

# Betriebliche Gesundheitsförderung für ältere Mitarbeitende

Am 1. November 2011 startete in Hamburg das Projekt »Altersgerechte 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. Die Träger-schaft für das auf drei Jahre befristet angelegte Projekt übernimmt das Diakonische Werk Hamburg. Projektleiter Michael Schaaf stellt im Folgenden Nutzen, Ziele, Verlauf, Inhalte und erste Erkenntnisse dar. Diplom-Ökotrophologin Costanza Müller-Djalili steuert konkrete Beispiele zur betrieblichen Gesundheitsförderung für Mitarbeitende bei.



**Costanza Müller-Djalili**

Diplom-Ökotrophologin, Fachautorin und Coach, Hamburg



**Michael Schaaf**

Diakonisches Werk Hamburg – Landesverband der Inneren Mission e.V.

**B**is zum Jahr 2025 wird der Anteil der älteren Erwerbspersonen dramatisch ansteigen und erst danach wieder langsam abnehmen. Gleichzeitig sinkt der Gesamtanteil der Erwerbsfähigen deutlich. Die Schlagwörter für diese Problematik lauten demografischer Wandel und Fachkräftemangel. Für Träger von Kindertageseinrichtungen besteht die Notwendigkeit ihre Personalpolitik diesen Veränderungen anzupassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erhalten zu können. Der Nutzen für die am Projekt teilnehmenden Trägervertretenden und Pädagoginnen wird deutlich, wenn man einen Blick auf die Projektziele wirft.

## Ziele des Projekts

1. Um den pädagogischen Fachkräften zu ermöglichen, gesund, motiviert und qualifiziert bis zum Eintritt ins Rentenalter arbeiten zu können, wird ein Modell für eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung entwickelt und vor Ort in den Kitas eingeführt.
2. Die Potenziale der pädagogischen Fachkräfte werden in den Blick genom-

men und Perspektiven gemeinsam mit ihnen und ihren Trägervertretenden entwickelt.

3. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, starten die Träger der Kitas eine strategische Personalentwicklung bzw. setzen diese unter dem Aspekt »altersgerecht« fort.

## Verlauf

- Am Projekt nehmen aus vierundzwanzig Kitas jeweils eine Erzieherin und ihre Leitung als pädagogische Tandem-Teams sowie personalverantwortliche Trägervertretende teil. Beide Zielgruppen helfen bei der Entwicklung einer passgenauen Unterstützung des Arbeitsplatzes einer Erzieherin, der im Laufe ihrer Berufsbiografie mitwachsen kann. Dies geschieht in Workshops, Fortbildungsveranstaltungen, Einzelberatungen, Gruppensupervisionen und im Teamcoaching.
- Avisierte Themen, die im Projekt bearbeitet werden: Altersstrukturcheckanalyse, Arbeitszufriedenheit, betriebliche Gesundheitsförderung, Teamentwicklung, Organisationsstrukturen, Arbeitszeitmodelle, interne Kommunikation, gesunde Ernährung und Bewegung, psychische Beanspruchungen und Belastungen, ...
- Die Erfahrungen und Ergebnisse werden dokumentiert und münden in einen Handlungsleitfaden. Ein angestrebter Modelltransfer ist vorgesehen für evangelische Kitas anderer Bundesländer und für Kitas anderer Hamburger Träger.

## Erste Erkenntnisse des Projekts

Nach Auswertung der vorab durchgeführten schriftlichen Befragungen der teilnehmenden Trägervertretenden und Pädagoginnen und den ersten absolvierten Fachtagen halten wir fest:

### **Kita-Arbeit ist Team-Arbeit – Nutzen Sie das Potential des Einzelnen für das Team!**

Im Projekt entwickelte Maßnahmen gehen das ganze Team an, unabhängig vom Alter der Mitarbeitenden. Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung bedeutet nicht, Schonräume für Ältere zu schaffen und die Jungen dafür doppelt so viel arbeiten zu lassen. Es geht darum, die Potenziale der Einzelnen für das Team gewinnbringend einzusetzen, nach dem Motto: Die Jüngeren können schneller laufen, aber die Älteren kennen die Abkürzungen.

*» Es gibt tausend Krankheiten, aber nur eine Gesundheit«  
(Arthur Schopenhauer).*

Darum ist es besonders wichtig, das Thema intensiv zu kommunizieren, für anstehende Veränderungen zu sensibilisieren und alle Mitarbeitenden in den Umsetzungsprozess einzubinden. Damit werden Ängste abgebaut und eine aktive Partizipation ermöglicht. Das zu entwickelnde Modell und die eingeführten Maßnahmen sollen für die gesamte Organisation Kita wirksam sein.

Der Aspekt Prävention beispielsweise spielt im Bereich der betrieblichen Ge-

sundheitsförderung nicht nur für ältere, sondern auch und gerade für jüngere Mitarbeitende eine wichtige Rolle. Denn lange schon ist bekannt: »Es gibt tausend Krankheiten, aber nur eine Gesundheit« (Arthur Schopenhauer).

### Vernetzung hilft – Tauschen Sie sich aus!

Trägervertretende profitieren von einem kollegialen Austausch ebenso wie Pädagoginnen. »Wie macht ihr das bei euch?« Diese Frage und der anschließende Austausch bringen den Teilnehmenden einen großen Erkenntnisgewinn. Es gibt in den Kitas bereits viel Gutes, aber oft wissen es die Anderen nicht. Im Projekt geht es daher auch um Transparenz und Transfer.

### Greifen Sie Impulse von Externen auf!

Im Rahmen des Projekts wird das Rad nicht neu erfunden, sondern Wert auf Kooperationen gelegt. Einige Beispiele:

- Studierende der Leuphana Universität Lüneburg schreiben ihre Bachelor- bzw. Masterarbeit über das Projekt und sorgen für eine externe Evaluation.
- Mit der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege wird ein Altersstrukturcheck in den Kitas durchgeführt.
- Zahlreiche arrivierte Institutionen und kompetente Referentinnen und Referenten bringen zu den unterschiedlichen Themen aus ihren Bereichen fachlich qualifizierte Impulse ein. Einen Fachtag zum Thema »Betriebliche Gesundheitsförderung« hat Frau Müller-Djalili für die pädagogischen Tandem-Teams durchgeführt.

### Beispiele der betrieblichen Gesundheitsförderung

Berufliche Gesundheitsförderung stärkt die gesundheitliche Situation der Mitarbeiter durch den Einsatz und Aufbau der vorhandenen gesundheitlichen Ressourcen.

Es gibt 2 Ansätze, die im § 20 SGB geregelt sind: den Setting-Ansatz und den individuellen Ansatz.

#### Der Setting-Ansatz

Er bezieht sich auf die Verhältnisse, d.h. er wirkt auf die Lebensräume ein.

- Ein ergonomisch gestalteter Arbeitsplatz,
- eine gesunde Arbeitsatmosphäre sowie

- ein stressfreier Arbeitsablauf wirken sich im Alltag gesundheitsfördernd aus.

Ziel ist es, die persönliche Handlungsfähigkeit zu stärken und die Mitarbeiter zur Gestaltung gesundheitlicher Arbeitsbedingungen zu befähigen. Diese Kompetenz motiviert die Mitarbeiter und stärkt damit ihr Verhalten.

Die Umsetzung des Setting-Ansatzes wird unter anderem durch die Verordnungen für Lärm-, Vibrations- und Arbeitsschutz, für Arbeitsstätten, für Betriebssicherheit, für Bildschirmarbeit und Lastenhandhabung geregelt.

So kann es in den Kitas Mobiliar für Kinder und Erwachsene geben, verschiedene Arbeitshöhen an Tischen durch Podeste, Lärmreduktion durch bauliche Maßnahmen.

Eine durchdachte Ablauforganisation, schön gestaltete Pausenräume, klar geregelte Einsatzbereiche und Pausen für die Mitarbeiter tragen zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Eine Verkleinerung der Gruppengröße könnte ebenfalls eine geeignete Maßnahme zur betrieblichen Gesundheitsförderung darstellen.

Welche Faktoren eine Gefährdung darstellen und welche Maßnahmen für die einzelne Kita ein Lösungsansatz wären, sollten Sie im Team erarbeiten.

### Voraussetzungen für eine betriebliche Gesundheitsförderung

Voraussetzung für die Implementierung einer betrieblichen Gesundheitsförderung ist ein systemischer und mitarbeiterorientierter Führungsstil seitens des Managements (in der Regel Kita-Träger und -verbände) und der Führungskräfte. Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird wertgeschätzt und die Leistungsfähigkeit gefördert.

### Der individuelle Ansatz

Er beleuchtet das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters und seine Fähigkeiten.

Ziel ist es, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu fördern. Sie sollen dazu befähigt werden, durch vorbeugende Lebensführung ernährungsbedingten und psychischen Krankheiten präventiv entgegenzuwirken.

Der individuelle Ansatz befasst sich mit

- der Motivation,

- der Bewusstseinsbildung und dem
- achtsamen Umgang mit den Themen Ernährung, Bewegung, Stressmanagement und
- dem Gebrauch von Suchtmitteln.

### Wie können Sie Ihre Mitarbeiter in der Kita für diese Themen sensibilisieren?

In kleinen und mittelständischen Unternehmen werden Qualitätszirkel eingerichtet. In den Kitas können diese Themen in den Dienstbesprechungen angesprochen werden. Auch Supervisionen sind geeignete Instrumente.

### Ernährung

Die Kompetenzen der Mitarbeiter in Bezug auf eine bedarfsgerechte Ernährung, Einkaufsverhalten und die praktische Umsetzung der bedarfsgerechten, ausgewogenen Ernährung können durch Workshops/Studientage, Ernährungs-Coachings und die Vorbildfunktion der Führungskräfte gestärkt werden.

Wesentlicher Erfolgsfaktor für eine gelungene Umsetzung ist die Vereinbarkeit des privaten und beruflichen Alltags in der Lebenswelt der jeweiligen Pädagogin sowie die Beteiligung der Mitarbeiter nach dem Prinzip »Sage es mir und ich werde es vergessen, zeige es mir und ich werde mich daran erinnern, beteilige mich und ich werde es verstehen«.

Die Vermeidung von Fehlernährung und Übergewicht stellt einen gravierenden Punkt in der betrieblichen Gesundheitsförderung dar.

### Praxis-Tipp

Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben ihre Mahlzeiten geregelt sowie ohne Lärm und andere Beeinträchtigungen in attraktiv gestalteten Mitarbeiterräumen einzunehmen.

### Bewegung

Kitas, die die BGF aktiv umsetzen, schauen ebenfalls auf die Bewegung. Sie bieten Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, in Kooperation mit Sportvereinen Fitnesskurse zu besuchen und sind bestrebt, arbeitsbedingte körperliche Belastungen durch körpergerechtes Arbeiten und bewusstes Bewegen zu reduzieren.

**Praxis-Tipp**

Achtsamkeitsübungen, Körpererfahrung und die Anleitung, Bewegung in die alltäglichen Abläufe zu integrieren, stärken ebenfalls die Kompetenzen der Mitarbeiter.

**Psychische Belastung und Stress**

Psychische Belastungen begleiten den Kita-Alltag. Das Erkennen der Belastungen sowie das Befähigen der Mitarbeiter, die eigenen Stressmuster zu durchbrechen, erhöht deren Arbeitszufriedenheit. Dieses Wissen können die Mitarbeiter in Kursen über Stressmanagement, progressive Muskelentspannung oder Aufmerksamkeitstrainings erlangen. Die Maßnahmen können durch Coaching begleitet werden.

Bei zu hohen psychischen Belastungen über einen längeren Zeitraum kommen die Suchtmittel wie Rauchen, Alkohol und Medikamente ins Spiel.

**Praxis-Tipp**

Eine geeignete Maßnahme in den Kitas stellt »Rauchfrei im Betrieb« dar.

**Voraussetzungen für die Umsetzung**

Voraussetzung für die Umsetzung im Betrieb ist die Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidung, der Planung und der Umsetzung der Maßnahmen. Selbstbestimmtes Handeln bestärkt Menschen darin, dass sie fähig sind eigenverantwortlich zu handeln. Gegenseitige Unterstützung im Team fördert die sozialen Beziehungen untereinander.

Die gemeinsamen Entscheidungen sowie die konkrete Maßnahmenumsetzung mittels eines Maßnahmenplanes sollten alle 2-3 Monate im Team reflektiert werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist keine Eintagsfliege. Sie funktioniert nur systematisch und dauerhaft.

**Fazit**

In den drei Bereichen Gesundheit, Qualifikation und Motivation, die die Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit stark beeinflussen, werden im Rahmen des Projektes förderliche Umsetzungsmaßnahmen in den Kitas eingeführt. Darüber hinaus jedoch gilt es für Politik und Geldgeber, die Rahmenbedingungen für die Kita-Mitarbeitenden (Personalausstattung, unbefris-

tete bzw. volle Stellen, Verdienst, gesellschaftliche Anerkennung des Berufsbildes) zu verbessern. Das ist eine Grundvoraussetzung, um mittel- und langfristig Arbeitsplätze im »System Kita« für pädagogische Fachkräfte attraktiv gestalten zu können. Personalbindung durch Wertschätzung heißt das Erfolgsrezept, das eine positive nachhaltige Wirkung unterstützen wird. ■

**→ AKTUELLES****Aufruf des Bündnisses für Kinder und Familien in Niedersachsen e.V.**

**Niedersachsen:** Das Bündnis für Kinder und Familien in Niedersachsen e.V. setzt sich für bessere Rahmenbedingungen in Kindertagesstätten, Horten und Krippen ein und plant Aktionen, die diese Forderungen unterstützen sollen.

Die Basisbefragung der Erzieherinnen und Erzieher im März d.J. hat gezeigt, dass die Fachkraft-Kind-Relation, die im KiTa-Gesetz festgelegt ist, völlig unzureichend ist. Die Forderung nach einer Verbesserung dieses Personalschlüssels ist die Kernforderung, für die das Bündnis sich mit einer Volksinitiative einsetzt.

Aus den Ergebnissen der Basisveranstaltung im März haben sich verschiedene Gruppen gebildet, die jeweils die Kernforderung:

Der Personalschlüssel ist unverantwortlich! in die Öffentlichkeit tragen.

Neben der Volksinitiative soll eine Demonstration im Vorwahlkampf zur Niedersächsischen Landtagswahl stattfinden. Die Landtagswahl ist am 20. Januar 2013.

Es sind auch Hospitationen von Politikerinnen und Politikern in Kindertagesstätten geplant, die diesen einen Einblick in den realen Arbeitsalltag einer Erzieherin/ eines Erziehers ermöglichen sollen.

Dazu bittet das Bündnis um Ihre Mithilfe.

Das Bündnis hat einen kurzen Leitfaden für die Hospitationen vorbereitet, der Ihnen bei der Einladung der Politikerinnen und Politikern helfen soll.

**Leitfaden für Hospitationen in Kindertagesstätten:**

- Alle Arbeitsbereiche von Krippe bis zum Hort sind möglich, sollten sich aber auf eine Gruppe beschränken.
- Die jeweilige Hospitationsdauer sollte 5 Stunden am Kind nicht unterschreiten.
- Es ist ausdrücklich zu erwähnen, dass es sich hier **nicht** um einen Pressetermin handeln soll.
- Eine Kollegin/ ein Kollege muss Ansprechpartner/in sein.
- Im Team muss die anstehende Hospitation gut geplant werden.
- Im Vorfeld sollte die Politikerin/ der Politiker schriftliche Informationen über die Einrichtung und deren Konzeption, den Personalschlüssel, die Krankheitsausfallquote (das sollte im Gespräch geklärt werden, erhalten).
- Zu Beginn der Hospitation muss die Politikerin/ der Politiker einen Einblick in die räumlichen Gegebenheiten und deren Besonderheiten erhalten.
- Zu Beginn des Arbeitsalltages soll ein kurzer Tagesablauf besprochen werden, in dem der jeweilige Gast eine oder mehrere Aufgaben zugeteilt bekommt.
- Es ist sinnvoll, den Gast in den Kernzeiten der jeweiligen Gruppe wie z.B. die Angebotsphase, den Mittagsdienst, die Hausaufgabenbetreuung einzusetzen.
- Im Anschluss ist ein Reflektionsgespräch zu führen, um Situationen zu klären und offene Fragen zu beantworten.
- Die Aktion ist unbedingt mit dem jeweiligen Träger abzustimmen.

Im Vorfeld können Sie sich ausführlich auf der Internetseite des Bündnisses informieren: [www.buendnis-fuer-kinder-nds.de](http://www.buendnis-fuer-kinder-nds.de).

Bei Rückfragen könnt Ihr Euch gerne an die Steuerungsgruppe des Bündnisses für Kinder und Familien in Niedersachsen wenden.

Bitte gebt uns per E-Mail eine Rückmeldung, wenn Ihr jemanden für eine Hospitation gewinnen konntet. Schön wären auch Fotos für die Internetseite.

Bündnis für Kinder und Familien in Niedersachsen e.V.  
Max-Eyth-Str. 40, 30173 Hannover,  
E-Mail: [info@buendnis-fuer-kinder-nds.de](mailto:info@buendnis-fuer-kinder-nds.de)