



## KMU-Porträt: Imbodehuus



Imbodehuus St.Gallen



*«Wir sind in dieses BGF-Projekt eingestiegen, weil wir uns mit hohen krankheitsbedingten Absenzen konfrontiert sahen.»*

Denise Küttel, Projektleiterin BGF

### Firmenbeschrieb

**Firmenname:**  
Imbodehuus;  
www.imbodehuus.ch

**Firmensitz:**  
9016 St. Gallen

**Branche:**  
Sozialpädagogische Einrichtung

**Anzahl MA in CH:**  
45

**Aktivitäten:**  
21 Wohn- und Beschäftigungsplätze für körperbehinderte Erwachsene

### **Weiche Faktoren thematisiert bei wechselnden Rahmenbedingungen**

Es versteht sich, dass KMU-vital nicht auf stabile Unternehmen mit festen Rahmenbedingungen stösst und einwirken kann. Betriebliche Gesundheitsförderung muss sich tatsächlich jedes Mal auf eine neue Ausgangssituation und oft auch wechselnde (wirtschaftliche) Rahmenbedingungen einlassen. Dass die Projektleitung und die das Unternehmen begleitenden Fachleute von KMU-vital flexibel auf Vorhandenes eingehen, hebt auch Co-Leiterin des Bereichs Wohnen im Imbodehuus klar hervor. Tatsächlich gehört zu einer der Stärken von KMU-vital, dass das Programm nicht nach einem unverrückbaren Schema vorgeht. Vielmehr werden bei der Vorgehensplanung die Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen eines KMU und seiner Belegschaft berücksichtigt. Allerdings benötigt KMU-vital dabei bestimmte Instrumente (MitarbeiterInnen- und Managementbefragung), die eine Analyse erlauben und bedeutsame Informationen für die folgende Phase, den Gesundheitszirkel, liefern.

Für das Imbodehuus stellt die angespannte Finanzlage im Gesundheitswesen (vgl. Mittelkürzungen von Bund und Kanton) eine ausdauernde Weggefährtin dar. Für das Personal ist der Druck auf den Stellenplan und die angestrebte Auslastung des Hauses eine Tatsache. In der 10-jährigen Imbodehuus-Geschichte ist betriebliche Gesundheitsförderung auf Führungsebene ein wichtiges Anliegen. Die stetige Weiterentwicklung und Optimierung der Arbeitsbedingungen sind Zeugnis einer mitarbeiterfreundlichen Institutions-Ideologie. Die im Leitbild formulierten Grundgedanken werden im Imbodehuus bewusst bis an die Basis umgesetzt. Im Hinblick auf diese besonders mitarbeiterfreundliche Ausgangslage stellt sich die Frage nach der Ursache der zahlreichen krankheitsbedingten Absenzen beim betreuenden Personal. In der Be-

fragung kam sehr deutlich zum Ausdruck, dass die Betreuung des meist mehrfach-behinderten, progressiv erkrankten Klientels eine Multibelastung (physisch und psychisch) für die Betreuenden verursacht. Weiter zeigten die Befragten eine hohe Identifikation mit den direkten Vorgesetzten, was zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führt. Die Befragten erkennen Notwendigkeit und Potenzial von betrieblicher Gesundheitsförderung und würdigen die Anstrengungen des Arbeitgebers. Trotzdem ist bei den Befragten – bedingt durch allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen und politische Einflüsse – eine gewisse Verunsicherung zu spüren. «Es heisst doch immer nur Sparen!» Wo unter erschwerten äusseren Bedingungen gearbeitet werden muss, wenn der Lohn sich während dreier Jahre nicht bewegt oder wenn der Arbeitsplatz als nicht mehr sicher beurteilt wird, sind Unsicherheit, Angst, Unzufriedenheit sowie Spannungen in den Teams praktisch nicht zu vermeiden. Diese Verunsicherung wurde durch innerbetriebliche Reorganisationsmassnahmen verstärkt.

Bei solcher Ausgangslage bestand die grosse Kunst für die externen Begleiter von KMU-vital in Zusammenarbeit mit der Haus- und BGF-Projektleitung darin, die Bedeutung so genannt weicher Faktoren hervorzuheben und für den Alltag nutzbar zu machen. Dies heisst nicht von den äusseren Rahmenbedingungen abzulenken. Aber es sollen diejenigen Felder benannt werden, in denen die Mitarbeitenden selber etwas bewegen können. Trotz vielfältigen anderen internen Aktivitäten gelang es der Leitung, 20 Mitarbeitende für die Teilnahme am vorgesehenen Weiterbildungs-Modul «Zusammenarbeit im Team», in dem auch das Thema Konfliktmanagement behandelt wurde, zu motivieren. Dieses Weiterbildungs-Modul gab den Mitarbeitenden Raum, Thematiken früherer Weiterbildungen zu vertiefen und in einer Zeit der Reorganisation Fragen der



Teamfindung aufzugreifen. In einem Weiterbildungsseminar wurde gelernt, wie sinnvolle Feedbacks gegeben werden und wie konstruktive Kritik konkret geübt wird. Dies bewirkte, dass in schwierigen Situationen eher aufeinander zugegangen wurde. «Man geht heute direktere Wege,» meinte eine Befragte, «so konnte das versteckte Klagen reduziert werden.»

Der Gesundheitszirkel ist aufgelöst. Dennoch ist formalisiert, wie im Imbodehuus auf Probleme hingewiesen werden kann. In bestehenden Informationsgefässen, d.h. in monatlich anberaumten Sitzungen werden die Hinweise aus dem Personal ausgewertet und Massnahmen definiert. Dies ist ein Ergebnis der Führungsideologie nach stetiger Reflexion, Weiterentwicklung und Arbeitsoptimierung.

Als nächstes steht das eigene körperliche und psychische Wohlbefinden im Zentrum. Das Modul «Wellness» wurde aus Gründen der grossen Beanspruchung des Personals um ein halbes Jahr verschoben. Es soll nicht nur gegen innen wirken, sondern auch zu einer Öffnung gegen aussen, ins Quartier hinein, führen. Dann wird voraussichtlich eine neu zusammengesetzte Arbeitsgruppe das Projekt betreuen und zum Erfolg führen. Die Chancen dafür sind gut: Hausleitung sowie die Bereichsleitungen stehen nicht nur hinter

BGF, sondern leben sie auch praktisch vor. Beides ist übrigens in der zweiten MitarbeiterInnenbefragung gut dokumentiert. Die Auseinandersetzung mit Gesundheit am Arbeitsplatz ist bei den Mitarbeitenden des Imbodehuus sehr gut akzeptiert. Dies dürfte zum einen mit der regelmässigen Information des Personals durch die Unternehmensleitung zusammenhängen. Die Mitarbeitenden betonen aber auch, dass der praktische Einbezug des Personals in die Analyse bzw. Problemlösung sowohl Verbindlichkeit als auch Reichweite der BGF eindeutig erhöht habe. In der zielorientierten Zusammenarbeit einer heterogenen Gruppe von Mitarbeitenden lernen diese auch, dass man selber aktiv werden muss, wenn etwas verändert werden will.

*«Man geht heute direktere Wege, so konnte das versteckte Klagen reduziert werden.»*

*Eine Mitarbeiterin aus dem Imbodehuus*

Aus den geführten Gesprächen wird klar ersichtlich, dass sich einiges bewegt im Imbodehuus. Wichtig scheint eine verbesserte Kompetenz des «Sich-Abgrenzens». Eine Verringerung der Krankheits-Absenzen, wie ihn die Projektleiterin des Imbodehuus und eine Befragte gerne sehen würden, konnte leider noch nicht erreicht werden. Solche realistischen, aber mit Blick auf die

bisher verstrichene Zeit sehr hoch gesteckten Ziele, können kaum schnell verwirklicht werden. Es muss davon ausgegangen werden, dass die allgemein starke berufliche Beanspruchung in der Arbeit mit behinderten Menschen und die ökonomisch angespannte Situation ein so grosses und bestimmendes Gewicht einnehmen, dass die Beschäftigung mit der eigenen Gesundheit, das «Sich-selber-Sorge-tragen», in den Hintergrund geraten. Dadurch kommen eingespielte Verhaltensmuster, hier vor allem das Fehlen am Arbeitsplatz als Ergebnis von Überlastung, psychischer Ermüdung oder gar Ausgebranntsein, wie bisher zum Tragen.

Die Nachbefragung von Mitarbeitenden bestätigte die Einschätzung der Unternehmensleitung, dass die Funktion aller Mitarbeitenden mit Vorgesetztenfunktion nicht unterschätzt werden darf, den Ansatz BGF immer wieder in Erinnerung zu rufen. Diese wichtige Vorbedingung für eine Nachhaltigkeit von BGF ist also sowohl den Verantwortlichen als auch dem Personal selber sehr bewusst. In einer Fortsetzung der BGF im Imbodehuus wird noch besser darauf zu achten sein, dass alle Abteilungen gut vertreten sind in der jeweiligen Projektgruppe. Einer Weiterentwicklung des bisher Erreichten steht deshalb im Imbodehuus nichts mehr im Wege.

## BGF-Aktivitäten

Datum	Aktivität	Teilnehmende	KMU-vital
Nov. 01 – Nov. 04	Projekt „Gleichstellung Arbeit - Freizeit – Wohnen“: mehrere Tagesevents, daraus Themen definiert, Arbeitsgruppen gebildet und Massnahmen umgesetzt (z.B. Cafe Sari)	Alle Mitarbeitenden (MA) und alle BewohnerInnen	
Feb. 01 – Jan. 03	Projekt „Kinästhetik“: Ausbildungen des Personals zur rücken-schonenden Bewegungsunterstützung des Klientels	Alle Mitarbeitenden (mit Einbezug der BewohnerInnen)	
Feb. 02	Einstiegsworkshop	5 Personen aus Leitung des OVWB: Quimby Haus (2 Personen) und Imbodehuus (3 Personen, u.a. BGF-Projektleitung); Quimby Huus hat sich dann aus KMU-vital zurückgezogen;	✓
März – Mai 02	Managementbefragung	Hausleitung und Bereichsleitungen (7 Personen)	✓
Apr./Mai 02	1. MitarbeiterInnenbefragung	Alle Mitarbeitenden (52 verteilte Bögen, Rücklauf 67%)	✓
Juli – Sept. 02	Gesundheitszirkel (3 x 3 h)	1 MA aus dem Bereich Hausdienst (geschützter Arbeitsplatz), 1 Pikett-Dienst, 1 Betreuerin, 1 Pflegefachperson, 2 Bereichsleitungen (u.a. BGF-Projektleitung), 1 Hausleitung	✓
Nov. 02 – Sept. 03	Urteilung/Umgestaltung der Büroräume zur Verbesserung der Ergonomie und Zusammenarbeit im Team	Bereichsleitungen und z.T. Mitarbeitende	
Jan. 03 – Feb. 04	Projekt „Anpassung der Führungs- und Organisationsstruktur“ (z.B. Neueinrichtung von Kommunikationsforum)	Mit Partizipation der Mitarbeitenden	
Mai 03	Zusammenarbeit im Team (2 x 4 h)	1. Gruppe: 3 Pflegefachpersonen, 5 Betreuerinnen, 1 Sozialpädagogin in Ausbildung, 1 Hausleitung 2. Gruppe: 3 Pflegefachpersonen, 4 Betreuerinnen, 1 Behinderten-Betreuerin in Ausbildung, 2 Bereichsleitungen	✓
Okt. 03 – Feb. 04	2. MitarbeiterInnenbefragung	Alle MA (52 ausgeteilte Bögen, Rücklauf 54 %)	✓
Nov. 03	Mitglied im Schweizerischen Verband für BGF (SVBGF)		
Feb./März 04	Zusammenarbeit im Team (2 x 4 h)	6 Bereichsleitungen und 1 Hausleitung	

**Pressespiegel:** (weitere Artikel auf [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch) unter Medienberichte)

> Arbeitsfreude durch Gesundheit. Der Arbeitsmarkt, Dezember 2003.