

# **Der Nutzen des Qualifizierungsprogramms „Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung“**

von Sabine Gregersen und Dr. Andreas Zimmer

Stand 04/2009

Hauptverwaltung  
Pappelallee 35/37  
22089 Hamburg

Gesetzliche Unfallversicherung  
Körperschaft des  
Öffentlichen Rechts

Telefon (040) 202 07 - 0  
Telefax (040) 202 07 – 24 95  
[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)



**bgw**

Berufsgenossenschaft  
für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege

# Der Nutzen des Qualifizierungsprogramms „Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung“

## 1. Worum geht es inhaltlich?

Mitarbeiter in Pflegeberufen und in der Behindertenhilfe sind bei der Ausübung ihres Berufs gefährdet. Es ist paradox: Alles dreht sich um die Gesundheit und das Wohlergehen der Bewohner bzw. Beschäftigten, doch um die Gesundheit des Personals ist es nicht immer gut bestellt. Besonders auffallend ist diese Entwicklung bei den psychischen Erkrankungen. Die BGW hat daher ein Qualifizierungsprogramm aufgelegt mit dem Ziel, die psychischen Belastungen in diesem Beruf spürbar zu reduzieren. Dieses wurde in den letzten Jahren immer weiter entwickelt.

Das Programm setzt bei den beruflichen Handlungskompetenzen der Beschäftigten an und besteht aus dreizehn Bausteinen, die sich folgendermaßen charakterisieren lassen:

- Die Bausteine sind *zielgruppenspezifisch* ausgewählt und aufgebaut, d. h. sie tragen den spezifischen Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen der Altenpflege Rechnung. Statt einem Angebot „von der Stange“ erhalten die Mitarbeiter Unterstützung zu typischen Berufssituationen wie z.B. dem Umgang mit „schwierigen“ Bewohnern und anderen Stresssituationen, der Gesprächsführung mit Angehörigen, der eigenen Arbeitsorganisation, der Berufsplanung und ähnlichem.
- In herkömmlichen Bildungsangeboten kommt die Einübung des gewünschten Zielverhaltens, z.B. die professionelle Gesprächsführung mit einem Angehörigen, in der Regel zu kurz: Studien gehen bei einer eintägigen Fortbildung von ca. 10-15 Minuten aus. Für eine nachhaltige Verhaltensänderung ist dies aber viel zu wenig. Die Bausteine des vorliegenden Programms sind daher als *Verhaltenstrainings* konzipiert, bei denen weniger die Wissensvermittlung im Vordergrund steht als vielmehr die Einübung vielfach erprobter Verhaltensstrategien z.B. im Rollenspiel.

## 2. Was unterscheidet dieses Qualifizierungsprogramm von anderen Fortbildungsangeboten?

Herkömmliche Fortbildungsangebote zeigen auch deshalb einen begrenzten Nutzen für die berufliche Praxis, weil der Bildungsbedarf oft einseitig von Leitungskräften definiert wird.

Darüber hinaus wird die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz häufig zu wenig thematisiert.

Die Wirksamkeit von Bildungsangeboten kann durch den gezielten Einsatz einschlägiger Personalentwicklungsinstrumente erhöht werden. Zwar fällt der damit verbundene Aufwand etwas höher aus, doch rechnet sich dieser für den Betrieb in mehrfacher Hinsicht: Die Mitarbeiter werden stärker in Entscheidungsprozesse einbezogen, sie sind bei den Bildungsmaßnahmen aktiver und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen steigt beträchtlich.

Aufgrund dieser Erkenntnisse hat sich die BGW dafür entschieden, keine starre, standardisierte Fortbildung anzubieten, sondern ein bedarfsgerecht anpassbares Qualifizierungsprogramm. Wesentliche Besonderheiten sind dabei:

■ *Bedarfsermittlung:*

Das Qualifizierungsprogramm wird nicht pauschal, sondern maßgeschneidert für den spezifischen Bildungsbedarf der Einrichtung angeboten: In einem Steuerkreis, an dem auch Mitarbeiter beteiligt sind, wird anhand eines für die Altenpflege entwickelten Anforderungsprofils analysiert, welche Kompetenzen Führungskräfte, Fachkräfte und Hilfskräfte brauchen und in welchem Ausmaß diese bereits vorhanden sind. So werden die Bildungsangebote „passgenau“ für den Bedarf der Einrichtung ausgewählt und „zugeschnitten“.

■ *Transfersicherung:*

Ein häufiges Problem von Qualifizierungsmaßnahmen besteht darin, dass das Gelernte im Arbeitsalltag kaum zur Anwendung kommt. Um eine stärkere Praxisumsetzung (Transfer) zu erzeugen, werden die Mitarbeiter, die am Programm teilnehmen, von ihren Vorgesetzten begleitet: Was will bzw. soll der Teilnehmer in der Bildungsmaßnahme lernen? Was bringt das für die Praxis? Wie kann er das im Arbeitsalltag konkret umsetzen? Von wem braucht er dazu noch Unterstützung? Diese Fragen werden vor und nach der Maßnahme in einem Mitarbeitergespräch thematisiert. Dadurch wird eine größere Nachhaltigkeit des Gelernten über die Maßnahme hinaus erreicht.

### 3. Welchen Nutzen haben die Mitarbeiter, die Einrichtung und die Qualität der Arbeit?

Um die Wirksamkeit des Qualifizierungsprogramms für die Mitarbeiter und die Einrichtung zu überprüfen, hat die BGW mehrere *Evaluationsstudien* durchgeführt. Diese konnten den vielseitigen Nutzen des Programms wiederholt bestätigen:

#### *Nutzen für die Mitarbeiter:*

- Die Teilnehmer können ihre beruflichen Handlungskompetenzen vor allem dort, wo sie zur Arbeitszufriedenheit und Gesundheit beitragen, ausbauen. Unter anderem werden das Selbstwertgefühl sowie das eigenverantwortliche und gesundheitsbewusste Verhalten der Teilnehmer deutlich gesteigert.
- Die psychischen Belastungen der Mitarbeiter lassen sich durch das Programm nachhaltig, d.h. auch über den Zeitraum der Maßnahme hinaus, signifikant reduzieren.
- Das Arbeitsklima mit den Bewohnern kann nachhaltig verbessert werden, was positiv auf die Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -qualität zurückwirkt.

#### *Nutzen für die Einrichtung und die Qualität der Arbeit:*

- Die Mitarbeiter erleben persönliche Wertschätzung durch die Möglichkeit, an dem Programm teilzunehmen und auf die Auswahl der Angebote Einfluss zu nehmen. Dies trägt entscheidend zur Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit der Einrichtung bei und wirkt sich auch positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus.
- Die Mitarbeiter zeigen mehr Eigeninitiative und übernehmen mehr Verantwortung. Sie gehen mehr auf die Wünsche und Bedürfnisse der Bewohner und Angehörigen ein. Schwierige Situationen werden effizienter gelöst.
- Die Arbeitsatmosphäre in den Teams verbessert sich dadurch, dass die Mitarbeiter mehr aufeinander zugehen, miteinander reden und nachfragen. Das Verständnis der Bereiche untereinander verbessert sich, der Umgang miteinander ist selbstbewusster, offener und partnerschaftlicher. Offene und latente Konflikte, die die Ablaufsicherheit von Arbeitsprozessen und die Zusammenarbeit an den Schnittstellen beeinträchtigen, werden konstruktiv bearbeitet.

- Durch eine bessere Arbeitsorganisation und mehr Absprachen wird die tägliche Arbeit erleichtert. Die Disziplin bei der Umsetzung von Standards, Regelungen und Arbeitsabsprachen wird spürbar erhöht.
- Zeiteinsparungen durch ein verbessertes Zeit- und Selbstmanagement schaffen mehr Zeit für den Bewohner. Ein großer Teil der Mitarbeiter kommt dadurch freudiger und motivierter zur Arbeit.
- Darüber hinaus sind die Ergebnisse der Bedarfsermittlung für die betriebliche Fortbildungsplanung nutzbar.

Insgesamt wird „Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung“ von den teilnehmenden Einrichtungen als ein praxisorientiertes und hervorragend geeignetes Qualifikationsprogramm betrachtet. Es erfüllt einen wesentlichen Beitrag zur persönlichen Gesundheitsförderung und zu einer „gesunden“ Organisation.

#### 4. Evaluationsergebnisse zum Qualifizierungsprogramm

Eine Übersicht über wesentliche Ergebnisse der Evaluationsstudien bieten die nachfolgenden Graphiken.

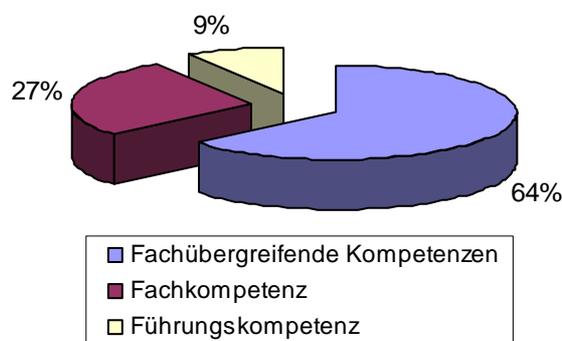


Abb. 1: Qualifikationsbedarf aus der Sicht von 16 Einrichtungsleitungen (schriftliche Befragung von Sattel & Ermel 2003)

Im Rahmen der Evaluationen wurden die Teilnehmer gebeten, ihre Einschätzungen zur ihren Kompetenzen, Ressourcen und Belastungen auf mehrstufigen Skalen abzugeben. Da die jeweiligen Fragestellungen und Antwortkategorien dabei variierten, hier folgender Hinweis zur

Interpretation der nachfolgenden Graphiken: Je höher der Mittelwert bei Fragen nach Kompetenzen und Ressourcen (z.B. Klima mit Bewohnern), ist, desto positiver ist dies zu interpretieren. Bei den Belastungen gilt ein möglichst niedriger Mittelwert als positiv.

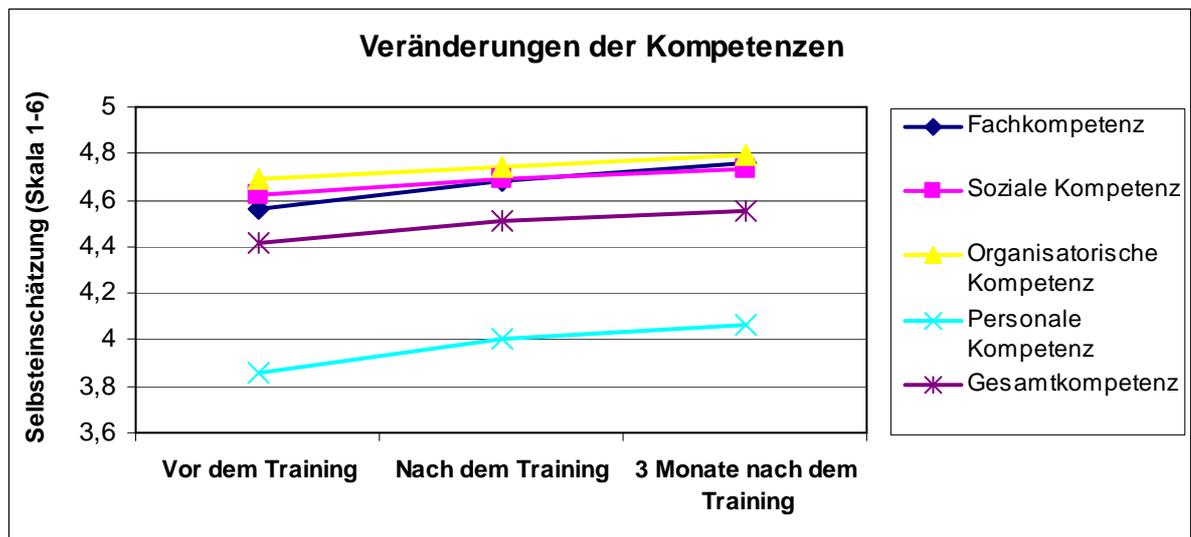


Abb. 2: Maßnahmeneffekte bei einer Pilotstudie in 11 Einrichtungen: Verlaufsunterschiede zu drei Messzeitpunkten bei personaler Kompetenz statistisch signifikant; weitere Kompetenzen: n. s. (Zimber et al. 1999)

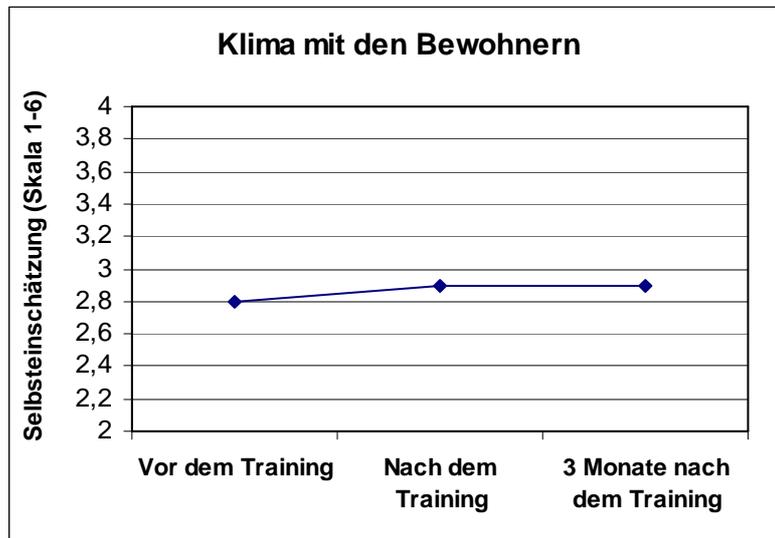
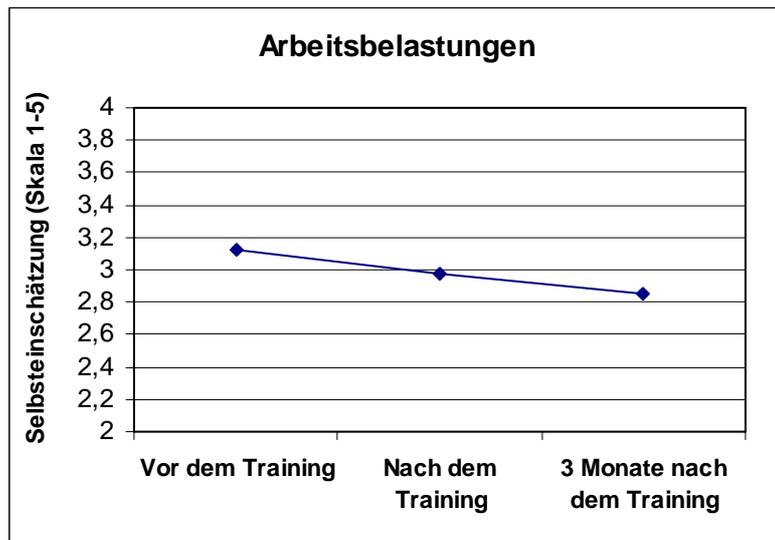


Abb. 3 und 4: Maßnahmeneffekte bei einer Pilotstudie in 11 Einrichtungen: Verlaufsunterschiede zu drei Messzeitpunkten jeweils statistisch signifikant (Zimber et al. 1999)

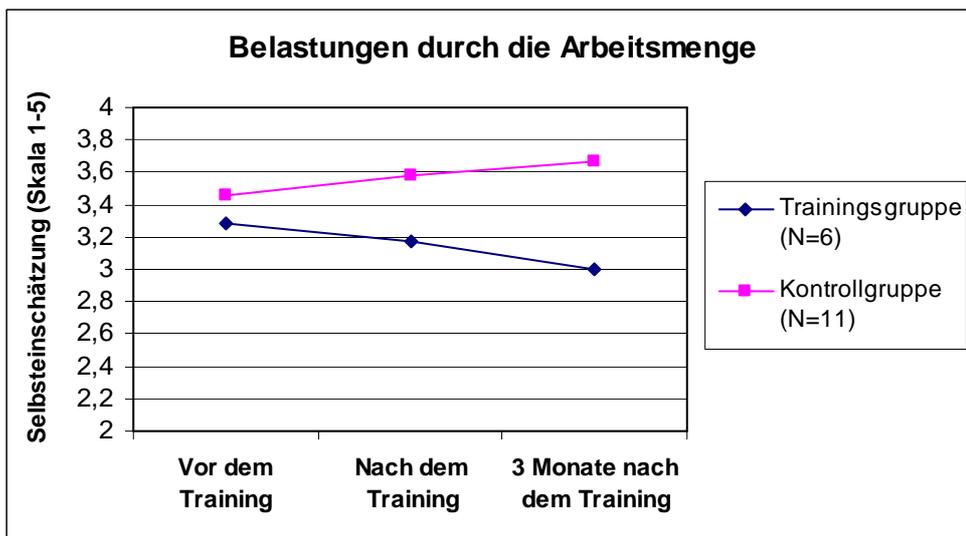
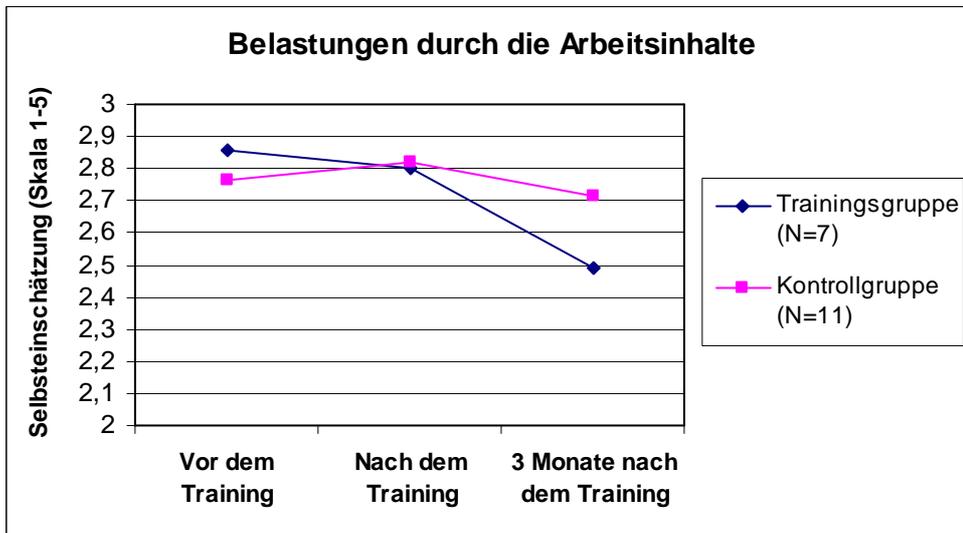


Abb. 5 und 6: Maßnahmeneffekte bei den erlebten Belastungen: Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation in einer Modelleinrichtung (Zimber 2003)

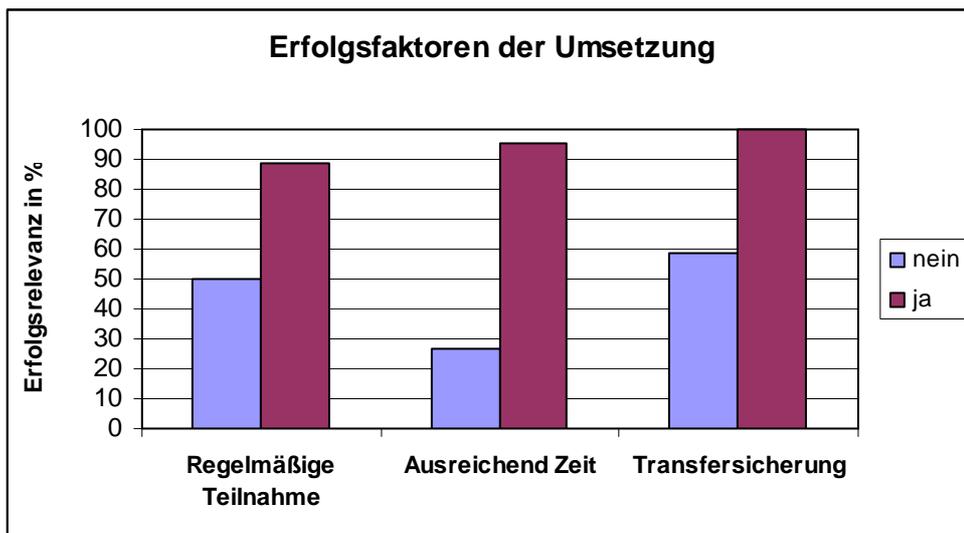


Abb. 7: Statistisch bedeutsame Faktoren des Umsetzungserfolgs - Ergebnisse einer Pilotstudie in 16 Einrichtungen (Sattel & Ermel 2003)

### Literaturhinweise:

Gregersen, S. et al. (2006). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung – Dokumentation. Hamburg: BGW. (Bestellung über BGW)

Gregersen, S. et al. (2006). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung – Ein Qualifizierungsprogramm für die Pflegenden. Hamburg: BGW. (Bestellung über BGW)

Gregersen, S.; et al. (2005). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung – Ein Qualifizierungsprogramm für die Behindertenhilfe. Hamburg: BGW (Bestellung über BGW)

Sattel, H. & Ermel, S. (2003). Gesundheitsförderung durch Schlüsselqualifikationen in der Altenpflege. Evaluation einer präventionsorientierten Modellprogramms. Hamburg: BGW. (unveröffentlicht)

Zimber, A. et al. (1999). Gesundheitsförderung durch Schlüsselqualifikationen – Entwicklung und Erprobung eines Qualifizierungsprogramms für MitarbeiterInnen und Führungskräfte in der Altenpflege. Endbericht. Hamburg: BGW. (unveröffentlicht)

Zimber, A. (2003). Evaluationsbericht zu dem Projekt „Gesundheitsförderung durch Schlüsselqualifikationen“ am Beispiele einer Modelleinrichtung. Hamburg: BGW. (unveröffentlicht)

