen Handeln verdanken wir es, dass kein einziges Kita-Kind abgemeldet worden ist. Das ist keineswegs selbstverständlich. Der Vorstand hat deshalb beschlossen, die gesamten Kosten für die Fahrt und Ihren Aufenthalt zu übernehmen.“

## Kapitel 6 – Übergang in die Rente



Als Marie ihre Silberhochzeit feiert, ist die Alltagsroutine in der Kita Zauberwald längst wieder eingeleitet. Marie hat sich zu einer etablierten Führungskraft entwickelt und ist – nicht zuletzt dank der im Seminar erlernten Methoden zur individuellen Stressbewältigung und der Teilnahme an weiteren interessanten Fort- und Weiterbildungsangeboten – leidenschaftlich gerne Kita-Leiterin.

Nur eine Rolle liegt Marie noch mehr am Herzen. Das spürt sie vier Monate vor ihrem sechzigsten Geburtstag, an dem Abend, als eine erschöpfte, aber überaus glückliche Lisa sie anruft und Marie zur Geburt ihres ersten, kerngesunden Enkelkinds gratuliert. „Glückwunsch, Omi“, sagt Lisa, und Marie atmet erleichtert tief durch. Vergessen ist die Fehlgeburt ihrer Tochter im letzten Jahr, die der ganzen Familie so sehr zu schaffen gemacht hatte. „Alles ist gut, Lisa“, flüstert sie tief bewegt, „alles ist wieder gut.“

Dem diesjährigen Personalentwicklungsgespräch sieht Marie zum ersten Mal mit Unbehagen entgegen, weil sie weiß, dass es ein besonderes Thema zum Inhalt haben wird: ihren Übergang in die Rente. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den sechzigsten Geburtstag überschritten haben, führen dieses Gespräch mit ihrer zuständigen Kita-Leitung bzw. die Kita-Leitungen selbst mit der Kita-Werk-Geschäftsführerin. In den Gesprächen geht es darum, gemeinsam zu entscheiden, wie die individuellen Stärken der Beschäftigten in den letzten Berufsjahren eingesetzt und welche Perspektiven für einen Übergang in den Ruhestand entwickelt werden. Nicht alle pädagogischen Fachkräfte sind nach jahrzehntelangem Dienst in der Kita noch fähig und in der Lage, den anstrengenden Arbeitsalltag

problemlos schultern zu können. Viele Beschäftigte wünschen sich daher – wenn sie es sich leisten können – eine Reduzierung der Stunden. Oder Sonderbeauftragungen, die sie persönlich entlasten, aber dennoch gewinnbringend für ihre Kitas sind, z. B. eine Tätigkeit als Anleiterin für Praktikantinnen und Praktikanten, als Fachkraft für Elternberatung oder als Qualitätsbeauftragte.

Marie verbringt gerne Zeit mit ihrem Enkelkind, der zauberhaften kleinen Amelie, aber sie fühlt sich durchaus fit und leistungsfähig und möchte sich noch nicht aus dem Arbeitsleben zurückziehen. Nicht einmal stundenweise.

Zum Glück schätzt ihre Chefin das genauso ein und macht ihr eine ebenso überraschende wie wertschätzende Offerte. Sie bietet Marie die Stelle einer Fachberaterin für die zwanzig Einrichtungen des Kita-Werks an. „Wir sind sehr daran interessiert, dass Sie uns mit Ihrer Fachkompetenz möglichst lange erhalten bleiben“, lobt sie Marie. „Wie Sie wissen, sieht unser altersgerechtes Personalentwicklungskonzept vor, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Stärken entsprechend berufsbegleitend weiterzubilden. Bei Ihnen scheint uns dies besonders gut gelungen zu sein. Aus meiner Sicht sind Sie ein Musterbeispiel dafür, wie Arbeitnehmerin und Arbeitgeber voneinander profitieren können. Wie ist es, wäre die Funktion einer Fachberaterin etwas für Sie?“

Wie kann man da ablehnen, wenn man eine gute Fee trifft, die es so gut mit einem meint? Marie jedenfalls braucht nicht lange zu überlegen, bevor sie ihrer Vorgesetzten mitteilt, dass sie das Angebot gerne annimmt. Sie arbeitet ihre Stellvertretung in der Kita Zauberwald in das Leitungsgeschäft ein, feiert in der Kirchengemeinde einen bewegenden Familiengottesdienst mit anschließendem Abschiedsfest und wechselt mit Beginn des neuen Kindergartenjahres in ein kleines Büro in die Geschäftsstelle des Kita-Werks.

Marie ist sehr stolz darauf, eine der ersten pädagogischen Mitarbeiterinnen des Kita-Werks zu sein, die ihr vierzigstes Dienstjubiläum bei ihrem Arbeitgeber feiert. Für den Vorstand ist sie dank ihrer beruflichen Biografie eine Vorzeige-Fachkraft. Die zur Belohnung angebotene zehntägige Kur nimmt sie dankend in Anspruch und erholt sich ausgesprochen prächtig in dem Kurhaus der Evangelischen Kirche mitten in den weißen Dünen einer Nordseeinsel.

Marie ist als eine von zwei Fachberaterinnen des Kita-Werks schwerpunktmäßig zuständig für die Durchführung von Qualitätszirkeln und für die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung. Marie nimmt an einer Weiterbildungsmaßnahme in mehreren Seminar-Bausteinen bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege als „Multiplikatorin für die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements“ teil. In den Einrichtungen des Kita-Werks organisiert sie parallel dazu einige „Demografiebezogene Arbeitssituationsanalysen“.

Erfreut stellt Marie fest, dass bereits viele Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in den Kitas entwickelt und umgesetzt worden sind. Als sie das der Kita-Werk-Geschäftsführerin mitteilt, kommt dieser eine Idee. Sie bittet Marie, aufgrund ihrer jahrzehntelangen Erfahrung als Mitarbeiterin im Kita-Bereich, einen entsprechenden Maßnahmen-Katalog zu erstellen. Nach einem intensiven Gedankenaustausch einigen sie sich darauf, dass die Überschrift lauten soll:

„Welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen können dazu beitragen, dass pädagogische Fachkräfte von ihrer Einstellung bis zum Eintritt ins Rentenalter gesund, motiviert und qualifiziert bleiben?“

Flippi staunt bei einem Glas leckeren spanischen Rotwein in ihrer gemeinsamen Lieblingsbodega nicht schlecht. „Alle Achtung, was für ein Großauftrag“, kommentiert sie respektvoll die anstehende anspruchsvolle Arbeit. Marie lächelt. Ihrer Freundin standen bei den zwei privaten Einzelträgern, bei denen sie beschäftigt war, leider nie die Möglichkeiten und Ressourcen eines Träger-Verbundes oder einer regionalen Kooperationsgemeinschaft offen. Vielleicht hätte Flippi sich sonst nicht vor Jahren als Tagesmutter selbstständig gemacht. „Ja, aber ich freue mich trotzdem schon darauf, alles aufzuschreiben“, gibt Marie zu. „Es wäre doch toll, wenn viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kitas davon profitieren könnten. Doch genug von der Arbeit. Was macht eigentlich Ehemann Nummer Drei?“ Sie lacht laut auf, als Flippi die Augen verdreht, den Kopf schüttelt und sich die Hände vors Gesicht schlägt.

Den direkten Kontakt zu den Kita-Kindern vermisst Marie im ersten Jahr als Fachberaterin, aber die Geburt ihres zweiten Enkelkindes tröstet sie schnell darüber hinweg. Ihre begleitende und Impulse gebende neue Arbeitsstelle in der Erwachsenenbildung stellt zum wiederholten Male in ihrer beruflichen Karriere eine Herausforderung dar, die sie leidenschaftlich gerne und mit hohem Engagement angeht. Finanziell gesehen geht es Marie und Jonas, der zwischenzeitlich zum Schulleiter ernannt worden ist, so gut wie nie zuvor. Lisa und Max sind ausgezogen und stehen auf eigenen Beinen.

Marie und ihr Mann überlegen, ob sie ihr Haus verkaufen und sich stattdessen eine kleine Wohnung zulegen sollen, als Maries Mutter einen schweren Schlaganfall erleidet und von einem Tag zum anderen zum Pflegefall wird. Jonas und sie behalten das Haus, nehmen Maries Mutter auf und stellen eine Ganztagspflegekraft ein. Jeden Abend liest Marie ihrer Mutter deren Lieblingsbücher vor und hält dabei ihre Hand. Als abzusehen ist, dass das Ende naht, nimmt Marie acht Wochen Sonderurlaub ohne Entgeltfortzahlung, der aber nach Absprache mit dem Arbeitgeber als Beschäftigungszeit anerkannt wird. An einem Sonntagabend schläft ihre Mutter mit einem Lächeln auf dem Gesicht ein. Marie, Jonas und die Kinder sind bis zuletzt bei ihr.

Hätte jemand Marie bei ihrer Einstellung prophezeit, dass sie im Alter von fünfundsechzig Jahren bei ihrem Arbeitgeber als äußerst gefragte Fachberaterin tätig ist, vielbeachtete Artikel für Kita-Fachzeitschriften schreibt, eine beliebte interne Fortbildungsreihe für pädagogische Fachkräfte leitet und einen Katalog für altersgerechte Gestaltung von Arbeit erstellt hat, der als Leitfaden in Tageseinrichtungen für Kinder zum Einsatz kommt, hätte sie zumindest leise daran gezweifelt. Diese Zweifel jedoch wären unangebracht gewesen.

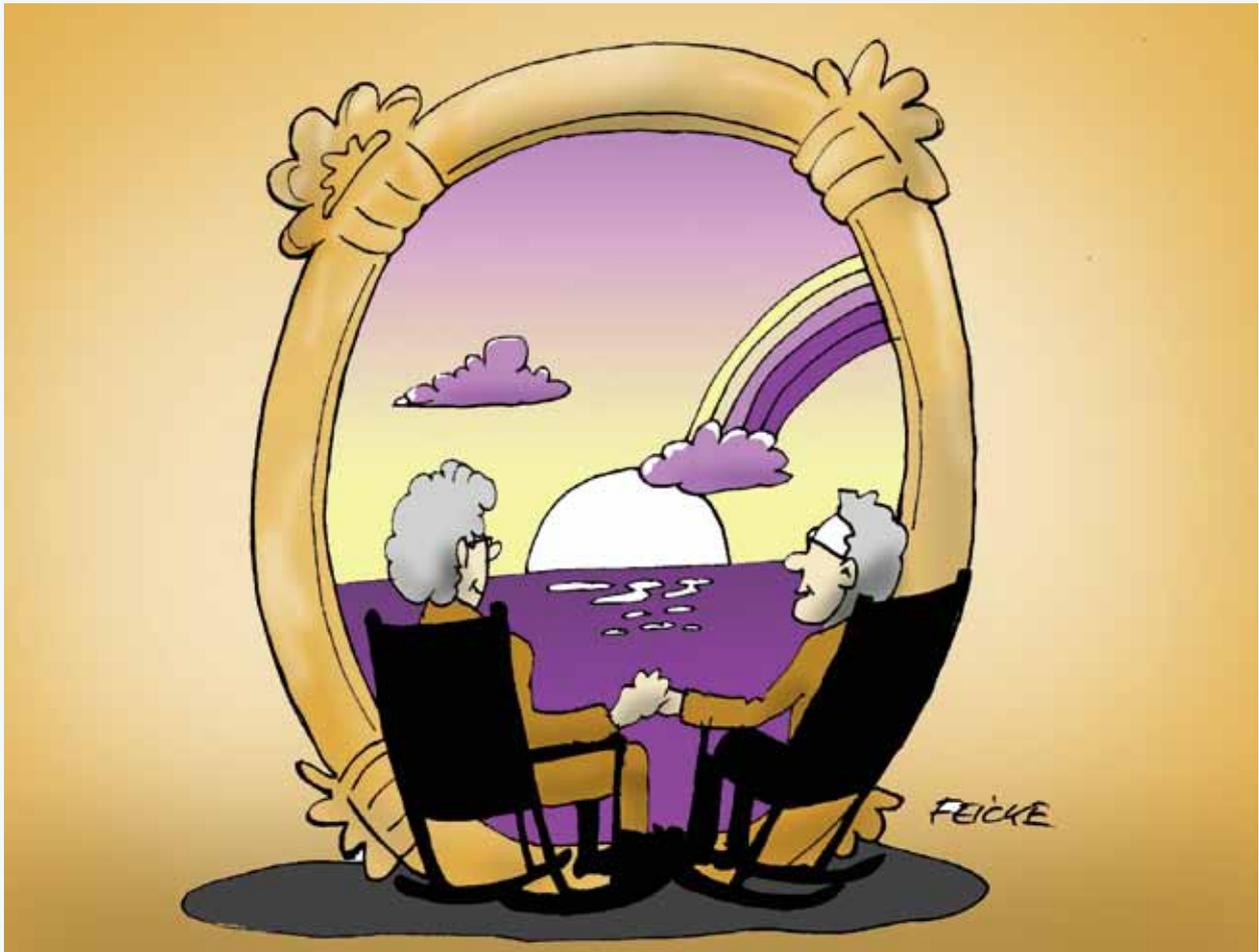
Ihre Kita-übergreifende Funktionsstelle ermöglicht es Marie, ihre Erfahrungen und die im Berufsleben erworbenen Kompetenzen weiterzugeben. Von diesem intergenerativen Wissenstransfer profitieren vor allem die jüngeren pädagogischen Fachkräfte, die ihre Fortbildungsveranstaltungen besuchen.

Ein Jahr vor Maries Eintritt in die Rente bietet die Kita-Werk-Geschäftsführerin ihr eine vom Arbeitgeber finanzierte Beratung zum „Einstieg in den Ausstieg“ an. Marie weiß das Angebot sehr zu

schätzen, lehnt jedoch dankend ab. Jonas und sie haben bereits eine Menge Pläne geschmiedet, wie sie ihr weiteres Leben gestalten wollen. Bis dahin hat sich Marie für das letzte Berufsjahr noch viel vorgenommen. Die dafür notwendige Vollzeitstelle und das professionelle Arbeitsumfeld bietet ihr das Kita-Werk. Und Marie ist sich ganz sicher, dass sie durchaus gesund, motiviert und qualifiziert genug ist, um auch die letzten zwölf Monate ihres Berufslebens arbeitsfähig und zufrieden zu bleiben.



## Kapitel 7 – Wohlverdienter Ruhestand



Marie steht vor dem Spiegel und stylt ihr flott geschnittenes silberweißes Haar. Sie zieht den Eyeliner nach und fragt keck: „Spieglein, Spieglein an der Wand – wer ist die Fitteste im ganzen Land?“ Zufrieden zwinkert sie sich zu. Sieht doch alles noch ganz passabel aus, findet sie. Ihr Mann geht hinter ihr vorbei und scheint derselben Meinung zu sein. „Ola, guapa“, sagt er. „Ola, Señor Jonas“, erwidert sie lächelnd, „que tal?“ „Muy bien“, antwortet er. Na, da hat sich der gemeinsame Spanischkurs an der Volkshochschule doch gelohnt. Sie greift nach ihrer Handtasche und treibt ihren Mann zur Eile an. Der Gute ist nicht mehr der Schnellste, aber zum Glück immer noch fit genug, um mit ihr in der Weltgeschichte herumzureisen. Auf den anstehenden Flug nach Madrid freuen sie sich seit Wochen. Auf den Besuch im Prado sind beide am meisten gespannt.

Marie ist sich durchaus bewusst, was für ein Riesenglück sie hat. Wenn sie sich in ihrem Bekanntenkreis umsieht, erkennt sie, dass es keineswegs selbstverständlich ist, so lange mit dem geliebten Partner zusammen durch Dick und Dünn gehen zu dürfen, geschweige denn, so lange ohne schwere Erkrankungen und körperlich fit zu bleiben. Zu dieser Fitness hat sie allerdings sehr viel selbst beigetragen, hat ihren Körper stets aktiv gefordert. Wenn es geht, fährt Marie immer noch mit dem Fahrrad und verzichtet auf das Auto. Auch das regelmäßige Schwimmen einmal pro Woche hat sie in

all den Jahren fast durchgängig beibehalten. Dazu hat sie nie geraucht und Alkohol nur in Maßen genossen. Bestimmt achtzig Prozent ihrer alkoholischen Getränke hat sie wohl zu sich genommen, wenn sie mit Flippi unterwegs war, denkt Marie schmunzelnd.

Sie und Jonas haben ein gutes soziales Netzwerk, viele Freundinnen, Freunde und Bekannte sowie Nachbarn, mit denen sie gut auskommen. Ihr ganzer Stolz sind natürlich ihre beiden tollen Kinder und ihre fünf Enkelkinder, drei von Lisa und zwei von Max.

Privaten Schicksalsschlägen kann niemand ausweichen, auch Marie war in ihrem Märchenreich nicht davon verschont geblieben. Sie musste den plötzlichen Tod ihres Vaters, das langsame Dahinscheiden ihrer Mutter, die Fehlgeburt ihrer Tochter und das Drama um den Kollegen Wolf erleben. In diesen schwierigen Lebensphasen war die Geborgenheit in ihrer Familie das Wichtigste gewesen. Aber Marie hatte stets auch die Rückendeckung ihres Arbeitgebers gespürt, der sie in diesen Momenten behutsam begleitete und zuverlässig unterstützte. Dafür ist Marie sehr dankbar, das hat ihr sehr geholfen. Im Gegenzug hat sie ihm siebenundvierzig Jahre lang ihre Arbeitskraft zur Verfügung gestellt. Es war ein Geben und Nehmen, und so muss es sein.

Woraus Marie immer viel Kraft gezogen hat, war ihre Arbeit. Sie ist ihr Leben lang neugierig, aufgeschlossen für Neues und lernwillig geblieben. Die Arbeit mit den Kindern und ihren Familien als pädagogische Fachkraft in der Gruppe hat Marie genauso viel Spaß gemacht wie ihre diversen Sonderbeauftragungen, ihre Arbeit als Kita-Leitung und als Fachberaterin.

Marie ist politisch engagiert und sitzt ehrenamtlich im Bildungsausschuss der Stadt für pädagogische Grundsatzfragen. Auf Honorarbasis ist sie freiberuflich im Kita-Bereich tätig als Senior Coach für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger im Diakonischen Werk und als Redaktionsmitglied einer pädagogischen Fachzeitschrift. Marie achtet sehr darauf, dass die Familienzeiten mit ihren Kindern und Enkelkindern und ihre Zeit für die Reisen mit ihrem Mann nicht zu kurz kommen. So gerne sie gearbeitet hat und es auch immer noch tut, ihren Lebensabend will Marie nicht fremdbestimmt gestaltet wissen, sondern ihn nach ihren eigenen Vorstellungen selbst gestalten. Ihr altes Hobby hat sie wieder aufgegriffen. Marie singt leidenschaftlich gerne im „Swing and Sing“, dem fetzigen Gospelchor der Kirchengemeinde.

Laue Sommerabende verbringen Marie und Jonas gerne mit einer Karaffe Eistee oder einem Glas gekühlter Weinschorle auf ihrer gemütlichen kleinen Terrasse hinter dem Haus. Sie sitzen auf gut gepolsterten Schaukelstühlen, die sie von ihren Kindern mit einem Augenzwinkern zum Ruhestand geschenkt bekommen haben, und schauen in ihren Garten. Am schönsten ist es, wenn nach einem Sommerregen ein bunter Regenbogen am Himmel aufgezogen ist.

Ganz langsam schaukeln sie einträchtig nebeneinander vor und zurück, vor und zurück. Und wenn Marie und Jonas nicht gestorben sind, genießen sie noch heute friedliche Sonnenuntergänge – und ihr gemeinsames Leben.

ENDE

### NACHWORT

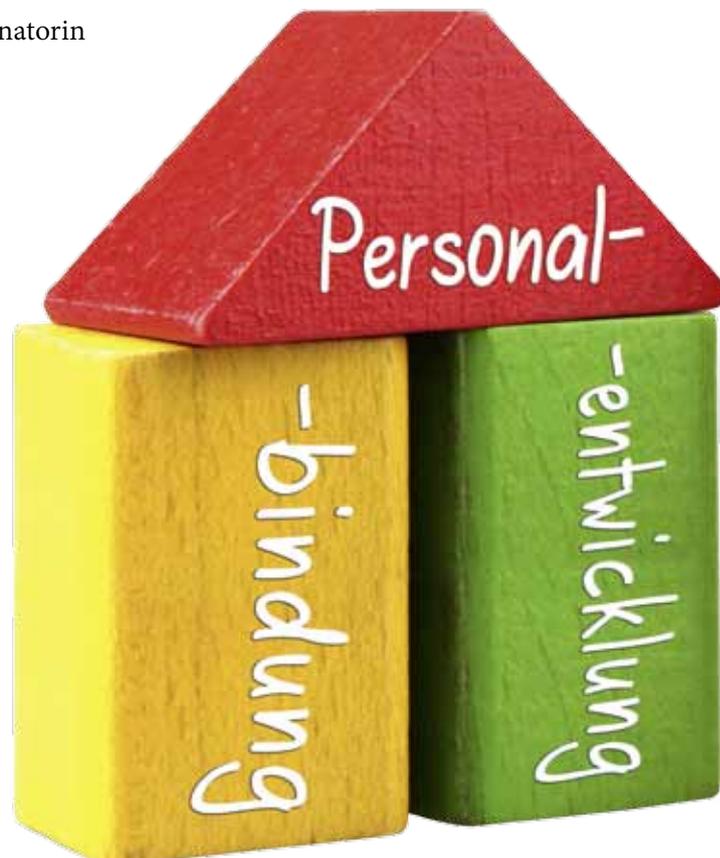
Diese märchenhafte Biografie gibt Ihnen einen Einblick in die vielfältigen Möglichkeiten der altersgerechten Gestaltung von Arbeit in Kitas. Sie zeigt auf, welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen dazu beitragen können, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Eintritt in die Rente arbeitsfähig und zufrieden bleiben. Wie Sie beim Lesen feststellen konnten, sind nicht alle Maßnahmen teuer. Die Wertschätzung durch die Vorgesetzten und das Miteinander im Team beispielsweise sind keine Fragen des Geldes, sondern der Haltung.

Nutzen Sie mit Ihrem Team die Anregungen aus dem Fragenkatalog und dem Maßnahmenkatalog. Entwickeln Sie gemeinsam Ihren individuellen Weg der altersgerechten Gestaltung von Arbeit. Falls Ihre Kita nicht Mitglied in einem Trägerverbund ist, lassen Sie sich bitte nicht davon abschrecken, dass Marie in Einrichtungen eines Kita-Werks arbeitet. Auch bei Einzelträgern wie Kirchengemeinden ist es durchaus möglich, einen Großteil der benannten Maßnahmen einzuführen und umzusetzen – im Dialog zwischen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Trägervertretungen. Die aktive Beteiligung der Beschäftigten sowie eine wertschätzende Haltung und Unterstützung durch die Führungskräfte sind die Schlüssel für ein Gelingen.

Um eine finanzielle und personelle Ausstattung für den Kita-Bereich zu erreichen, die den gesellschaftlichen Anforderungen und gesetzlichen Auflagen angemessen ist, müssen alle an einem Strang ziehen: Politikerinnen und Politiker aller Parteien, Trägervertretungen, Verbände, Eltern, pädagogische Fachkräfte, Mitarbeitervertretungen und Gewerkschaften.

Unsere Projektergebnisse tragen hoffentlich langfristig und nachhaltig dazu bei, dass es zukünftig bessere Rahmenbedingungen und mehr „echte“ Berufsbiografien wie die von Marie im Kita-Bereich geben wird. In der Realität, nicht nur im Märchen.

Vielen Dank für Ihr Interesse!  
Babette Balzereit, Projektkoordinatorin  
Michael Schaaf, Projektleiter



## Fragenkatalog zu Maries märchenhafter Biografie

### Fragen zu den einzelnen Kapiteln

- Welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen in dem von Ihnen gelesenen Kapitel tragen aus Ihrer Sicht dazu bei, dass eine pädagogische Fachkraft arbeitsfähig und zufrieden bleiben kann?
- Wie sieht in Ihrer Kita die altersgerechte Gestaltung der Arbeit für die beschriebene Lebensdekade aus? Was läuft aus Ihrer Sicht gut, was nicht?
- Welche der Maßnahmen aus dem gelesenen Kapitel möchten Sie für Ihre Kita fortführen oder übernehmen?
- Welche Maßnahmen fallen Ihnen für die beschriebene Lebensdekade darüber hinaus ein, die Sie gerne in Ihrer Kita umgesetzt sehen würden?
- Was brauchen Sie dafür vom Team und vom Träger?
- Was hat Sie als Mensch und was hat Sie als pädagogische Fachkraft in dieser Lebensdekade besonders geprägt?
- Welche Fort- und Weiterbildungen halten Sie in dieser Lebensdekade für wichtig?
- Welche Sonderbeauftragungen, Fachkarrieren und Arbeitserleichterungen sollten pädagogischen Fachkräften aus Ihrer Sicht für die beschriebene Lebensdekade angeboten werden?
- Prägt Ihr Beruf Sie als Person in dieser Lebensdekade mehr oder Ihre Persönlichkeit Ihr pädagogisches Denken und Handeln? Was bedeutet das für Sie?

### Generelle Fragen

- Fühlen Sie sich allgemein und insbesondere in schwierigen beruflichen und privaten Situationen vom Team und vom Träger gut unterstützt?
- Kennen und nutzen Sie persönliche Methoden der Stressbewältigung? Haben sich diese in den verschiedenen Lebensdekaden verändert?
- Gestalten Sie Ihre Pausen als regenerative Zeiten der Erholung? Falls Sie verneinen: Was hält Sie davon ab?
- Was wünschen Sie sich für Ihre berufliche Karriere? Was können Sie selbst zu einem Gelingen beitragen? Was Ihr Team und Ihr Träger als Arbeitgeber?
- Welche der für die pädagogischen Fachkräfte in Maries Biografie beschriebenen Rahmenbedingungen und Maßnahmen sollten auch für andere Arbeitsbereiche in Ihrer Kita übernommen werden, z. B. für Hauswirtschafts- oder Reinigungskräfte?

## Maßnahmenkatalog

- Die Zuordnung der Maßnahmen erfolgt zu den fünf Bereichen „Gesundheit“, „Motivation“, „Qualifikation“, „Gestaltung und Organisation der Arbeit“ sowie „57+“.
- Das Projektteam hat die Zuordnung subjektiv vorgenommen. Deshalb sind Schnittmengen und Doppelungen möglich.
- Kreuzen Sie bitte die Maßnahmen an, die in Ihrer Kita bereits umgesetzt sind (zweite Spalte) und die Maßnahmen, für die Sie eine Umsetzung anstreben (dritte Spalte).

### Bereich „Gesundheit“

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
1 Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist eingeführt.		
2 Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) ist eingeführt.		
3 Eine Gefährdungsbeurteilung ist erfolgt.		
4 Die Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den betriebsärztlichen Dienst ist gewährleistet.		
5 Nach der Einstellung erhalten jede neue Mitarbeiterin und jeder neue Mitarbeiter ein Informationsblatt bzw. eine Handreichung zur betrieblichen Gesundheitsförderung.		
6 Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bezuschusst der Arbeitgeber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Angebote, z. B.:		
→ Mitgliedschaften in wohnortnahen Sportvereinen oder Fitnessclubs		
→ Rückenschule, Entspannungskurse, Sportkurse		
→ Kurse zur Raucherentwöhnung und zur Suchtprävention		
→ Kurse zur gesunden Ernährung und Bewegung		
→ Zuschuss für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen		
→ Zuschuss für gesundheitsfördernde Arbeitsschuhe mit ergonomisch geformtem Fußbett		
7 Gesundheitliche (körperliche und psychische) Einschränkungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind berücksichtigt.		
8 Erwachsenengerechtes, ergonomisches Mobiliar ist vorhanden und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst. Es gibt:		
→ Stühle (mit Roll- und Drehfunktion)		

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
→ Tische		
→ Stehpulte		
→ hydraulische Wickeltische		
9 Der Raum, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Pausen verbringen, ...		
→ ... wird in diesen Zeiten ausschließlich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt.		
→ ... ist mit erwachsenengerechtem Mobiliar ausgestattet.		
→ ... bietet Möglichkeiten der Regeneration und Entspannung.		
→ ... wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgestaltet und weist eine „einladende“ Atmosphäre auf.		
10 Regelmäßig wird in den Kita-Räumlichkeiten gezielt nach gesundheitsfördernden Verbesserungspotenzialen gesucht. Bei Bedarf werden entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der gesundheitlichen Förderung in die Wege geleitet.		
11 Für einen ausreichenden Lärmschutz wird Sorge getragen durch ...		
→ ... Schallsolierung in den Gruppenräumen		
→ ... Schallsolierung in den Fluren und auf Verkehrsflächen		
→ ... Schallsolierung in den Sanitärräumen		
→ ... Bereitstellung von Gehörschutz zum Herausfiltern von schrillen und hohen Tönen		
12 Als Präventionsangebote finden interne Fortbildungen statt zu den Themen ...		
→ ... psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Burnout, individuelle Stressbewältigung		
→ ... Salutogenese und Verhaltensorientierung		
→ ... Stimmbildung		
13 Ein Massagesessel, eine Massagebank oder eine Massagematte stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung.		
14 Eine Physiotherapeutin oder ein Physiotherapeut berät die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu deren Bewegungsabläufen.		
15 Eine Physiotherapeutin oder ein Physiotherapeut massiert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Pausen.		
16 Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen kostenfrei zur Verfügung:		

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
→ Mineralwasser		
→ frisches Obst		
→ Hustenpastillen und Kräuterbonbons		
17 Der Krippenbereich ist mit Fußbodenheizung ausgestattet.		
18 Die Gruppenräume werden dreimal täglich zur Vorbeugung von Infektionskrankheiten stoßgelüftet.		



Massagesessel im Mitarbeiteraum

### Bereich „Motivation“

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
1 Der Arbeitgeber legt Wert darauf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt werden bei der ...		
→ ... individuellen Arbeitsplatzgestaltung und bei Veränderungen am Arbeitsplatz		
→ ... Gestaltung der Arbeitszeiten		
→ ... Planung und Gestaltung der Prozesse im Kita-Alltag		
2 Der Arbeitgeber bietet in ausreichendem Maße Vollzeitstellen an. (Ziel: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit, ihren Lebensunterhalt ohne weitere Nebentätigkeiten finanzieren zu können.)		
3 Der Arbeitgeber stellt unbefristete Arbeitsverträge aus. (Ziel: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen langfristige Planungssicherheit.)		
4 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, in anderen Kitas oder Bildungseinrichtungen des Trägers zu hospitieren.		

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
5 In der eigenen Kita findet ein kollegialer Austausch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt.		
6 In der Region und/oder innerhalb eines Trägerverbundes findet ein kollegialer Austausch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt.		
7 Bei Bedarf wird für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Sonderurlaub genehmigt.		
8 Bei Dienstjubiläen haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Wahl, ob sie Urlaub nehmen oder sich Geld auszahlen lassen.		
9 Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht im Außengelände der Kita ein Platz mit Mobiliar zur Regeneration zur Verfügung.		
10 Mindestens zweimal jährlich unternimmt das Team gemeinsame Aktivitäten, z. B. Kino-Besuch, Theater ...		
11 Einmal jährlich wird ein (Betriebs-)Ausflug für das Kita-Team organisiert.		
12 Einmal jährlich findet ein „regenerativer Teampflegetag“ mit externer Unterstützung statt, z. B. Entspannungskurs, Wellness für Körper und Geist ...		
13 Zur Teamentwicklung bzw. zum Teamcoaching werden Studientage durchgeführt.		
14 Zusatzqualifikationen werden mit Sonderzuwendungen oder Sonderurlaub honoriert.		
15 An Geburtstagen und Jubiläen hält der Träger für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kleine Aufmerksamkeiten vor.		



Ungestörtes Arbeiten  
in der Verfügungszeit

### Bereich „Qualifikation“

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
1 Die Stärken und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden individuell in den jährlichen Personalentwicklungsgesprächen ermittelt.		
2 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nach Maßgabe ihrer Stärken und Potenziale eingesetzt.		
3 Der individuelle Bedarf an Fort- und Weiterbildung sowie an Zusatzqualifikationen ist ermittelt.		
4 Das Angebot an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Zusatzqualifikationen richtet sich auch nach den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen		
5 Die verabredeten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Zusatzqualifikationen sind in der Jahresplanung berücksichtigt.		
6 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen an den verabredeten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Zusatzqualifikationen teil.		
7 Der Träger informiert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig über eigene Fort- und Weiterbildungsangebote sowie über Angebote anderer Anbieter.		
8 Der Arbeitgeber fördert Fachkarrieren, z. B. durch berufliche Höherqualifizierung oder Zusatzqualifikationen.		
9 Der Arbeitgeber belohnt Zusatzqualifikationen mit finanziellen Anreizen, z. B. in Form von Gehaltszulagen oder Sonderzuwendungen.		
10 Der Arbeitgeber bietet Fortbildungsveranstaltungen für pädagogische Fachkräfte zu den Themen Selbstbewusstsein, eigenes Auftreten, Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie professionelles Selbstverständnis an.		
11 Es finden Team-Veranstaltungen zum Thema „Verschiedene Altersgruppen gemeinsam in der Kita“ statt.		
12 Es finden Team-Veranstaltungen zum Themenkomplex „Konfliktmanagement, Beschwerdemanagement und Krisenintervention“ statt.		
13 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen an Team-Supervisionen teil.		
14 Alle pädagogischen Fachkräfte orientieren sich bei Ihrer Arbeit an den Kriterien des Qualitätsmanagementsystems der Kita und arbeiten daran mit.		
15 Die Kita ist Ausbildungsort für pädagogische Fachkräfte. Ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen den Auszubildenden als Praxismentorinnen und -mentoren bzw. als Anleiterinnen und Anleiter zur Seite.		



Foto: Babette Balzeret

Einladende Arbeitsatmosphäre im Besprechungszimmer

## Bereich „Gestaltung und Organisation der Arbeit“

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
1 Die Leiterin bzw. der Leiter der Einrichtung ist mit ausreichender Stundenzahl freigestellt.		
2 Der Personalschlüssel ist generell auskömmlich.		
3 Bei kurz- und langfristiger Abwesenheit von pädagogischen Fachkräften wird auf Vertretungskräfte bzw. auf einen Springerpool zurückgegriffen.		
4 Bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Altersmischung im Team berücksichtigt.		
5 Es gibt ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das in der Praxis umgesetzt wird.		
6 Die Kommunikation mit den zuständigen Trägervertretungen ist fest vereinbart und erfolgt regelmäßig.		
7 Es werden jährlich Personalentwicklungsgespräche geführt.		
8 Es gibt eine Jahresplanung für Fort- und Weiterbildung.		
9 Die Gruppenteams sind altersgemischt besetzt.		
10 Eine demografiebezogene Arbeitssituationsanalyse ist durchgeführt worden.		
11 Die Dienstplangestaltung ermöglicht eine individuelle Pausenregelung nach den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Berücksichtigung dienstlicher Erfordernisse.		

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
12 Pausenzeiten werden als Regenerationszeiten genutzt.		
13 Die Mittagspause als Regenerationszeit für Ganztags-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter ist durch ausreichenden Personaleinsatz gewährleistet.		
14 Der Dienstplan weist einen geringen Anteil von Leerlaufzeiten auf, sodass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen zwei Arbeitseinsätzen am Tag nicht stundenlang Pause haben.		
15 Zur Teamentwicklung findet Supervision statt.		
16 Stellenwechsel und Rotation durch Hospitationen in anderen Arbeitsbereichen bzw. Einsatzorten des Trägers im Tausch mit dortigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist möglich.		
17 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen an Kita-übergreifenden, fachbezogenen Veranstaltungen und Projekten teil.		
18 Es gibt eine Anlaufstelle für fachliche Fragen der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z. B. in Form einer „Sprechstunde“ bei der Fachberatung des Trägers bzw. des Kirchenkreises.		
19 Es gibt eine Anlaufstelle in Form einer ständig erreichbaren telefonischen Hotline zur Beratung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Lebenslagen und zur Seelsorge.		
20 Offene Stellen werden intern über eine Intranet-Seite des Trägers ausgeschrieben.		



Raum für Regeneration

Bereich „57+“

(Speziell für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor dem Eintritt in die Rente; die Zahl 57 ist willkürlich gewählt, sie kann ebenso gut 55+ oder 60+ heißen.)

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
1 Im Personalentwicklungsgespräch wird die Gestaltung des Übergangs in die letzte Arbeitsdekade abgestimmt („Standortbestimmung 57+“).		
2 Bei Bedarf entwickelt die Leitung gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter einen individuellen Plan für den stufenweisen Übergang aus dem aktiven Arbeitsleben in den Ruhestand.		
3 Ein vollständiger Ausstieg aus dem Gruppenalltag durch den Wechsel des Einsatzortes, z. B. in den Springerpool oder die Fachberatung des Trägers, ist möglich.		
4 Ein teilweiser Ausstieg aus dem Gruppenalltag bzw. eine Entlastung durch gruppen- oder Kita-übergreifende Sonderbeauftragungen (z. B. als Anleiterin oder Anleiter für Praktikanten) ist möglich.		
5 Eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit ist möglich, z. B. durch 4-Tage-Woche, Senkung der täglichen Arbeitszeit, keine Einsätze an Wochenenden und/oder an Abenden ...		
6 Individuelles Coaching dient zur Ermittlung der Potenziale und Perspektiven.		
7 Der Träger ermöglicht Zusatzqualifikationen zum gezielten Einsatz des vorhandenen Erfahrungswissens, z. B. als Gesundheitsmultiplikatorin bzw. -multiplikator, Eltern- oder Kinderschutzbeauftragte bzw. -beauftragter ...		
8 Eine individuelle Gestaltung des Kita-Dienstplans und der Pausenregelung ermöglicht systematisches Regenerieren und Erholungsphasen.		
9 Betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Teilnahme an einem Seminar oder einer Supervision zum Thema „Älter werden im Beruf“ angeboten.		
10 Ältere, erfahrene Fachkräfte übernehmen den Part als „Mentorin“ bzw. „Mentor“ mit Verantwortung für die gewissenhafte Einarbeitung und Begleitung von jüngeren Kolleginnen und Kollegen in einem altersgemischtem Gruppenteam.		
11 Die Etablierung von „Intergenerativem Wissenstransfer“ gewährleistet, dass im Beruf gesammeltes Erfahrungswissen an Junge weitergegeben und im Dialog motivierend eingesetzt wird.		
12 Der Betriebsarzt führt einen persönlichen Fitnesscheck durch und erstellt anschließend einen individuellen Sport-, Ernährungs- und Bewegungsplan.		
13 Der Träger hält ein Informationsblatt mit geltenden gesetzlichen und kirchentariflichen Bestimmungen (Rentenanwartschaft, Altersteilzeitmodelle ...) und den Kontaktdaten der zuständigen Ansprechpartnerinnen und -partner in der Personalstelle vor.		

	In der Kita umgesetzt	Für die Kita angestrebt
14 Der Träger benennt eine Beauftragte oder einen Beauftragten für die Interessen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (jeweils für die Kita, den Träger-Verbund und/oder den Kirchenkreis).		
15 Es werden regelmäßig (ca. zweimal jährlich) Treffen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisiert zum kollegialen Austausch sowie zur moderierten Beschäftigung mit altersgerechten Themen.		
16 Der Träger bietet betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine zweiwöchige Kur zur Regeneration von Körper, Geist und Seele sowie zur Steigerung der Motivation und Freude an der Arbeit an.		
17 Der Träger bietet ein sogenanntes „Sabbatical“ zur Regeneration von Körper, Geist und Seele sowie zur Steigerung der Motivation und Freude an der Arbeit.		
18 Führungskräfte konsultieren ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um von deren Erfahrungsfundus zu profitieren.		

Die aufgeführten Maßnahmen verstehen Sie bitte als Vorschläge von individuellen Lösungsansätzen zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit. Die Maßnahmen sind zum Teil in den Projekt-Kitas eingeführt und umgesetzt worden, manche Anregungen wurden aus der Kooperation mit anderen Landesverbänden oder aus der Fachliteratur entnommen.



Der ausgefüllte Maßnahmenkatalog dient als Grundlage für einen fachlichen Austausch mit Ihrem Träger. Wir empfehlen Ihnen:

- Kommunizieren Sie mit ihm Ihre Erwartungshaltungen, um möglichen Enttäuschungen vorzubeugen. Es geht um eine gemeinsame realistische Prioritätensetzung, nicht darum, an Ihren Träger einseitige Forderungen in Form einer „Wunschliste“ zu stellen.
- Bei der Entwicklung eines Konzeptes zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur altersgerechten Gestaltung von Arbeit geht es um Verhältnisorientierung und um Verhaltensorientierung. Die besten Rahmenbedingungen helfen nichts, wenn die einzelne Mitarbeiterin oder der einzelne Mitarbeiter nicht mit ihrem bzw. seinem eigenen Verhalten dazu beiträgt, arbeitsfähig zu bleiben. Umgekehrt leidet die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters unter schlechten Rahmenbedingungen, auch wenn sie oder er selbst alles dafür tut, um gesund zu bleiben.
- Ein Prozess braucht Zeit: Zeit zum Entwickeln und Planen, zum Ausprobieren, zum Fehler machen, zum Gestalten, zum Auswerten, zum Verbessern. Nehmen Sie sich diese Zeit, um einen nachhaltigen Effekt zu erzielen.
- Eine Kultur des wertschätzenden Umgangs miteinander trägt ganz erheblich zur Gesunderhaltung bei und beugt psychischen Belastungen vor.



# Glossar und gesetzliche Grundlagen

### **ACK-Klausel**

„Die ACK (Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland e. V.) empfiehlt ihren Mitgliedskirchen, die Anstellung von Angehörigen anderer ACK-Mitglieder in ihren kirchlichen Einrichtungen (...), wo immer dies möglich ist, zuzulassen.“

Quelle: ACK BW: Die ACK-Klausel, Merkblatt vom 1.8.2013; Leitlinien für die ökumenische Zusammenarbeit in den Arbeitsgemeinschaften Christlicher Kirchen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene

### **Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)**

„Das Arbeitsschutzgesetz regelt für alle Tätigkeitsbereiche die grundlegenden Arbeitsschutzpflichten des Arbeitgebers, die Pflichten und die Rechte der Beschäftigten sowie die Überwachung des Arbeitsschutzes nach diesem Gesetz.“

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

### **BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement**

„Betriebliches Eingliederungsmanagement ist ein Instrument zur Wiedereingliederung langfristig erkrankter Beschäftigter. Ziel des Eingliederungsmanagements ist es, die Beschäftigten mit geeigneter Unterstützung im Betrieb zu halten und Entlassungen wegen Erkrankung oder Behinderung zu vermeiden.“

Gesetzliche Grundlage: § 84 Abs. 2 SGB IX (Prävention)

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

### **BGM – Betriebliches Gesundheitsmanagement**

„Das betriebliche Gesundheitsmanagement bündelt verschiedene, aufeinander abgestimmte und einander ergänzende Einzelmaßnahmen der Gesundheitsförderung und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu einem ganzheitlichen Konzept, das in die betrieblichen Prozesse integriert und kontinuierlich umgesetzt wird.“

Gesetzliche Grundlage: § 20a SGB V (Betriebliche Gesundheitsförderung), § 20b SGB V (Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren)

Quelle: BGW (2011): Betriebliches Gesundheitsmanagement

### **Betriebsärztliche Betreuung**

„Die Betriebsärzte haben die Aufgabe, den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen des Gesundheitsschutzes zu unterstützen.“

Gesetzliche Grundlage: § 3 ASiG (Aufgaben der Betriebsärzte)

Quelle: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) in Zusammenarbeit mit der juris GmbH

### **Gefährdungsbeurteilung**

„Nach dem Arbeitsschutzgesetz und der Berufsgenossenschaftlichen Vorschrift BGV A1 müssen alle Arbeitgeber – unabhängig von der Zahl der Mitarbeiter – eine Gefährdungsbeurteilung für ihren Betrieb durchführen. Ziel ist es, Gefährdungen am Arbeitsplatz zu ermitteln und zu beurteilen, Arbeitsschutzmaßnahmen eigenverantwortlich festzulegen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen.“

Die BGV (Berufsgenossenschaftlichen Vorschriften) A1 ist die zentrale Basisvorschrift des berufsgenossenschaftlichen Vorschriftenwerks für die Prävention. Sie verzahnt das berufsgenossenschaftliche Satzungsrecht mit dem staatlichen Arbeitsschutzrecht. Außerdem: BGW-Broschüre „Gefährdungsbeurteilung in der Kinderbetreuung“

Gesetzliche Grundlage: § 5 ArbSchG (Beurteilung der Arbeitsbedingungen)

Quelle: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

### **Krankenkassen**

„Die Krankenkassen erbringen Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben (betriebliche Gesundheitsförderung), um unter Beteiligung der Versicherten und der Verantwortlichen für den Betrieb die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale zu erheben und Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln und deren Umsetzung zu unterstützen.“

Gesetzliche Grundlage: § 20a Abs. 1 SGB V (Betriebliche Gesundheitsförderung)

*„Die Krankenkassen unterstützen die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung bei ihren Aufgaben zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren.“*

Gesetzliche Grundlage: § 20b Abs. 1 SGB V (Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren)

Quelle: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) in Zusammenarbeit mit der juris GmbH

### Mitarbeitervertretung (MAV)

*Die Bildung einer Mitarbeitervertretung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dienststellen kirchlicher Körperschaften, Anstalten und Stiftungen der Evangelischen Kirche in Deutschland, der Gliedkirchen sowie ihrer Zusammenschlüsse und der Einrichtungen der Diakonie ist gesetzlich festgeschrieben. Die MAV hat in bestimmten Fällen das Recht auf Mitbestimmung in allgemeinen personellen sowie in organisatorischen und sozialen Angelegenheiten. Dies betrifft beispielsweise Inhalte und Verwendung von Personalfragebogen oder sonstigen Fragebogen zur Erhebung personenbezogener Daten sowie Grundsätze der Arbeitsplatzgestaltung.*

Gesetzliche Grundlagen: § 1 Abs. 1 MVG.EKD (Grundsatz); § 39 MVG.EKD (Fälle der Mitbestimmung bei allgemeinen personellen Angelegenheiten);

§ 40 MVG.EKD (Fälle der Mitbestimmung in organisatorischen und sozialen Angelegenheiten)

Quelle: Arbeitsrecht der Nordkirche, herausgegeben von Klaus Blaschke, Ausgabe Februar 2014

### Pausenräume

*„Bei mehr als zehn Beschäftigten, oder wenn Sicherheits- oder Gesundheitsgründe dies erfordern, ist den Beschäftigten ein Pausenraum oder ein entsprechender Pausenbereich zur Verfügung zu stellen.“*

Gesetzliche Grundlage: § 6 Abs. 3 ArbStättV (Arbeitsräume, Sanitärräume, Pausen- und Bereitschaftsräume, Erste-Hilfe-Räume, Unterkünfte)

Quelle: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) in Zusammenarbeit mit der juris GmbH

### Unfallversicherung

*„Aufgabe der Unfallversicherung ist es, (...) mit allen geeigneten Mitteln Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sowie arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten, nach Eintritt von Arbeitsunfällen oder Berufskrankheiten die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Versicherten mit allen geeigneten Mitteln wiederherzustellen und sie oder ihre Hinterbliebenen durch Geldleistungen zu entschädigen.“*

Gesetzliche Grundlage: § 1 Abs. 1 und 2 SGB VII (Prävention, Rehabilitation, Entschädigung)

Quelle: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) in Zusammenarbeit mit der juris GmbH



## Weiterführende Literatur

- Becker, Jutta/Hirsch, Andreas/Ahr, Karin (2010): **Potenziale in Kindertageseinrichtungen entdecken, nutzen und weiterentwickeln**, Kronach.
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.) (2013): **Anleitung zum Wenigersein. Vorschlag für eine Demografiestrategie**. Discussion Paper 12, Berlin.
- BKK Bundesverband (2012): **Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen**, Essen.
- Bock-Famulla, Kathrin/Lange, Jens (2013): **Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2013. Transparenz schaffen – Governance stärken**, 1. Auflage, Gütersloh.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): **Perspektive 2025. Fachkräfte für Deutschland**, Nürnberg.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2013): **Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“**, Ausgabe 2: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“, Berlin.
- Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. (BETA)/Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung im Diakonischen Werk der EKD e. V. (DQE) (2011): **Bundesrahmenhandbuch. Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Tageseinrichtungen für Kinder**, 4. Auflage, Berlin.
- econsense (Hrsg.) (2012): **Die Deutsche Wirtschaft und der demografische Wandel. Lebensphasenorientierte Personalpolitik**, Berlin.
- Heckel, Margaret (2013): **Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern**, edition Körber-Stiftung, Hamburg.
- Hentze, Henner (2009): **Ich gehe jetzt – in eine neue Zukunft**, Münster.
- Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (ISO) (Hrsg.) (2011): **Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur alternsgerechten Arbeitsplatzgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst. Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Förderungsschwerpunkt „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“**, 2. Auflage, Saarbrücken.
- Khan, Attiya (2013): **Bis zur Rente in der Kita arbeiten. Wie lässt sich die Tätigkeit der Erzieherin alter(n)sgerecht gestalten?** In: KiTa ND 5/2013, S. 118–120.
- Otten, Dieter (2009): **Die 50+ Studie. Wie die jungen Alten die Gesellschaft revolutionieren**, 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- Schilling, Matthias (2012): **Fachkräftebedarf in Kindertageseinrichtungen bis zum Jahr 2020. Expertise zum Gutachten „Professionalisierung in der Frühpädagogik“**, München.
- Scholz, Wendy (2013): **Zwischen Berufszufriedenheit und Belastung. Die Situation älter werdender Mitarbeitender in Kindertagesstätten**, in: TPS 3/2013, S. 48 f.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Zahlen, Daten, Fakten: **Strukturdaten und -indikatoren. Regionaldirektionen und Bundesländer**, Hannover, Dezember 2013.

- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009): **Demografischer Wandel in Deutschland: Auswirkungen auf die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl**, Heft 4, Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt: **2012 war die Hälfte der 60- bis 64-Jährigen am Arbeitsmarkt aktiv**, Pressemitteilung vom 21. Februar 2014 – 60/14.
- Statistisches Bundesamt (2013): **Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2013**.
- Strehmel, Petra (2011): **Nicht nur mehr Männer – mehr Menschen in Kitas! Strategien gegen Fachkräftemangel im System der Kindertagesbetreuung**, in standpunkt: sozial 2+3/2011, S. 81–89.
- Tempel, Jürgen/Ilmarinen, Juhani (2013): **Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen**, Hamburg.
- Theorie und Praxis der Sozialpädagogik (TPS), Nr. 3/2014 „**Älter werden im Beruf**“.
- Wachsmuth-Biller, Ulrike (2010): **Lange Jahre im Beruf mit Kindern. Gesund sein und gesund bleiben. Arbeiten in der Kindertagesstätte bis 67? Vom Wert der Berufserfahrung**, in: KiTa Recht 2/2010, S. 66–68.
- ver.di (2009): **Chancen fördern. Anerkennung fordern. Argumente für unsere Forderungen an die Politik**, Berlin.
- Viernickel, Susanne (2013): **Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen**, Berlin.

Zahlreiche Beiträge rund um das Thema finden Sie auf folgenden Seiten

Bertelsmann Stiftung:

<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

Bertelsmann Stiftung/Wegweiser Kommune:

<http://www.wegweiser-kommune.de>

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW):

<http://www.bgw-online.de>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA):

<http://www.baua.de>

Bundesagentur für Arbeit (BA):

<https://www.arbeitsagentur.de>

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW):

<http://www.bagfw.de>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS):

<http://www.bmas.de>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):

<http://www.bmfsfj.de>

## Weiterführende Literatur

---

Bundesministerium für Gesundheit (BMG):

<http://www.bmg.bund.de>

Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. (BETA):

<http://www.beta-diakonie.de>

Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e. V. (bvpg):

<http://www.bvpraevention.de>

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA):

<http://www.bzga.de>

Das Demografie Netzwerk (ddn):

<http://demographie-netzwerk.de>

Deutsche Rentenversicherung (DRV):

<http://www.deutsche-rentenversicherung.de>

Forschungsverbund. Deutsches Jugendinstitut Technisch Universität Dortmund:

<http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de>

Generationsmanagement im Arbeitsleben (GeniAL),

ein Modellprojekt der der Deutschen Rentenversicherung:

<http://www.genial-drv.de>

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW):

<https://www.gew.de>

Spitzenverband der gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV):

<http://www.gkv-spitzenverband.de>

Gesetzestexte:

<http://www.gesetze-im-internet.de>

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA):

<http://www.inqa.de>

Institut für Arbeitsmarkts- und Berufsforschung (IAB):

<http://www.iab.de/>

Kinderpädagogik Online-Handbuch:

<http://www.kindergartenpaedagogik.de/>

Online-Portal ErzieherIn.de:

<http://www.erzieherin.de>

Statistisches Bundesamt (Destatis):

<https://www.destatis.de>

Vereinte Dienstleitungsgewerkschaft (Ver.di):

<https://www.verdi.de>

Ein ausführliches Literaturverzeichnis finden Sie auf der Webseite  
[www.kita-alternsgerecht.de](http://www.kita-alternsgerecht.de)

## Informationen zum ESF-Projekt „Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas – Potenziale und Perspektiven“

### **Projekt-Team**

Babette Balzereit, Koordination  
Michael Schaaf, Leitung

### **Projekt-Webseite**

[www.kita-alternsgerecht.de](http://www.kita-alternsgerecht.de)

### **Projekt-Träger**

Diakonisches Werk Hamburg,  
Königstraße 54,  
22767 Hamburg

### **Ansprechpartnerin**

Gerlinde Gehl  
Fachbereichsleiterin Kinder- und Jugendhilfe  
im Diakonischen Werk Hamburg  
Telefon: (040) 306 20-294;  
E-Mail: [gehl@diakonie-hamburg.de](mailto:gehl@diakonie-hamburg.de)

### **„Maries märchenhafte Biografie“**

Zeichnungen: Tim Oliver Feicke, [www.wunschcartoon.de](http://www.wunschcartoon.de)  
Autor: Michael Schaaf, Hamburg

Das ESF-Projekt wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Mitglieder der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V.

Die Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA) ist der Zusammenschluss der Rechtsträgerverbände evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder in der Bundesrepublik Deutschland. Sie vertritt rund 9.500 Einrichtungen mit mehr als 57.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie circa 500.000 Plätzen.

### **Arbeitsgemeinschaft Evang. Kindertagesstätten Anhalts**

Martinstr. 4a  
06406 Bernburg  
(0 34 71) 6 276 38

### **Diakonisches Werk der Evang. Landeskirche in Baden e.V.**

Referat Tageseinrichtungen für Kinder  
Vorholzstr. 3  
76137 Karlsruhe  
(07 21) 93 49-2 32

### **Evangelischer KITA-Verband Bayern e.V.**

Vestnertorgraben 1  
90408 Nürnberg  
(09 11) 3 67 79-30

### **Verband Evang. Tageseinrichtungen für Kinder Berlin-Brandenburg- schlesische Oberlausitz e.V.**

Postfach 33 20 14  
14180 Berlin  
(0 30) 8 20 97-1 53

### **Evang.-luth. Landeskirche in Braunschweig**

Fachberatung  
Dietrich-Bonhoeffer-Str. 1  
38300 Wolfenbüttel  
(0 53 31) 8 02-5 22

### **Bremische Evang. Kirche Landesverband Ev. Tageseinrichtungen für Kinder**

Slevogtstr. 50–52  
28209 Bremen  
(04 21) 3 46 16-11

### **Diakonisches Werk Hamburg**

Fachbereich Kinder- und Jugendhilfe  
Königstr. 54  
22767 Hamburg  
(040) 3 06 20-2 94

### **Landesverband Evang. Tageseinrichtungen für Kinder e.V.**

Ebhardtstr. 3 A (Lutherhaus)  
30159 Hannover  
(05 11) 36 04-1 23

### **Zentrum Bildung der Evang. Kirche Hessen Nassau**

Fachbereich Kita  
Erbacher Str. 17  
64287 Darmstadt  
(0 61 51) 66 90-2 13

### **Verband Evang. Tageseinrichtungen für Kinder im Diakonischen Werk Kurhessen-Waldeck**

Kölnische Str. 136  
34119 Kassel  
(05 61) 10 95-3 14

### **Diakonisches Werk der Evang. Kirchen in Mitteldeutschland e.V.**

Ref. Kindertagesstätten  
Merseburger Str. 44  
06110 Halle  
(03 45) 1 22 99-3 31

### **Diakonisches Werk – Mecklenburg- Vorpommern e.V.**

Fachbereich Erziehung, Bildung und  
Familie  
Körnerstr. 7  
19055 Schwerin  
(03 85) 50 06-1 34

### **Kindergartenarbeit der Evang. Luth. Kirche Oldenburg**

Philosophenweg 1  
26121 Oldenburg  
(04 41) 77 01-4 90

### **Diakonisches Werk Pfalz**

Referat Kindertagesstätten  
Karmeliterstr. 20  
67346 Speyer  
(0 62 32) 6 64-2 13

### **Rheinischer Verband Evang. Tageseinrichtungen für Kinder e.V.**

Lenastr. 41  
40470 Düsseldorf  
(02 11) 63 98-2 95 /-2 96

### **Evang. Fachverband der Tagesein- richtungen für Kinder in der Diakonie Rheinland- Westfalen-Lippe**

Friesenring 32/34  
48147 Münster  
(02 51) 27 09-2 41

### **Landesverband für Kindertages- stätten innerhalb der Evang.-Luth. Landeskirche Sachsens e.V.**

Diakonisches Werk Sachsen  
Obere Bergstr. 1  
01445 Radebeul  
(03 51) 83 15-1 60

### **Verband Evang. Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein e.V.**

Lise-Meitner-Str. 6–8  
24768 Rendsburg  
(0 43 31) 5 93-1 71

### **Evang. Landesverband Tageseinrichtungen für Kinder in Württemberg e.V.**

Heilbronner Str. 180  
70191 Stuttgart  
(07 11) 16 56-2 41