

Rüttihubelbad 

2015

Sozialbilanz

Inhaltsverzeichnis

- 1** Vorwort des Stiftungsratspräsidenten
- 2** Einleitung des Geschäftsführers
- 3** Leitbild der Stiftung
- 4** Gemeinsamer Auftrag
- 7** Lebenslange Entwicklung
- 10** Respekt & Wertschätzung
- 13** Wandlungsfähiges Unternehmen
- 15** Konflikte & Frieden
- 17** Eigenverantwortung
- 20** Mensch & Wirtschaft
- 25** Wirtschaftliche Nachhaltigkeit
- 30** Ressourcen von Mensch und Natur
- 32** Gesellschaftliche Verantwortung

Vorwort des Stiftungsratspräsidenten

Die Wirtschaft beherrscht heute die zivile Gesellschaft bis in den hintersten Winkel. Alles muss sich rechnen, die Politik, das Kulturleben, die Gesundheit, das Recht - ja bis ins Familienleben diktieren die wirtschaftlichen Überlegungen. Das wird sich in Zukunft noch verstärken. Andererseits erwacht seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts in ersten Unternehmen ein überbetriebliches Bewusstsein für soziale Beziehungen, für die Nutzung und Ausbeutung der Umwelt - sogar tief ethische Fragen sind heute Inhalt von Geschäftssitzungen. Man kann diese Bestrebungen zusammenfassen als Nachhaltigkeit. In vielen Unternehmen steht dieser Begriff im Leitbild, an prominenter Stelle ihrer Website oder in ihren Prospekten. Aber wirklich umgesetzt und danach gehandelt wird noch wenig. Die Unternehmen müssen Gefässe schaffen, welche die Möglichkeit bieten, über ethische Grundlagen, soziale und umweltbezogene Verantwortung zu diskutieren, und Massnahmen ergreifen, die das Unternehmen nicht nur wirtschaftlich machen, sondern menschlich und verantwortungsbewusst gegenüber unserer Umwelt.

Instrumente, um diese Bestrebungen wirklich auch zu leben und in Taten umzusetzen, bietet unser Qualitätsmanagement "Wege zur Qualität". Eines davon ist die Sozialbilanz. Mit ihr macht die Stiftung Rüttihubelbad einen weiteren Schritt in dem Bestreben, ein in allen Belangen fortschrittliches Unternehmen zu sein.

Jede wirtschaftliche Tätigkeit soll einen Mehrwert erzeugen. Diesen Mehrwert, der auch zu einem wirtschaftlichen Erfolg

führen soll, stellt man ganz gerne mittels Erfolgs- oder Wertschöpfungsrechnung dar. Die mit der wirtschaftlichen Leistung verbundenen Aufwände sind in diesen Rechnungen ersichtlich. Was in der Regel nicht dargestellt wird, ist einerseits der gesellschaftlich-soziale Nutzen des Mehrwertes und andererseits die damit verbundenen Belastungen von Mensch und Umwelt. Mit der vorliegenden Sozialbilanz können wir über die Zahlen hinaus, sozusagen in Prosa, die wirtschaftlichen und kulturellen Leistungen darstellen. Hier stellen wir uns die Fragen: Was haben wir getan? Was haben wir unterlassen, was versäumt? Wo müssen wir für einen Ausgleich, für Verbesserungen sorgen?

Ein grosser Dank sei im Namen des Stiftungsrates an Michael Martig und Katrin Beer für die sorgfältige Erstellung dieser Sozialbilanz ausgesprochen. Sie führen das Werk von Beatrice Breitenmoser mit viel Engagement und Enthusiasmus weiter.

Daniel Maeder

Einleitung des Geschäftsleiters

Mit unserer Sozialbilanz möchten wir nicht nur in finanzieller Hinsicht auf das Jahr 2015 zurückschauen, sondern unsere Aufgabenerfüllung auch in einem grösseren gesellschaftlichen Rahmen betrachten. Im Zentrum steht grundsätzlich die Frage nach der sozialen Dimension von Nutzen und Kosten der gesamten Arbeit, die im Rütthubelbad geleistet wird. Wir äussern uns in diesem Sinn also auch zu unserem Austausch mit der Umwelt im ökologischen, aber auch im örtlichen Sinn (Gemeinde, Region, Kanton). Mit dieser Betrachtungsweise unterstreichen wir, dass unser Tun aus einem sozialen Impuls entsteht – und sich entsprechend auch an diesem messen lassen muss. Wir wollen nicht einfach etwas tun, um damit Geld zu verdienen, sondern möchten eine aus unserer Sicht sinnvolle Aufgabe so erfüllen, dass wir auch die dazu nötigen Mittel erhalten.

Wir machen also ganz bewusst auch in diesem Jahr eine Sozialbilanz – denn gerade weil die finanzielle Lage angespannter ist, laufen wir sonst Gefahr, allzu einseitig nur die monetären Aspekte anzuschauen. Natürlich sind die finanziellen Realitäten wichtig, wir blenden diese auch keineswegs aus – aber wir versuchen, sie in einem etwas grundsätzlicheren Umfeld zu verankern. Für ganz unterschiedliche Menschen erbringen wir sehr vielfältige Aufgaben, die sich nicht einfach in Zahlen fassen lassen. Und sie lassen sich daher auch nicht so einfach beurteilen, denn "mehr oder weniger" ist nicht automatisch gleichzusetzen mit "besser oder schlechter" – sondern ist zu-

nächst einmal einfach anders. Resultate müssen also sorgfältig abgewogen werden.

Im Bereich des Quantifizierbaren ist es noch relativ einfach, man kann die gemessenen Zahlen eines Jahres festhalten, damit können wir durchaus auch soziale Wirkungen dokumentieren. Aber es geht darüber hinaus auch mindestens so sehr um qualitative Aspekte, die sich nicht einfach objektivieren lassen. Um wirklich zum Wesentlichen unserer Aufgabenerfüllung vorzudringen, müssen wir die Grenzen des Bilanzierbaren akzeptieren und auf andere Weise genauer hinschauen. Eine Möglichkeit dazu bieten in der Sozialbilanz die Akzente, die wir in jedem Kapitel bewusst individuell setzen. Diese geben Hintergrundinformationen und erwähnen meistens konkrete Beispiele, die man nicht einfach zusammenzählen kann, jedoch unterschiedliche Facetten des Gesamtbildes beleuchten. Wir richten das Licht bewusst auf solche einzelne Erfahrungen – nicht weil es alle gleich machen sollten, sondern weil die Vielfalt der möglichen Wege anregend und motivierend sein kann. Und diese konkreten Farbtupfer sind – technisch ausgedrückt – die Pixel unseres sozialen Gesamtbildes. Jeder Mensch übernimmt Verantwortung für seine Aufgabe und erfüllt sie auf seine individuelle Weise im Rahmen der Gesamtaufgabe.

Michael Martig

Leitbild der Stiftung

Unsere Aufgabe

1986 wurde im Emmental die Stiftung Rüttihubelbad als Ort für vielfältige Begegnungen geschaffen, an dem Menschen unterschiedlichster Art zusammentreffen; sie wohnen hier, arbeiten, bilden sich und geniessen Kultur, Spiel und kulinarische Erlebnisse.

Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung bietet die Stiftung Rüttihubelbad in folgenden Bereichen an:

- *Alterswohn- und Pflegeheim*
- *Sozialtherapeutische Gemeinschaft*
- *Kultur- und Bildungsveranstaltungen*
- *Sensorium*
- *Hotel und Restaurant*
- *Laden und Cafeteria*
- *Garten und Spielplatz*

Anthroposophie im Sinne einer wissenschaftlichen Methodik dient als Grundlage für die ständige Auseinandersetzung mit unserem Wirken und den sich wandelnden Erfordernissen der Zeit. Die im Rüttihubelbad tätigen Menschen orientieren sich dabei an einem umfassenden Verständnis von Mensch und Welt.

Die Sicherung der Dienstleistungs- und Prozessqualität strebt das Rüttihubelbad nach "Wege zur Qualität", einem anthroposophisch orientierten Qualitätsverfahren, an.

Gemeinsamer Auftrag

Aus dem Leitbild:

Wir wollen unseren Auftrag gemeinsam erfüllen, regelmässig Aufgaben, Ziele und Wirkungen reflektieren und daraus Innovationskraft schöpfen.

Im März 2015 haben wir zusammen mit Auditoren der Confidentia (Gesellschaft zur Förderung institutioneller Eigenverantwortung) ein Diagnoseaudit zur Beurteilung von Qualitätsfragen durchgeführt. Ziel war eine Standortbestimmung, denn im Jahr 2008 hat das Rütthubelbad beschlossen, "Wege zur Qualität" (WzQ) nicht nur in der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft anzuwenden, sondern in der ganzen Stiftung. Jedem Team wurden grundsätzliche Fragen gestellt: Wie lebt die Qualität im Rütthubelbad? Welche Stärken hat das Team? Mit welchen Handlungs- und Gestaltungsfragen sollte es sich beschäftigen? Die Auditoren stellten fest, dass in den letzten Jahren stiftungsweit eine gute Grundlage für die Arbeit mit dem Qualitätentwicklungsverfahren geschaffen wurde.

WzQ lebt aus Sicht der Confidentia vor allem auf drei Ebenen:

1. pragmatisch, indem die Qualität der Leistung durch erhöhte Verantwortungsübernahme gesteigert wird;
2. mit der inneren Haltung, die als Quelle von Handlungsmotiven dient und den Blick über den Tellerrand zulässt; und
3. durch Einbettung der Tätigkeit in grössere ideelle Zusammenhänge: Eigenverantwortlichkeit, Freiheit, Beteiligung. Die Auditoren gaben aufgrund des Diagnoseaudits neun Hinweise, zum Beispiel:

- sich zu überlegen, das Betriebshandbuch systematisch zu unterteilen, und zwar in einen Teil, der für die Gesamtstiftung gilt, und in daran anschliessende Bereichshandbücher; oder
- mit Hilfe des Zusammenarbeitsgesprächs Gelegenheit zu einem angst- und druckfreien Wahrnehmen und Austausch zu bieten.

Zudem gaben die Auditoren 22 Empfehlungen ab, zum Beispiel:

- mit den Verantwortlichen der Abnehmerbetriebe das Gespräch zu suchen, um ein gegenseitiges Verständnis der Wünsche und Möglichkeiten zu erhalten und die Ausrichtung für die Zukunft so weit wie möglich gemeinsam zu planen;
- geeignete Plattformen und Kommunikationsgefässe zur strukturellen Verbesserung der (unternehmerischen) Zusammenarbeit (...) zu nutzen; oder
- sich die betriebsspezifischen Ausprägungen gelebter Anthroposophie in den verschiedenen Arbeitsbereichen zeigen und erklären zu lassen.

Jedes Team hat sich überlegt, wie es auf die Themen reagieren könnte, und dazu eigene Handlungsideen in Form von Selbstverpflichtungen festgehalten.

Einige Beispiele:

- Wir wollen Freiräume erkennen / schaffen / nutzen.
- Wir versuchen, mit Hilfe des Gestaltungsfeldes "Gemeinschaft als Schicksal" und dessen dazugehörigen Prozessstufen herauszufinden, woher wir unsere Motivation und den Antrieb für eine positive Grundhaltung im Arbeitsalltag finden.
- Wir sorgen dafür, dass WzQ langfristig in der ganzen Stiftung umgesetzt und gelebt wird.

AKZENT **2015** *Gemeinsamer Auftrag*

Eine der Empfehlungen des Diagnoseaudits heisst, vermehrt an der Prozessfähigkeit der Mitarbeitenden zu arbeiten. Dabei sind wir mit folgendem Problem konfrontiert: Es gibt zwar zu jedem Aufgabenfeld offizielle "Prozessstufen von WzQ", diese müssen aber auf die spezifische Situation der Anwendenden angepasst werden.

Obwohl die Sozialtherapeutische Gemeinschaft seit 2001 mit dem Verfahren WzQ arbeitet, wurde wohl wegen dieses Anpassungsbedarfs kaum darauf zurückgegriffen.

Im Alterswohn- und Pflegeheim hingegen wurde im Jahr 2015 zweimal das Instrument verwendet, um konkrete Themen von Eigenverantwortung sowie Vertrauen zu diskutieren. Den Rahmen hierzu bildeten Workshops mit den Teamleitenden. Diese bekundeten jedoch Mühe, da das Instrument eine hohe Abstraktionsfähigkeit und ein sehr strukturiertes Vorgehen erfordert.

Das Rütihubelbad muss also versuchen, einen eigenen Weg zu entwickeln, um die Prozessfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen. Dieser muss die Möglichkeiten der Mitarbeitenden sowie der Institution berücksichtigen.

Lebenslange Entwicklung

Aus dem Leitbild:

Wir wollen ein Umfeld bieten, in dem der Mensch sich ein Leben lang gemäss seinen Möglichkeiten entwickeln kann.

Das Geschäftsleitungsteam hat sich im Jahr 2015 an jeder Sitzung kurz mit dem Leitsatz der lebenslangen Entwicklung beschäftigt und dabei viele Facetten dieses Themas gestreift – einige Beispiele:

- Nach dem Diagnoseaudit wurden mit Selbstverpflichtungen in allen Teams positive Entwicklungen eingeleitet.
- Die interne bereichsübergreifende Schulung unseres Qualitätssystem "Wege zur Qualität" hilft uns, eine gute Betriebskultur aufzubauen.
- Sorgfältige Reflexionsprozesse machen es möglich, aus Fehlern zu lernen.
- Die Teilnahme an Anlässen, wie beispielsweise an der Gewerbeschau, schafft die Gelegenheit, in verändertem Umfeld neues Potential zu entdecken.

Ein wichtiges Element einer lebenslangen Entwicklung ist eine gute Ausbildung. Im vergangenen Jahr waren 22 junge Menschen im Rüttihubelbad in ihrer Grundausbildung, zudem absolvierten acht Studierende einer höheren Fachausbildung den praktischen Teil ihrer Ausbildung bei uns.

Insgesamt schlossen sechs ihre Grundausbildung ab und zwei

die Höhere Fachschule (HF).

Im Zusammenhang mit Entwicklungen stehen auch die Personalwechsel, die unter dem Begriff der Fluktuation zusammengefasst werden. Im Jahr 2015 gab es im Rüttihubelbad 32 Austritte, das gibt bei durchschnittlich 227.5 Mitarbeitenden eine Fluktuationsrate von gut 14%. Mit solchen Wechslen gehen zwar oft Wissen und Erfahrung verloren, sie schaffen aber auch Platz für frischen Tatendrang und für neue Motivation. Die Fluktuationsrate allein sagt wenig aus, es lohnt sich, genauer hinzuschauen. So gibt es stabile Phasen ohne Personalwechsel (z.B. beim Personal- und beim Rechnungswesen), es gibt aber auch Zeiten der Veränderung, während derer die Mitarbeitenden häufiger wechseln (z.B. sind im Altersbereich 15 Personen ausgetreten).

Bereich	Anzahl MA Ø 2015	Austritte 2015	Fluktuation 2015
Alterswohn- und Pflegeheim	70.58	15	21.25%
Sozialtherapeutische Gemeinschaft	68.72	5	7.3%
Kultur und Bildung	3.00	0	0%
Sensorium	8.33	1	12%
Zentrale Fachdienste	26.83	3	11.2%
Personalwesen	3.00	0	0%
Finanz- und Rechnungswesen	3.88	0	0%
Geschäftsleitung (ink. IT und Stab Admin.)	4.13	1	24.2%
Hotellerie & Gastronomie	39.08	7	17.9%
Total MA Stiftung und AG	227.50	32	
Gesamtfluktuation Stiftung			14.1%

"Learning by doing" heisst es so schön. Was gibt es Besseres, als einmal ganz besonders herausgefordert zu werden? Während der Gewerbeausstellung im Oktober übernahmen die Lernenden des Gastronomiebetriebes für drei Tage das Zepter im Restaurant. Die Jungen konnten ihre eigenen Ideen und Vorschläge einbringen: Vom Gedeck und der Kreation eines alkoholfreien Apéros über die Menüzusammenstellung bis zur Zubereitungsart und zum Arbeitsplan haben sie alles selber aufgestellt. Sogar beim Marketing hatten die Lernenden freie Hand. Überprüft wurden die Ideen der angehenden Berufsleute lediglich in Bezug auf Machbarkeit, Ablauf und Schwierigkeit.

Mit dem Projekt sollte vor allem die Eigenverantwortung gefördert werden. "Es ist wichtig, dass es im Rahmen der Ausbildung auch Raum für solche Projekte gibt", meint Max Gugelmann, Leiter Hotellerie und Gastronomie. Die Resonanz der Gäste war durchwegs positiv. Die Lernenden der Gastronomie können stolz auf sich sein, denn nebst zufriedenen Gästen stimmt auch der Umsatz: In den drei Tagen haben sie über 8'000 Franken erwirtschaftet.

Respekt & Wertschätzung

Aus dem Leitbild:

*Wir wollen den BewohnerInnen, KundInnen,
KollegInnen und MitarbeiterInnen mit Respekt
und Wertschätzung begegnen.*

Unsere Führungskultur orientiert sich an Rudolf Steiners
Motto der Sozialethik:

***Heilsam ist nur, wenn
Im Spiegel der Menschenseele
Sich bildet die ganze Gemeinschaft
Und in der Gemeinschaft
Lebet der Einzelseele Kraft.***

Unsere Führungskultur baut auf drei Grundwerten auf:

- Der Mensch entwickelt sich ein Leben lang.
- Jeder Mensch ist wertvoll.
- Jeder einzelne Mensch und jede Gemeinschaft ist Teil eines grösseren Ganzen und gestaltet dieses mit.

Natürlich müssen diese Grundwerte nicht nur festgehalten, sondern vor allem gelebt werden. Das Geschäftsleitungsteam hat sich daher vorgenommen, diese Führungsgrundsätze auch in der eigenen Zusammenarbeit vermehrt zu beachten – um sie zu leben und auf allen Ebenen weiterzugeben. Jede Lei-

tungsperson trägt in ihrem Führungsbereich eine Mitverantwortung dafür, dass unsere Führungskultur auch wirklich umgesetzt wird.

Die Konkretisierung der Führungsgrundsätze kann beispielsweise wie folgt geschehen:

Der Mensch entwickelt sich ein Leben lang:

- Wir geben uns konstruktive Rückmeldungen.
- Wir lassen uns gegenseitig den Freiraum, der nötig ist, damit sich Positionen auch verändern können.
- Wir nutzen die Diskussionen in der Grundlagenarbeit, um uns über den fachlichen Bereich hinaus auch auf einer persönlichen Ebene besser zu verstehen.
- Wir eichen unseren ethischen Kompass als Orientierungshilfe bei der individuellen Entwicklung mit Hilfe von Grundlagenarbeit und Zusammenarbeit.

Jeder Mensch ist wertvoll:

- Wir schätzen es, unterschiedliche Menschen zu sein, weil wir auf diese Weise unterschiedliche Fähigkeiten und Ansichten

einbringen können.

- Wir würdigen alle Beiträge angemessen.
- Wir kommen gemeinsam weiter als alleine.

Jeder einzelne Mensch und jede Gemeinschaft ist Teil eines grösseren Ganzen und gestaltet dieses mit.

- Wir diskutieren engagiert, aber respektvoll miteinander.
- Wir bemühen uns individuell und kollektiv um geklärte Positionen und hinterfragen diese periodisch.
- Wir legen die wesentlichen Herausforderungen aus unseren Aufgabengebieten auf den Tisch und diskutieren diese gemeinsam.

Mit diesen im Jahr 2015 verabschiedeten Grundsätzen konnte ein wertvoller Impuls gesetzt werden, um eine gute Führungskultur im Rüttihubelbad als wichtiges Element einer funktionierenden Zusammenarbeit zu etablieren.

AKZENT 2015 *Respekt & Wertschätzung*

Die Mitarbeitenden der Reinigung beklagten sich über zu wenig Wertschätzung gegenüber ihrer Arbeit. Statt sich im Stillen darüber zu ärgern, haben sie in einem Gespräch mit dem Geschäftsleiter beschlossen, im Rahmen einer Aktionswoche sichtbar zu machen, was für viele selbstverständlich ist: Die Arbeit hinter der Reinigung. Mit orangen T-Shirts, Smileys, Buttons und einer Pinnwand mit Fotobeispielen machte das Hauswirtschaftsteam darauf aufmerksam, was ihm die Arbeit erschwert: Nicht geleerte Hosensäcke in der Schmutzwäsche, herumliegendes WC-Papier, überfüllte Garderobenschränke etc.

Viele haben die Aktion begrüsst, dem Reinigungspersonal gedankt oder Worte des Lobes unter die Smileys geklebt. Bei einigen stiess sie auf weniger Verständnis. Seit der Aktionswoche ist nicht einfach alles besser, die Mehrheit des Reinigungspersonals fühlt sich jedoch gestärkt: Die Woche habe etwas ausgelöst und man spreche darüber. Es ist gut denkbar, dass wieder einmal eine solche Aktionswoche durchgeführt wird – auch zu anderen Aufgabenbereichen.

Wandlungsfähiges Unternehmen

Aus dem Leitbild:

Wir wollen ein wandlungsfähiges Unternehmen sein mit hoher Fachlichkeit in allen Dienstleistungen und einer situativen Führungskultur.

Manchmal realisiert man erst, wenn eine Person ausfällt, wie wertvoll sie für den Betrieb ist und was für wichtige Aufgaben sie bisher erledigt hat. Durch einen Unfall oder eine akute Krankheit kann ein solcher Ausfall aber ganz plötzlich geschehen: Von einem Moment auf den anderen fehlt jemand, und eine bisher übernommene Funktion ist vakant. Je länger eine Person ausfällt, desto wichtiger ist eine gute Stellvertretung – am offensichtlichsten wird das bei Langzeitkranken: Im Jahr 2015 gab es im Rüttihubelbad 26 Menschen, die länger als zwei Monate ausfielen. 21 von ihnen litten an einer Krankheit, dazu gehören drei an sich erfreuliche Ereignisse, nämlich Schwangerschaften, die aber zu längeren Abwesenheiten führten. Fünf Mitarbeitende fielen wegen der Folgen von Nichtbetriebsunfällen länger als zwei Monate aus. Diese 26 Menschen brauchten Zeit für ihren Genesungsprozess, ihre Aufgaben mussten vorübergehend von anderen übernommen werden. In solchen Situationen ist es wertvoll, eine gute Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung und eine klar geregelte Stellvertretung zu haben – um beides sind wir im Rüttihubelbad sehr bemüht.

Unsere Stellenbeschreibungen formulieren wir mit dem Ziel, ein möglichst genaues Bild von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der Mitarbeitenden innerhalb einer Funktion zu zeichnen; dazu gehört auch das Festhalten von wichtigen Beziehungen zu anderen Stellen. Die Basis bildet ein Anforderungsprofil, das fachliche Qualifikationen und nötige persönliche Eigenschaften festhält, die nach Muss-, Soll- und Kann-Kriterien abgestuft werden. Die Stellenbeschreibung ist nach den zwölf Aufgabenfeldern von "Wege zur Qualität" gegliedert und hält die Aufgabenschwerpunkte sowie die Fach- und Führungsverantwortung fest.

Für gut funktionierende Stellvertretungen sind auch die sogenannten "empfindlichen Prozesse" wichtig, das sind in der Regel Arbeiten, die nur eine Person erledigt. Hier ist eine sorgfältige Dokumentation natürlich von besonderer Bedeutung. Darum führt das Rüttihubelbad eine Liste aller empfindlichen Arbeitsprozesse mit klaren Zuständigkeiten, auf deren Basis die entsprechenden Prozesse so festgehalten werden, dass eine Umsetzung auch bei einem plötzlichen Ausfall einer verantwortlichen Person gewährleistet ist.

Stellvertretungen und Verantwortungen für empfindliche Prozesse sind sicher Herausforderungen – sie beinhalten aber auch die Chance, dass Mitarbeitende allenfalls von Weiterbildungen, die aufgrund der spezifischen Anforderungen sinnvoll sind, profitieren können.

AKZENT 2015

Wandlungsfähiges Unternehmen

Kurz nachdem Renate Ritter die Funktion als Stellvertreterin für die Institutionsleiterin der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft übernommen hatte, wurde für sie Tatsache, was vorher bloss auf Papier stand: Sie musste die Führung für die erkrankte Irène Schrepfer übernehmen. Dabei konnte sie auf ein eigenverantwortliches Leitungsteam zählen. An den Teamsitzungen war es Renate Ritter nebst Klärungsfragen auch ein Anliegen, die Befindlichkeit des Einzelnen wahrzunehmen. Zudem kontaktierte sie regelmässig Irène Schrepfer, um sie über das Wichtigste zu informieren und Fragen zu klären. Eine anfängliche Herausforderung war, als Stellvertreterin an den Sitzungen des Geschäftsleitungsteams teilzunehmen.

Im Januar 2015 konnte Irène Schrepfer an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, die gewohnte Stabilität war wieder da. Gleichzeitig war es für Renate Ritter und Irène Schrepfer aber auch eine Herausforderung, den alten und neuen Platz einzunehmen. Mit Hilfe eines Aufgabenbeschriebs wurden die Aufgaben klar definiert und neu zugeteilt. Das hat viel Klarheit in die Zusammenarbeit gebracht.

Konflikte & Frieden

Aus dem Leitbild:

Wir wollen ein Ort sein, an dem Konflikte ausgetragen werden können und Frieden gefunden werden kann.

Konflikte gibt es überall, wo sich verschiedene Menschen treffen. Unterschiedliche Vorstellungen, Erwartungen oder Wertungen bergen ein gewisses Konfliktpotenzial. Für einen Ort wie das Rütthubelbad, das sich etwas abseits vom urbanen Leben befindet, sind zufriedene Gäste, die regelmässig an Veranstaltungen kommen, (überlebens)wichtig.

Im Bildungswesen ist der Fragebogen ein zuverlässiges Instrument: Einerseits gibt dieser den Kursbesuchenden die Gelegenheit, den Tag nochmals Revue passieren zu lassen und ihre Befindlichkeit zum eben Erlebten äussern zu können, andererseits erfährt man als Kursanbieterin, was sich bewährt hat und wo sich Dienstleistungen noch verbessern können und müssen.

Pro Jahr bietet das Rütthubelbad rund dreissig verschiedene Bildungskurse an. Über 400 Personen besuchen jährlich unsere Kurse wie beispielsweise "Gewaltfreie Kommunikation", "Stressabbau" oder "Malen". Aber was passiert eigentlich mit den ausgefüllten Fragebogen? Die Abteilung Kultur und Bildung wertet diese aus und stellt sie auch den Kursleitenden zur Verfügung. Die Rücklaufquote der Fragebogen liegt bei ungefähr 40%. Das Erfreuliche vorneweg: Die Mehrheit der Kursbesuchenden ist zufrieden. Wo Differenzen vorliegen,

werden diese mit den Kursleitenden besprochen. Es kann sein, dass zum Beispiel ein Einführungstext bemängelt wird, weil er zu kompliziert geschrieben ist. Oder es wird kritisiert, wenn Kursleitende nicht auf alle Fragen eingehen. Bart van Doorn, Leiter Kultur und Bildung, sucht dann das Gespräch mit den Verantwortlichen. "Den Kursablauf stets in Fluss zu halten ist eine anspruchsvolle Aufgabe", weiss er aus Erfahrung. Wenn er dies den ursprünglich unzufriedenen Gästen so zurückmelde, sei es für diese meistens nachvollziehbar und kein Problem mehr.

Überhaupt lassen sich viele Konflikte im Gespräch schlichten. Das gilt auch für Kulturbetriebe, zum Beispiel wenn Konzertbesuchende eine Ausschreibung anders verstehen, als eigentlich beabsichtigt war. Solche Rückmeldungen nimmt die Abteilung Kultur und Bildung sehr ernst, denn es ist wichtig, dass die Titel der Veranstaltungen auch für Laien klar verständlich sind. Ansonsten sind die Gäste enttäuscht oder sie kommen erst gar nicht zur Veranstaltung, weil sie sich nicht angesprochen fühlen. Um den Puls der Leute zu fühlen, mischt sich Bart van Doorn in der Pause unter das Publikum und sucht das Gespräch. Was gefällt, was nicht? Die Erfahrung zeigt: Es ist wichtig, die Anliegen der Menschen ernst zu nehmen und auf Kritik sofort und unbürokratisch zu reagieren.

AKZENT 2015 Konflikte & Frieden

Leider ist es im Rüttihubelbad im Jahr 2015 zu einer fristlosen Entlassung gekommen, die vor der Schlichtungsbehörde geendet hat. Das ist für beide Seiten unangenehm, kostet Geld und Energie. Sowohl die Stiftung als Arbeitgeberin als auch der Arbeitnehmer sind auf der Verliererseite. Um solche Vorkommnisse in Zukunft möglichst zu vermeiden, rückt die Stiftung den Begriff der "fairen Führung" in den Vordergrund. Fair führen bedeutet, dass wir

- unseren Mitarbeitenden regelmässig Rückmeldungen zu Leistung und Verhalten geben;
- auf Unstimmigkeiten hinweisen und aufschreiben, was unsere konkreten Erwartungen an die Person sind;
- Unterstützung und Begleitung anbieten, um Ziele erreichen zu können;
- Indikatoren festlegen, die das Erreichen der Ziele anzeigen;
- realistische Fristen setzen, bis wann die Ziele erreicht werden müssen; und
- Standortgespräche festlegen.

Eigenverantwortung

Aus dem Leitbild:

Wir wollen die Eigenverantwortung in der Aus-führung der Aufgaben fördern durch Fachlichkeit, klare Strukturen und Information.

Im Rütthubelbad sind ganz unterschiedliche Menschen miteinander unterwegs. Sie können zwar individuell vielfältige Wege beschreiten, aber um mit vereinten Kräften etwas zu bewirken, brauchen sie eine gemeinsame Vorstellung der Richtung, in die sie gehen wollen – also so etwas wie einen Kompass, an dem sie sich orientieren können. Erst dieser ermöglicht es allen Mitarbeitenden, die gemeinsame Aufgabe je eigenständig und eigenverantwortlich erfüllen zu können.

Deshalb braucht es ein gemeinsames Grundverständnis der Aufgabe. Anders als bei einem Haus, bei dem man zu Beginn der Bauphase viel Zeit in ein gutes Fundament investiert, das dann alle Anpassungen am Gebäude gut überstehen sollte, muss das Fundament einer guten Zusammenarbeit in einer Einrichtung immer wieder neu geschaffen werden. Ohne eine solchermassen lebendige Grundlage können wir unsere gemeinsame Gesamtaufgabe im Rütthubelbad nicht erfüllen. Diese immer wieder neue Basis ist es, die unserer Arbeit eine klare Richtung gibt.

Damit übernimmt sie die Aufgabe einer Kompassnadel: Sie hilft dem Einzelnen, sich zu orientieren, ermöglicht aber gleichzeitig auch, den je eigenen Weg zu gehen.

Damit diese gemeinsame Grundlage lebendig bleibt, muss sie ständig neu erarbeitet werden. Daher haben wir uns auch im Jahr 2015 in vielfältiger Art mit dieser uns verbindenden Basis beschäftigt, zum Beispiel auf folgende Weise:

- Jedes Team beschäftigt sich mindestens zweimal jährlich eine Stunde mit sogenannter Grundlagenarbeit. Das kann in Form einer gemeinsamen Lektüre mit anschliessender Besprechung von (Fach-)Literatur oder in Form einer klärenden Diskussion über grundsätzliche Fragen sein. So haben sich etwa das Geschäftsleitungsteam und der Stiftungsrat im vergangenen Jahr mit der "Theosophie" von Rudolf Steiner beschäftigt – einem Text, der viele grundsätzliche Fragen aufgeworfen und Diskussionen ausgelöst hat.
- Zweimal jährlich finden zweitägige Einführungskurse für neue Mitarbeitende statt, um diesen das Rütthubelbad in

seiner eindrucklichen Aufgabenvielfalt und mit seiner Geschichte und der gedanklichen Basis näherzubringen.

- Zudem fanden regelmässig Schulungen zum Qualitätssystem "Wege zur Qualität" statt: Einerseits intern für neue Mitarbeitende und Personen mit Führungsverantwortung, andererseits besuchten zwei Schlüsselpersonen auch extern die sogenannte Verfahrensschulung.
- Ein sehr wichtiges Element einer lebendigen Basis für unsere gemeinsame Arbeit ist, gemeinsam über die Aufgabe zu reflektieren. Dieser regelmässige und gut strukturierte "Blick zurück" hilft wesentlich mit, die gemeinsame Vorwärtsrichtung für den Alltag zu klären.

AKZENT **2015** *Eigenverantwortung*

Eine besondere Bedeutung hat die Eigenverantwortung, wenn Menschen mit Menschen arbeiten: Sie reagieren aufeinander. Das weiss auch Maria Zuber, die in der Aktivierung des Alterswohn- und Pflegeheims arbeitet. Obwohl manchmal im Team besprochen wird, wie man am besten eine Bewohnerin oder einen Bewohner zur Teilnahme am Aktivierungsprogramm motiviert, handelt doch jede Mitarbeiterin eigenverantwortlich. Dabei kommt ihnen der Aufbau einer konstanten Beziehung zu den Bewohnerinnen und Bewohner zugute. "Oft verlasse ich mich auf meine Intuition", sagt Maria Zuber. So hat sie zum Beispiel einmal einer Bewohnerin spontan den Kater Felix in den Schoss gelegt. Diese war sehr erfreut, streichelte und hätschelte den Vierbeiner und begann sogar, mit ihm zu reden. "Ich habe mir gar nicht überlegt, ob die Bewohnerin eine Katzenallergie hat, aber intuitiv spürte ich, dass es passt", sagt Maria Zuber rückblickend. Die Freude der Bewohnerin war für sie persönlich eine Rückbestätigung, richtig gehandelt zu haben.

Mensch & Wirtschaft

Aus dem Leitbild:

*Wir wollen menschliches und wirtschaftliches
Denken und Handeln in Einklang bringen.*

Welche Wertschöpfung hat das Rütihubelbad im Jahr 2015 geschaffen? Welchen Beitrag haben wir an das Sozialprodukt der Volkswirtschaft geleistet?

Wertschöpfungsrechnung

	2012		2013		2014		2015	
Entstehung								
Unternehmungsleistung	18'808	100.0%	18'278	100.0%	18'141	100.0%	17'704	100.0%
- Vorleistungen	3'664	19.5%	3'612	19.8%	3'545	19.5%	3'518	19.9%
Bruttowertschöpfung	15'144	80.5%	14'666	80.2%	14'596	80.5%	14'186	80.1%
- Abschreibungen	1'162	6.2%	1'336	7.3%	1'369	7.5%	1'108	6.3%
Nettowertschöpfung	13'981	74.3%	13'330	72.9%	13'227	72.9%	13'079	73.9%
Verwendung (Anspruchsgruppen)								
An Mitarbeitende	13'277	95.0%	12'600	94.5%	12'302	93.0%	12'394	94.8%
An Öffentliche Hand	99	0.7%	93	0.7%	105	0.8%	107	0.8%
An Fremdkapitalgeber	553	4.0%	593	4.4%	568	4.3%	522	4.0%
An Eigenkapital Stiftung (Selbstfinanzierung)	52	0.4%	44	0.3%	50	0.4%	51	0.4%
An Eigenkapital StG (Selbstfinanzierung)					202	1.5%	5	0.0%
Nettowertschöpfung	13'981	100.0%	13'330	100.0%	13'227	100.0%	13'079	100.0%
Vollzeitstellen	148		141		138		136	
Unternehmungsleistung pro Vollzeitstelle	127.1		129.6		131.5		130.2	
Nettowertschöpfung pro Vollzeitstelle	94.5		94.5		95.8		96.2	
Verwendung an Mitarbeitende pro Vollzeitstelle	89.7		89.4		89.1		91.1	

in Tausend CHF

Sozialtherapeutische Gemeinschaft	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl Aufenthaltstage					
Wohnen	11'921	11'958	12'123	12'043	11'873
Tagesstätte ab 01.01.2015 intern und extern	5'110	5'151	5'218	5'329	10'726
Geschützte Werkstatt in Std. ab 01.01.2014	0	0	0	14'958	18'546
Werkstätten: Umsatz aus Produkten	368'070	379'076	351'831	355'017	386'413

Aus folgendem Grund sind die Tagesstättentage oder Arbeitsstunden der geschützten Werkstatt im Vergleich zu den Vorjahren gestiegen:

Erstmal differenzierten wir im Jahr 2015 unser Angebot nach "Wohnen" und nach "Arbeit", stellten den Bewohnerinnen und Bewohnern je einen neuen Vertrag für "Wohnen" und "Arbeiten" aus. Das bedeutet, dass es "Wohnen mit Beschäftigung" als Einheit nicht mehr gibt. Für die Bewohnerinnen und Bewohner ist dies ein weiterer Schritt Richtung Normalität. Somit erscheinen ihre geleisteten Arbeitstage bei den "Tagesstätten" oder bei den Arbeitsstunden "Geschützte Werkstatt". Da etliche Bewohnende nur (noch) ein kleines Arbeitspensum haben, können wir mehr externe begleitete Mitarbeitende anstellen, ohne die bewilligte Platzzahl zu überschreiten.

Alterswohn- und Pflegeheim	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl Aufenthaltstage	27'494	28'454	28'049	27'157	27'638
Anzahl Pfl egetage	24'892	25'340	24'902	23'525	23'999
Durchschnittlicher Pflegeindex	6.04	6.14	5.28	5.18	4.46

Erfreulicherweise konnten die Aufenthalts- und die Pfl egetage gegenüber dem Vorjahr leicht gesteigert werden. Aus finanzieller Sicht ist es aber problematisch, dass gleichzeitig der durchschnittliche Pflegeindex deutlich gesunken ist. Der Grund dafür liegt darin, dass während der Grippezeit überdurchschnittlich viele Menschen mit hohem Pflegebedarf gestorben sind und Menschen mit niedrigerem Pflegebedarf ihre Plätze eingenommen haben.

Bildung	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl durchgeführte Kurse und Vorträge	49	58	40	38	29
Anzahl TeilnehmerInnen	617	937	655	681	441

Die Zahl der Kurse ging leicht zurück. Die Bildungslandschaft in der Schweiz ist momentan stark im Wandel. Die Anforderungen der Gäste an ein zeitgemäss aufgestelltes Bildungszentrum stellen uns vor eine neue und spannende Herausforderung, das Angebot entsprechend zu gestalten.

Kultur	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl Veranstaltungen	57	31	43	52	64
Anzahl BesucherInnen	10'123	6'429	8'619	8'135	6'447

Insgesamt wurden 64 Kulturveranstaltungen durchgeführt. Insbesondere die Galeriekonzerte und die Vernissagen waren sehr gut besucht und erfreuen sich zunehmender Beliebtheit.

Die klassischen Konzerte wurden in der Zahl geringfügig reduziert, damit reagieren wir auf rückläufige Zuschauerzahlen - eine Entwicklung, die generell in der Kulturlandschaft zu beobachten ist. Unser Marketingkonzept wird zur Zeit überarbeitet. Ein Ziel ist, unsere Gäste besser über das Angebot zu informieren. Die Mittelbeschaffung über Kultursponsoring war unverändert schwierig.

Die Grossanlässe mit der Famiglia Dimitri, der Schweizer Volksmusikgruppe "Oesch's die Dritten" und mit der Emmentaler Liebhaberbühne wurden mit Begeisterung aufgenommen.

Sensorium	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl Eintritte	36'027	41'561	42'867	48'938	42'082
Anzahl Führungen	586	692	557	609	628
Anzahl Teilnehmende Workshops	870	486	520	254	647

Dem Sensorium gelingt es - trotz seiner begrenzten Ressourcen und seiner geographischen Entfernung von den städtischen Zentren - eine hohe Besucherzahl zu halten. Die Eintrittszahlen sind allerdings sehr wetterabhängig. Der Eintrittseinbruch gegenüber dem Jahr 2014 ist auf das warme Sommer- und Herbstwetter 2015 zurückzuführen.

Sowohl das dynamische Team als auch die schöne Umgebung machen das Sensorium immer wieder zu einem bevorzugten Ziel für Familien und Schulen.

Der Erfolg der temporären Bienenausstellung kann sich sehen lassen, rund ein Zehntel aller geführten Touren wurden zu diesem Thema gebucht.

Hotel und Restaurant	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl Übernachtungen	4'430	4'056	4'010	3'504	3'073
Anzahl Seminartage von Externen	195	165	144	103	146
Anzahl Bankette ab 10 Personen	355	447	398	372	423
Restaurant: Umsatz	1'851'801	1'860'750	1'827'755	1'947'735	2'001'568

AKZENT

2015

Mensch & Wirtschaft

Bereits im März beginnt die Planung für das Budget des kommenden Jahres, eine detaillierte Planung ist zwingend notwendig. Deshalb stellt das Rechnungswesen möglichst viel Vorlagenmaterial zur Verfügung, damit sich die Bereichsleitenden ganz auf ihre Zahlen konzentrieren können. Ende Juli stehen der erste Halbjahresabschluss und die Hochrechnung für die zweite Jahreshälfte an, damit die Bereichsleitenden eine Grundlage für die Budgetierung haben. Mitte August überprüft das Rechnungswesen jede Position und kontaktiert bei Unstimmigkeiten die Bereichsleitenden, danach bespricht der Geschäftsleiter jedes Budget individuell mit den Verantwortlichen. Ziel ist, ein möglichst realistisches Budget mit einem möglichst guten Ergebnis zu erhalten. Mitte September findet die Budgetsitzung des Geschäftsleitungsteams statt, an der um Positionen "gestritten" wird. Wichtig ist, dass die Mitglieder Einzelinteressen dem Blick für das Gesamte unterordnen. Mitte Oktober verabschiedet das Geschäftsleitungsteam das Budget, Ende Oktober wird es vom Stiftungsrat genehmigt.

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Aus dem Leitbild:

Wir wollen für eine nachhaltige wirtschaftliche Grundlage für die Erfüllung unserer Aufgaben sorgen und die finanziellen Ergebnisse transparent und umfassend kommunizieren.

Der Abschluss 2015 weicht in seiner Darstellung von den Vorjahren ab, weil er erstmals nach dem neuen Rechnungslegungsrecht erstellt wurde.

Inhaltlich führt der letztjährige Abschluss aber mehr oder weniger die finanzielle Entwicklung der Vorjahre weiter: Ein genügendes Resultat, das aber auch einige Sorgenfalten auslöst. Dies liegt unter anderem daran, dass der kleine Gewinn, der erzielt wurde, auch auf Sonderfaktoren zurückzuführen ist – zum Beispiel die Auflösung von Wohnrechten im Umfang von 140'000 Franken. Andererseits wurden 58'000 Franken zurückgestellt, die über einen Schwankungsfonds auch bei einem leicht negativen Abschluss die Zahlung eines minimalen Weihnachtsgeldes als Dank für ein engagiertes Mitarbeiter ermöglichen können.

BILANZ	31. Dezember 2015		31. Dezember 2014	
	CHF	%	CHF	%
AKTIVEN				
Flüssige Mittel				
Kassen	32'634.75	0.10%	37'318.55	0.11%
Postcheckguthaben	71'347.17	0.22%	30'495.61	0.09%
Bankguthaben	2'140'861.14	6.66%	2'264'281.60	6.93%
	2'244'843.06	6.98%	2'332'095.76	7.14%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen				
- gegenüber Dritten	983'855.45	3.06%	918'955.25	2.81%
- ./.. Delkredere	-49'400.00	-0.15%	45'500.00	-0.14%
	934'455.45	2.91%	873'455.25	2.67%
Übrige Forderungen				
Darlehen, Vorschüsse	22'660.75	0.07%	30'835.20	0.09%
Kontokorrent RHB AG	522'541.94	1.63%	652'506.39	2.00%
Verrechnungssteuer	1.05	0.00%	117.29	0.00%
	545'203.74	1.70%	683'458.88	2.09%
Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen				
Warenvorräte	160'010.00	0.50%	135'460.00	0.41%
Aktive Rechnungsabgrenzung	21'473.45	0.07%	36'898.30	0.11%
UMLAUFERMÖGEN	3'905'985.70	12.15%	4'061'368.19	12.44%
Finanzanlagen				
Beteiligungen	211'000.00	0.66%	211'000.00	0.65%
Mobile Sachanlagen				
Büromaschinen / Informatik	118'914.35	0.37%	44'147.00	0.14%
Fahrzeuge	12'417.00	0.04%	14'900.00	0.05%
Feste Einrichtungen / Installationen	1'384'842.50	4.31%	1'392'567.65	4.26%
Maschinen / Apparate	34'598.65	0.11%	-	0.00%
Mobilien / Mobiliar	44'402.65	0.14%	-	0.00%
	1'595'175.15	4.96%	1'451'614.65	4.45%
Immobilien Sachanlagen				
Geschäftsliegenschaft inkl. Grundstück	25'368'992.00	78.92%	25'951'240.00	79.47%
Techn. Anlagen HLSK	1'065'357.00	3.31%	979'828.30	3.00%
Total	26'434'349.00	82.23%	26'931'068.30	82.47%
ANLAGEVERMÖGEN	28'240'524.15	87.85%	28'593'682.95	87.56%
Total AKTIVEN	32'146'509.85	100%	32'655'051.14	100%

Jahresrechnung 2015

BILANZ	31. Dezember 2015		31. Dezember 2014	
PASSIVEN	CHF	%	CHF	%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber				
- Dritten	591'006.05	1.84%	569'177.50	1.74%
- Kautionen, Taschengeldern	754'365.35	2.35%	780'505.55	2.39%
- Kantonsbeitrag Teilzahlungen	-450'878.00	-1.40%	-724'565.00	-2.22%
	894'493.40	2.78%	625'118.05	1.91%
Passive Rechnungsabgrenzung	429'786.45	1.34%	388'712.85	1.19%
KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	1'324'279.85	4.12%	1'013'830.90	3.10%
Langfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten				
Hypotheken	7'167'500.00	22.30%	7'682'500.00	23.53%
Kassenobligationen	10'798'000.00	33.59%	9'696'000.00	29.69%
Anleihe 2005 - 2015	50'000.00	0.16%	1'252'000.00	3.83%
Darlehen	233'886.80	0.73%	243'826.85	0.75%
	18'249'386.80	56.77%	18'874'326.85	57.80%
Langfristige unverzinsliche Finanzverbindlichkeiten				
Darlehen	1'689'798.00	5.26%	1'787'899.85	5.48%
Rückstellungen				
Diverse Rückstellungen	4'817'840.30	14.99%	5'001'878.70	15.32%
LANGFR. FREMDKAPITAL	24'757'025.10	77.01%	25'664'105.40	78.59%
TOTAL FREMDKAPITAL	26'081'304.95	81.13%	26'677'936.30	81.70%
Eigenkapital				
Eigenkapital	5'541'544.54	17.24%	5'453'081.88	16.70%
Eigenkapital aus Spenden / Schenkungen	40'340.40	0.13%	38'129.00	0.12%
Zweckgebundene Spenden	48'767.35	0.15%	38'305.05	0.12%
Zweckgebundene Rücklagen StG	378'710.90	1.18%	195'734.70	0.60%
	6'009'363.19	18.69%	5'725'250.63	17.53%
Bilanzgewinn				
Jahresgewinn Stiftung	50'502.63	0.16%	50'333.66	0.15%
Jahresgewinn StG	5'339.08	0.02%	201'530.55	0.62%
Total	55'841.70	0.17%	251'864.21	0.77%
EIGENKAPITAL	6'065'204.90	18.87%	5'977'114.84	18.30%
Total PASSIVEN	32'146'509.85	100%	32'655'051.14	100%

ERFOLGSRECHNUNG

1.1. bis 31.12.2015

1.1. bis 31.12.2014

	CHF	%	CHF	%
Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen				
Betriebserträge	10'961'498.15	72.58%	11'301'037.80	72.80%
Beiträge öffentl. Hand inkl. Spenden	3'489'672.00	23.10%	3'635'514.00	23.42%
Diverser Ertrag	340'113.25	2.25%	274'910.50	1.77%
Erträge Umlagen RHB AG	352'675.15	2.34%	347'302.10	2.24%
	15'143'958.55	100.27%	15'558'764.40	100.22%
Ertragsminderungen	-40'312.75	-0.27%	-34'498.16	-0.22%
BETRIEBSERTRAG	15'103'645.80	100.00%	15'524'266.24	100.00%
Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen				
Medizinischer Aufwand	-57'156.80	-0.38%	-56'696.80	-0.37%
Warenaufwand	-932'179.76	-6.17%	-930'576.15	-5.99%
Veränderung Vorräte	24'550.00	0.16%	-1'840.00	-0.01%
	-964'786.56	-6.39%	-989'112.95	-6.37%
BRUTTOERGBNIS 1	14'138'859.24	93.61%	14'535'153.29	93.63%
Personalaufwand				
Besoldungen	-9'110'434.45	-60.32%	-9'043'286.10	-58.25%
Honorare	-119'896.35	-0.79%	-96'364.70	-0.62%
Sozialleistungen / übriger Pers.aufw.	-1'734'732.60	-11.49%	-1'664'755.50	-10.72%
	-10'965'063.40	-72.60%	-10'804'406.30	-69.60%
BRUTTOERGBNIS 2	3'173'795.84	21.01%	3'730'746.99	24.03%
Betriebsaufwand				
Unterhalt / Reparaturen	-376'811.79	-2.49%	-423'578.65	-2.73%
Kapitalaufwand (Betrieb)	-477'323.09	-3.16%	-501'583.43	-3.23%
Hypothekarzinsen	-207'679.60	-1.38%	-236'012.55	-1.52%
Betriebsaufwand	-282'247.15	-1.87%	-291'164.30	-1.88%
Verwaltungsaufwand	-186'581.20	-1.24%	-205'249.30	-1.32%
Werbung / Marketing	-123'214.05	-0.82%	-83'471.50	-0.54%
Übriger Sachaufwand	-91'950.80	-0.61%	-78'087.95	-0.50%
Aufwand Umlagen RHB AG	-209'425.10	-1.39%	-276'753.05	-1.78%
Versicherungen / Diverser Sachaufwand	-174'823.10	-1.16%	-152'114.90	-0.98%
	2'130'055.88	-14.10%	-2'248'015.63	-14.48%
BETRIEBSERGBNIS 1 (vor Abschreibungen)	1'043'739.96	6.91%	1'482'731.36	9.55%
Abschreibungen und Wertberichtigungen des Anlagevermögens				
	-987'898.25	-6.54%	-1'230'867.15	-7.93%
JAHRESGEWINN	55'841.71	0.37%	251'864.21	1.62%

AKZENT 2015 *Wirtschaftliche Nachhaltigkeit*

Das Finanz- und Rechnungswesen stellt monatlich aktuelle Finanzkennzahlen zusammen. So lässt sich der Geschäftsgang frühzeitig beurteilen und die operative Führung bleibt handlungsfähig. Dieses sogenannte Reporting ist für das Rüttihubelbad insgesamt, aber auch für die einzelnen Bereiche sehr wichtig und wird sorgfältig studiert und besprochen. Das Geschäftsleitungsteam schaut jeden Monat die Umsätze und die Abschlüsse aller Bereiche an. Ein zentrales Element des Reportings ist die Liquiditätsplanung. Diese wird halbjährlich erarbeitet und gibt Aufschluss über die zur Verfügung stehenden flüssigen Mittel. Da Ausgaben und Einnahmen zum Teil unterschiedliche Rhythmen haben, planen wir diese sorgfältig, damit wir genügend Geld für die nötigen Zahlungen haben. So muss das Rüttihubelbad beispielsweise Monat für Monat um die 750'000 Franken für Löhne bereitstellen. Vor der Rückzahlung von Schulden wird die Liquidität sorgfältig überprüft. Unter Wahrung dieser Vorsicht konnte das Rüttihubelbad im Jahr 2015 seine Hypotheken erfreulicherweise um 515'000 Franken reduzieren.

Ressourcen von Mensch und Natur

Aus dem Leitbild:

Wir wollen mit den Ressourcen von Mensch und Natur achtsam umgehen und ethisch, sozial und ökologisch verantwortungsvoll handeln.

Die Stiftung Rüttihubelbad setzt Schritt für Schritt ökologische Themen um. Da das Rüttihubelbad in einem Hartwassergebiet liegt, konnten hartnäckige Kalkablagerungen bisher nur mit aggressiven Reinigungsmitteln entfernt werden. Diese sind aber nicht nur für die Umwelt, sondern auch für die Atemwege unseres Reinigungspersonals schädlich. Deshalb hat sich die Stiftung entschieden, eine zentrale Wasserenthärtungsanlage zu installieren. Nach wie vor nicht enthärtet werden das Wasser der Hübelquelle und dasjenige zu den Aussenbezugsorten. Da die Enthärtungsanlage erst seit November 2015 in Betrieb ist, dauert es noch eine Weile, bis man von nachhaltigen Resultaten sprechen kann.

Als weitere Massnahme wurden Versuche mit ökologisch besser verträglichen Reinigungsmitteln umgesetzt. So kommen heute auch Reinigungsmittel auf makrobiotischer Basis zum Einsatz, die möglichst natürliche Inhalts- und Duftstoffe enthalten und weitestgehend ohne Konservierungsmittel, optische Aufheller und Phosphate auskommen.

Auch in den Küchen des Restaurants und Alterswohn- und Pflegeheims ist man auf die umweltverträglicheren Produkte umgestiegen. Zudem benötigt die Geschirrspülmaschine dank

weniger kalkhaltigem Wasser weniger Abwaschmittel, denn die benötigte Menge ist direkt von der Wasserhärte abhängig. Das Restaurant kann damit längerfristig einige Tausend Franken einsparen.

Einzig in der Wäscherei ist hartes Wasser von Vorteil, damit das Waschmittel rückstandsfrei herausgespült wird. Deshalb wird für den letzten Spülgang nicht enthärtetes Hartwasser eingespeist. Ergebnisse bezüglich Ökologie aus der Wäscherei gibt es in der nächsten Sozialbilanz.

Ein weiterer Schritt in Richtung Ökologie ist die Verwendung von Schafwolle als Isolationsmaterial. Als die Wand zwischen Kreativwerkstatt und dem Bistro im Gärtnerhaus schallisoliert werden musste, entschied man sich für Schafwolle. Das Resultat ist sehr zufriedenstellend.

Über den Einsatz von LED-Lampen haben wir schon in der Sozialbilanz 2014 berichtet. Jedes Jahr werden 5% der Investitionssumme in die Anschaffung und den LED-Umbau von bestehenden Leuchten investiert. So wurden im Jahr 2015 alle Etagen im Alterswohn- und Pflegeheim mit LED ausgestattet. Diese haben gegenüber Sparlampen den Vorteil, dass die hochgiftigen Quecksilberbelastungen entfallen. Sie haben aber nicht nur einen ökologischen Vorteil, sondern schneiden auch punkto Lumenzahl deutlich besser ab. Dank der rasanten Entwicklung von LED-Licht gibt es inzwischen nicht nur das kalte, sondern auch das schön heimelig warme Licht. Im Jahr 2016 ist eine weitere Etappe geplant, auf LED umzurüsten.

Der heisse Sommer und trockene Herbst 2015 hatten auch Auswirkungen auf unsere Pflanzen. Die Mitarbeitenden der Gärtnerei mussten zusätzlich bewässern, um Salate, Karotten, Kräuter etc. nicht vertrocknen zu lassen. Das Wasserreservoir für die Gartenbewässerung füllt sich unter normalen Witterungsbedingungen über Nacht problemlos wieder auf. Nicht aber im Sommer/Herbst 2015: Während der Bestand an Trinkwasser nie in Gefahr war, musste das Rüttihubelbad für die Gartenbewässerung zusätzlich Wasser von der Gemeinde beziehen.

Wenn Wasser, das sonst in unseren Breitengraden selbstverständlich ist, plötzlich knapp wird und extern eingekauft werden muss, löst dies auch eine Sensibilisierung gegenüber Verbrauch und Kosten aus: Einerseits dürfen wir die Pflanzen nicht vertrocknen lassen, andererseits darf Wasser auch nicht mehr als notwendig verbraucht werden. Mit der Devise "So viel wie nötig, so wenig wie möglich" konnte diesem Anliegen Rechnung getragen werden.

Gesellschaftliche Verantwortung

Aus dem Leitbild:

Wir wollen als grosse regionale Arbeitgeberin, Geschäftspartnerin und Anbieterin von Kultur unsere gesellschaftliche Verantwortung bewusst tragen.

Das Rütthubelbad ist tief verwurzelt in der Region – es ist undenkbar ohne die wunderschöne Landschaft und den Blick in die Berner Alpen. Aber gleichzeitig geht das Rütthubelbad auch seinen eigenständigen Weg – es ist undenkbar ohne tiefen Respekt vor der Individualität jedes Menschen im Rahmen einer verbindenden Gesamtaufgabe. Diese doppelte regionale Ausrichtung des Rütthubelbad – gut eingebettet, aber bewusst eigenständig – ist auch im Kulturprogramm sichtbar: So gastierte im November 2015 mit "Oesch's die Dritten" eine der erfolgreichsten Volksmusikformationen der Schweiz im ausverkauften Konzertsaal, während zwei Wochen zuvor am gleichen Ort die Anthroposophische Gesellschaft in der Schweiz unter dem Titel "Die bedrohte Kindheit" mit sehr anregenden Beiträgen tagte. Oder die Emmentaler Liebhaberbühne führte das Theaterstück "Puntila und sein Knecht Matti" zehnmal auf - unterbrochen durch einige intensive Tage der Rütthubeliade mit vielen jungen Musizierenden. Mit seiner Offenheit für Unterschiedliches schafft das Rütthubelbad immer wieder Brücken. Es kann und will eine Bedeutung im regionalen Umfeld haben – und darüber hinaus. Neben den vielfältigen Kultur- und Bildungsangeboten ist die

Stiftung aber auch eine wichtige regionale Auftraggeberin. Im Jahr 2015 hat sie für grössere Aufträge (über 1'000 Franken) insgesamt über zwei Millionen Franken in der Region ausgegeben. Eine gute regionale Zusammenarbeit ist der Stiftung wichtig – das ist mehr als nur ein Lippenbekenntnis.

Ende 2015 arbeiteten 226 Menschen, die insgesamt 140 Vollzeitstellen belegten, im Rütthubelbad. Über das ganze Jahr lebten 37.5% der Mitarbeitenden in Walkringen oder den umliegenden Gemeinden – wenn man die Region etwas weiter fasst und auf den ganzen Kanton ausdehnt, sind das mehr als 95% aller Mitarbeitenden. Wahrscheinlich wird also ein grosser Teil der bezahlten Löhne auch wieder in der Region ausgegeben.

In diesen Zahlen der Mitarbeitenden sind zwei wichtige Gruppen nicht einbezogen:

- In der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft teilen sich etwa 70 begleitete Mitarbeitende die 59 Arbeitsplätze.

Sie leisten damit einen grossen Beitrag zum Rütthubelbad-gesamtwerk - zum Beispiel im Garten, in der Backwerkstatt, im Wärc 4 oder in der Schreinerei.

- Die vielfältigen Aufgaben im Rütthubelbad können aber auch nur dank der tatkräftigen Unterstützung von vielen Freiwilligen geleistet werden. Ende 2015 waren es 57 Personen.

Jahrelang hat Franziska Mätzener aus Walkringen in der Langzeitpflege gearbeitet, zuletzt auch im Rüttihubelbad. Seit 2006 ist sie pensioniert, aber noch immer trifft man sie im Rüttihubelbad an – als freiwillige Mitarbeiterin. Das war nicht geplant, sondern hat sich ergeben. Ursprünglich sollte sie einmal in der Woche einer Bewohnerin des Alterswohn- und Pflegeheims etwas vorlesen, bald kamen noch andere Aufgaben dazu. Auch beim Aufbau der Tagesstätte war sie unterstützend dabei. Und so hat sie bis Ende 2015 jeweils am Donnerstagnachmittag vorgelesen, beim Backen geholfen oder mit den Leuten geredet.

Weiterhin betreut sie die Bibliothek und das Antiquariat oder organisiert Leute, die den rituellen Wochenbeginn gestalten. Anders als noch im Berufsleben steht Franziska Mätzener heute unter keinem Zeitdruck. Sie ist einfach für die Menschen da. Das Rüttihubelbad ist für sie ein wichtiger Ort geworden: Sie schätzt die gute Zusammenarbeit, das kulturelle Angebot und kommt auch gern privat mal mit ihren Gästen auf ein Dessert in das Restaurant.

Rüttihubelbad 

Stiftung Rüttihubelbad
Rüttihubel 29
3512 Walkringen
Telefon +41 31 700 81 81
info@ruettihubelbad.ch
www.ruettihubelbad.ch