

# 2013

**Sozialbilanz**

## Inhaltsverzeichnis

- 1** Vorwort des Stiftungsratspräsidenten
- 2** Einleitung der Geschäftsleiterin
- 3** Leitbild der Stiftung / unsere Aufgabe
- 4** Gemeinsamer Auftrag
- 6** Lebenslange Entwicklung
- 10** Respekt & Wertschätzung
- 12** Wandlungsfähiges Unternehmen
- 14** Konflikte & Frieden
- 16** Eigenverantwortung
- 18** Mensch & Wirtschaft
- 20** Wirtschaftliche Nachhaltigkeit
- 24** Ressourcen von Mensch und Natur
- 27** Gesellschaftliche Verantwortung

## Vorwort des Stiftungsratspräsidenten

Luca Pacioli, ein franziskanischer Mönch und Mathematiker, 1445-1514, hat in seinem Werk «Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità» die doppelte Buchführung der venezianischen Kaufleute zusammengefasst und veröffentlicht (1487 vollendet und 1494 gedruckt). Damit gilt er als Begründer der modernen Buchführung und diese, da sie Ende des 15. Jh. mit dem Erwachen der Bewusstseinsseele zusammenfällt, als ein erstes Instrument der Bewusstseinsseele.<sup>1</sup>

Die moderne Buchführung mit ihren detailliert und minutiös aufgezeichneten Geschäftsfällen eines Unternehmens gipfelt immer in einem Bericht. Ohne diesen wären alle Aufzeichnungen ein sinnloses Aneinanderreihen von einzelnen finanziellen Gegebenheiten. Bis vor wenigen Jahren bestand ein solcher Bericht aus Bilanz und Erfolgsrechnung, eine sinnvoll gegliederte Zusammenfassung der Geschäftsvorfälle in Zahlen (Jahresrechnung). Ein Bericht, der im Grossen und Ganzen nur von Fachleuten gelesen und verstanden wurde. Der darüber hinaus geforderte Jahresbericht gab manchmal Erklärungen in Prosa zum Verständnis der Jahresrechnung ab. Eine erste Erweiterung fand die Jahresrechnung im sogenannten Anhang, wo weitere geschäftsrelevante Tatsachen bekannt zu geben sind. Die Stiftung Rütthubelbad will mit der vorliegenden Sozialbilanz die seit den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts bestehenden Bemühungen der Wirtschaft zu einer wahren Rechenschaft und Bewusstheit eines Unternehmens in seinem ganzen gesellschaftlichen Umfeld, aufnehmen und fortsetzen.

Mit der Sozialbilanz wollen wir einen Schritt in eine Objektivität vollziehen, in der wir unser Handeln wie von aussen im Zusammenklang mit allen anderen WirtschaftsteilnehmerInnen (Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Behörden, aber auch der Erde als Umwelt) beschreiben und beurteilen. Erst durch diese laufend weiter zu entwickelnde Bewusstseinsarbeit werden wir den zeitgemässen Ansprüchen nach ethischer, sozialer und umweltgerechter Verantwortung gerecht.

Ziel ist es, nicht nur unsere Geschäftspartner und Mitarbeitenden transparent zu informieren, sondern einen Bewusstseinsprozess durchzugehen, der unser eigenes Handeln aus verschiedenen auch übergeordneten Gesichtspunkten<sup>2</sup> in Frage stellt, damit wir uns als lernende Organisation stetig verbessern können (auch ein anthroposophischer Gesichtspunkt!).

In diesem Zusammenhang möchte ich es nicht versäumen, allen unseren Geschäftspartnern für das uns entgegengebrachte Vertrauen und die meist freundschaftliche Zusammenarbeit zu danken. Insbesondere unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möchte ich für ihren Einsatz, mehr aber noch für ihr Verständnis, dass die Stiftung Rütthubelbad mit ihren hohen Ansprüchen oder gerade deswegen auch grosse Krisen zu durchlaufen hat, ganz herzlich danken.

Daniel Maeder

<sup>1</sup> Rudolf Steiner, GA 9, Seite 45ff

<sup>2</sup> d.h. nicht allein aus unternehmensegoistischen Gesichtspunkten

## Einleitung der Geschäftsleiterin

Wir freuen uns, Ihnen die erste Sozialbilanz der Stiftung Rütthubelbad präsentieren zu können. Warum publizieren wir neu eine Sozialbilanz anstelle des Jahresberichts? Mit der Sozialbilanz wollen wir Ihnen nicht nur kommentierte Jahreszahlen mitteilen, sondern Ihnen auch zusätzlich Einblick geben in die Prozesse, wie wir unsere Aufgabe erfüllen. Sie erhalten somit einen Eindruck über die Qualität und Wirksamkeit der Arbeit der Stiftung Rütthubelbad und können besser wahrnehmen, was wir mit den erzielten Einnahmen geleistet haben.

Die Sozialbilanz ist ein neues Instrument des bestehenden Qualitätsverfahrens «Wege zur Qualität»; dieses Instrument ist am Entstehen und zu dessen Entwicklung wollen wir konkret beitragen.

Wir haben uns entschieden, die Sozialbilanz direkt mit unserem Leitbild, das wir im Vorjahr aktualisiert haben, zu verbinden. Unser Leitbild soll ja nicht nur ein Papier für die Schublade oder die Homepage, sondern vielmehr im Alltag ganz konkret wirksam sein. Die Gliederung der Sozialbilanz richtet sich deshalb nach den 10 Leitsätzen, die wir uns gegeben haben. Bei jedem Leitsatz finden Sie allgemeine Ausführungen sowie einen Akzent zum Jahr 2013. Die allgemeinen Ausführungen bieten entweder einen Überblick zum Thema oder es wird auf ein einzelnes Thema eingegangen. Beim Akzent berichten wir in der Regel über ein spezielles Ereignis des Jahres.

Wie gut arbeitet die Stiftung Rütthubelbad? Was bewirkt die Stiftung für die Gesellschaft? Wer sind die Menschen, die die Dienstleistungen der Stiftung in Anspruch nehmen, und wer sind die Menschen, die hier tätig sind? Auf diese Fragen können wir Ihnen keine wissenschaftliche Antwort geben. Auch Vergleiche mit anderen Unternehmen können wir Ihnen nicht bieten, da uns die entsprechenden Zahlen der Anderen fehlen. Wir lassen Sie jedoch mit unserer Sozialbilanz teilhaben an unserer geschaffenen Lebenswirklichkeit. Zur Wirklichkeit gehören bekanntlich nicht nur Erfolge, sondern auch Probleme. Wir sind der Meinung, dass Sie unsere Offenheit schätzen werden. Wir sind überzeugt, dass zu jeder Entwicklung und Innovation Krisen und Umwege gehören; entscheidend ist, wie wir mit schwierigen Situationen umgehen.

Der beschränkte Umfang der Sozialbilanz erlaubt natürlich keine detaillierte Darstellung der einzelnen Themen. Wir hoffen aber, dass Sie die von uns gelegten Fussspuren erkennen können. Ich bin sehr gerne bereit, im Gespräch mit Ihnen einzelne Aspekte zu vertiefen. Ich freue mich, wenn Sie vorbeikommen!

Beatrice Breitenmoser

## **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.***

Das Rüttihubelbad setzt sich aus verschiedenen Betriebseinheiten zusammen, die nicht nur eigene Aufgaben und eine eigene Kundschaft, sondern auch eine eigene Ausbildungs- und Betriebskultur haben. Das Spezielle des Rüttihubelbad ist, dass diese sehr eigenständigen Betriebe unter einem gemeinsamen Dach sind und ein sinnhaftes Ganzes ergeben sollen. Die Sicht auf das Gemeinsame ergibt sich aber nicht automatisch, sondern braucht Verständnis, Pflege und Reibung.

Verständnis schaffen wir zweimal pro Jahr mit einem dreitägigen Einführungskurs (zwei Tage allgemeine Einführung, ein Tag «Wege zur Qualität») für alle neuen Mitarbeitenden der Stiftung: Das Kennenlernen von Anderen führt zu manchem Aha-Erlebnis und die Kurse sind sehr geschätzt. Es ist uns jedoch noch nicht gelungen, dass im Arbeitsalltag alle direkten Vorgesetzten diese Einführungskurse rechtzeitig einplanen (können).

Bei bereichsübergreifenden Anliegen bewährt sich immer mehr die Form von Projekten oder Arbeitsgruppen. 2013 wurden schwerpunktmässig die Projekte Mitarbeiter- und Zusammenarbeitsgespräch, Innenbeschriftung und Beleuchtungsproble-

matik bearbeitet und teilweise auch abgeschlossen. Bei den ständigen Arbeitsgruppen wurde diejenige zu den «Jahresfesten» aufgehoben, da nun die notwendige Dokumentation vorliegt und das Thema adäquater in den einzelnen Bereichen weiter bearbeitet werden kann. Eine besondere Ausstrahlung übte die Arbeitsgruppe «Lichthof» aus: Die gemeinsame Gestaltung dieses zentralen Orts fand intern wie auch bei den externen Gästen grossen Anklang.

Reflexion braucht Freiraum und Entfernung vom Alltagsgeschäft. Die meisten Teams ziehen sich ein- bis zweimal pro Jahr für einen halben oder ganzen Tag zurück, um grundlegende Fragen zu diskutieren. Das Geschäftsleitungsteam nimmt sich einen Freiraum von zwei Tagen und zusätzlich einen Tag zusammen mit dem Stiftungsrat. 2013 wurden hauptsächlich die Themen «unsere finanzielle Entwicklung der nächsten fünf Jahre» und «unser Betriebskonzept» diskutiert; auch haben wir die Diskussion zu den Themen «unsere ökologische Nachhaltigkeit» und «Sind wir eine soziale Arbeitgeberin?» aufgenommen.

An der gemeinsamen Klausur mit dem Stiftungsrat stand die Bereinigung von Vision und Unternehmensstrategie 2018 im Vordergrund. Ansonsten widmete sich der Stiftungsrat immer wieder der schwierigen Situation im Alterswohn- und Pflegeheim. Jedes Jahr führen das Geschäftsleitungsteam und der Stiftungsrat auch eine Risikoanalyse in Bezug auf alle Bereiche der Stiftung durch. Basierend auf aktuellen Entwicklungen werden Risikofaktoren bestimmt, in Bezug auf Eintretenswahrscheinlichkeit und Tragweite beurteilt und Massnahmen festgelegt.

AKZENT **2013**

Gemeinsamer Auftrag

*Das Personalwesen setzte sich in der Grundlagenarbeit 2013 mit dem Leitsatz «Wir wollen unseren Auftrag gemeinsam erfüllen, regelmässig Aufgaben, Ziele und Wirkungen reflektieren und daraus Innovationskraft schöpfen» auseinander. Jeden Monat wurden Dienstleistungen, Produkte, Abläufe sowie das Verhalten in gemeinsamen Diskussionen reflektiert und daraus Weiterentwicklungen betrieben. So entstanden Checklisten und Gedankenstützen.*

*Auch eine schriftliche Zufriedenheitsumfrage bei allen Mitarbeitenden der anderen Bereiche wurde durchgeführt. Auf einer Skala konnte die Zufriedenheit mit Dienstleistungen, Verhalten und Produkten des Bereichs Personalwesen beurteilt werden. 60 Mitarbeitende beteiligten sich an der Umfrage. Die Gesamtbeurteilung fiel mit 62% «sehr gut», 32% «gut», 5% «neutral», 1% «schlecht» und 0% «sehr schlecht» positiv aus.*

*Die Grundlagenarbeit zum Leitsatz war für die Mitarbeitenden des Personalwesens sehr bereichernd. Zeit zu haben und gemeinsam die eigene Arbeit zu reflektieren, wurde geschätzt. So konnte tatsächlich Innovationskraft geschöpft werden.*

# Lebenslange Entwicklung

## Aus dem Leitbild:

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

Mit der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft und dem Alterswohn- und Pflegeheim, dem Bildungsangebot und dem Sensorium, dem Restaurant und Hotel richtet sich das Rüttihubelbad an Menschen in verschiedenen Lebenslagen. BewohnerInnen, Gäste und Mitarbeitende können sich gemäss ihren Möglichkeiten entwickeln.

In der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft wohnen und arbeiten Menschen mit einer psychischen oder geistigen Behin-

derung. Die Aufenthaltstage stiegen sowohl von intern als auch von extern wohnenden Menschen wiederum leicht an und setzten damit den Trend fort. Während wir aber im Vorjahr eine Umsatzsteigerung bei den in den Werkstätten hergestellten Produkten feststellen durften, nahm der Umsatz im 2013 deutlich ab. Grund dafür sind Einbussen in der Gärtnerei wegen des kalten Frühlingswetters sowie die Übernahme von Schreinerarbeiten innerhalb der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft und der Stiftung, ohne dass ein Entgelt floss.

<b>Sozialtherapeutische Gemeinschaft</b>	2010	2011	2012	2013
Anzahl Aufenthaltstage				
Intern wohnender Menschen	10'789	11'921	11'958	12'123
Extern wohnender Menschen	5'181	5'110	5'151	5'218
Werkstätten: Umsatz aus Produkten	385'780	368'070	379'076	351'831

Im Alterswohn- und Pflegeheim haben im Jahr 2013 sowohl die Anzahl Aufenthaltstage als auch die Anzahl Pflagetage abgenommen. Auch der durchschnittliche Pflegeindex ist gesunken; letzteres hängt damit zusammen, dass das Heim

wegen regional gesunkener Nachfrage nach Pflegebetten auf die Aufnahme vieler Gäste für Ferien- und Kurzaufenthalte ausweichen musste. Nach wie vor verbringen aber viele Menschen ihren Lebensabend im Rüttihubelbad.

## Alterswohn- und Pflegeheim

	2010	2011	2012	2013
Anzahl Aufenthaltstage	29'378	27'494	28'454	28'079
Anzahl Pflagetage	–	24'892	25'340	24'902
Durchschnittlicher Pflegeindex	–	6.04	6.14	5.28

Nachdem wir im Vorjahr deutlich mehr Kurse und Vorträge durchführen konnten, stiess das nochmals vergrösserte Angebot 2013 auf ein kleineres Interesse. 43% der Bildungsveranstaltungen mussten wegen mangelnder Anmeldungen abgesagt und 40 Kurse und Vorträge konnten durchgeführt

werden. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Veranstaltung blieb jedoch auf dem gleichen Niveau wie in den Vorjahren. Zwischen drei und 75 Teilnehmende konnten pro Kurs verzeichnet werden.

## Bildung

	2010	2011	2012	2013
Anzahl durchgeführte Kurse und Vorträge	51	49	58	40
Anzahl TeilnehmerInnen	782	617	937	655

Im Sensorium, dem Erfahrungsfeld der Sinne, hat sich die Anzahl Eintritte 2013 erneut erhöht, während deutlich weniger Führungen nachgefragt wurden. Wir verzeichneten aber bei

der Anzahl der Workshop-Teilnehmenden einen leichten Anstieg. Die Situation ist angesichts der personellen Situation und dem Verzicht auf Werbung sehr erfreulich.

## Sensorium

	2010	2011	2012	2013
Anzahl Eintritte	39'272	36'027	41'561	42'867
Anzahl Führungen	563	586	692	557
Anzahl TeilnehmerInnen Workshops	844	870	486	520

Dem schweizerischen Trend folgend – wenn auch abgeschwächt – verzeichneten das Hotel und das Restaurant tiefere Werte als in allen Vorjahren. Sowohl die Anzahl Übernachtungen als auch der Umsatz des Restaurants sind im Vergleich

zum Vorjahr gesunken. Es wurden auch weniger Seminartage bei uns durchgeführt, während die Bankette sich im 4-Jahresvergleich halten konnten. Hotel und Restaurant sind jedoch nach wie vor ein unverzichtbarer Bestandteil des Rütihubelbad.

## Hotel und Restaurant

	2010	2011	2012	2013
Anzahl Übernachtungen	5'632	4'430	4'056	4'010
Anzahl Seminartage von Externen	241	195	165	144
Anzahl Bankette ab 10 Personen	390	355	447	398
Restaurant: Umsatz	1'931'123	1'851'801	1'860'750	1'827'755

Neben der Vielfältigkeit unserer verschiedenen Bereiche sind uns in Bezug auf die lebenslange Entwicklung der Menschen auch Künste und Angebote für Kinder und Familien wichtig.

Begleitete, BewohnerInnen und Mitarbeitende sollen die Möglichkeit haben, sich regelmässig künstlerisch zu betätigen. In der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft ist der wöchentliche Besuch eines Kunstunterrichtes an einem Nachmittag für die Begleiteten obligatorisch und zählt als Arbeitszeit. Zur Auswahl stehen Bewegung, Plastisches Gestalten und Steinhauen, Malen, Musik, Sprachgestaltung und Eurythmie. Im Alterswohn- und Pflegeheim stehen künstlerische Angebote wie Chor, Leiergruppe, Formenzeichnen, Anthroposophische Studienarbeit und Eurythmie im Programm. Die BewohnerInnen können die Angebote nach Wunsch auswählen. Zusätzlich ist der Besuch von kulturellen Veranstaltungen und Bildungskursen im Rütthubelbad für die BewohnerInnen der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft und des Alterswohn- und Pflegeheims kostenfrei.

Auch im Alltag der Mitarbeitenden räumt die Stiftung Rütthubelbad den Künsten einen wichtigen Platz ein. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, einmal pro Woche einen 30 bis 60-minütigen Kurs zu besuchen, der ihnen als Arbeitszeit

angerechnet wird. Zur Auswahl stehen Anthroposophische Studienstunde, Malen, Eurythmie und Musikgruppe. Die Angebote werden gerne besucht, aber oft ist es schwierig, sich die Zeit für die Teilnahme nehmen zu können. Zusätzlich haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, pro Semester an einem Bildungskurs im Rütthubelbad kostenfrei teilzunehmen und die meisten Kulturveranstaltungen gratis zu besuchen. Der Eintritt ins Sensorium ist sowohl für BewohnerInnen der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft, des Alterswohn- und Pflegeheims als auch für alle Mitarbeitenden gratis.

Entwicklungsangebote für Kinder sind heutzutage besonders wichtig. Darum bietet das Rütthubelbad Kindern und Familien eine ganze Reihe von Möglichkeiten, sich zu entfalten: das Sensorium mit Erlebnisstationen und Workshops, der grosse und der kleine Spielplatz, Meerschweinchen und Shetlandponys zum Beobachten und Bestaunen, Spielmöglichkeiten im Restaurant und im Hotel und nicht zuletzt der Tischtennistisch, das Mühlefeld und das Schachbrett auf dem Vorplatz beim Haupteingang. Nur 10 Minuten Fussweg vom Rütthubelbad entfernt befindet sich die Brätlistelle im Erliwald.

In Bezug auf Angebote für Jugendliche besteht im Rütthubelbad noch Entwicklungspotential.

AKZENT **2013**

LebenslangeEntwicklung

*Im September 2013 wurde mit dem Zusammenarbeitsgespräch (ZusaG) ein neues Instrument zur Reflexion der eigenen Entwicklung der Mitarbeitenden entwickelt. Es richtet sich nach dem Qualitätsverfahren «Wege zur Qualität» und findet abwechselungsweise mit dem Mitarbeitergespräch alle zwei Jahre statt.*

*Im ZusaG gibt es keine Beurteilung. Es bietet die Möglichkeit, das eigene Sein und Tun im beruflichen Umfeld zu spiegeln. Im ZusaG betrachten die Mitarbeitenden die eigene Entwicklung während der vergangenen Periode und ziehen daraus Rückschlüsse, die sie in ihre zukünftige Entwicklung einbeziehen. Die Mitarbeitenden tauschen sich mit den Vorgesetzten darüber aus, was sie für ihre Entwicklung als hilfreich oder hemmend erlebt haben und welche Veränderungen möglicherweise notwendig oder hilfreich wären. Durch den Austausch können Lücken gefüllt oder unterschiedliche Wahrnehmungen aufgezeigt werden.*

*Das ZusaG ist als*

*Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden sowie zur Entfaltung deren aufgabenbezogenen Möglichkeiten zu verstehen. 2013 wurden bereits 42 ZusaGs durchgeführt.*

## Respekt & Wertschätzung

### *Aus dem Leitbild:*

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

Wie können wir herausfinden, ob wir unseren Mitmenschen mit Respekt und Wertschätzung begegnen? Ein Weg dazu ist, unseren Umgang mit Rückmeldungen zu analysieren.

In den Bereichen Hotellerie/Gastronomie und Kultur/Bildung sowie in der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft werden die Rückmeldungen systematisch mit Fragebogen erhoben und die Resultate analysiert.

In der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft beispielsweise findet, zusätzlich zum monatlichen mündlichen Austausch, alle zwei Jahre eine standardisierte Resonanzermittlung bei den Begleiteten statt. In der Fürsorgegruppe und im Leitungsteam werden die Resultate bearbeitet, mögliche Konsequenzen beschlossen und deren Umsetzung in die Wege geleitet. Einmal zeigte sich in der Befragung, dass ein allgemeines Bedürfnis nach der freien Gestaltung der Pause bestand. Die Werkstattleitenden beschlossen schlussendlich, dass begleitete Menschen, welche nicht auf ständige Betreuung angewiesen sind, ihre Pausen auch ausserhalb des Werkstattbereichs verbringen können.

Im Sensorium werden die Rückmeldungen zwar nicht aktiv erhoben, aber gesammelt und jeden Monat im Team gemeinsam angeschaut und hinterfragt. So wurde beispielsweise diskutiert und entschieden, dass Eltern ihre Kinder nicht einfach im Sensorium «abgeben» können, wie die Reklamation verlangte, sondern es wurden die Voraussetzungen formuliert für einen Aufenthalt von unbegleiteten Kindern im Sensorium.

Im Alterswohn- und Pflegeheim besteht in Bezug auf den Umgang mit Rückmeldungen von Angehörigen Handlungsbedarf. Bisher wird nicht systematisch mit diesen Rückmeldungen umgegangen, sie werden punktuell bearbeitet unter Einbezug einzelner Personen. Für die BewohnerInnen selber gibt es alle sechs Wochen eine Austauschmöglichkeit mit der Heimleiterin, die auch rege benutzt wird. Zusätzlich besteht für Anliegen rund ums Essen zum einen ein Briefkasten im Speisesaal; zum andern trifft sich alle zehn Wochen die Menükommission, in der eine Vertretung der BewohnerInnen ihre Anliegen unterbreitet, die gemeinsam bearbeitet werden.

In den Bereichen mit internen Dienstleistungen, dem Finanz- und Rechnungswesen, dem Personalwesen und den Zentralen Fachdiensten werden die Rückmeldungen nicht systematisch erhoben. In den Zentralen Fachdiensten werden eintreffende Rückmeldungen wöchentlich im Leitungsteam und bei Bedarf auch mit Mitarbeitenden besprochen. Im Finanz- und Rechnungswesen erfolgt die Weiterleitung einer allfälligen Rückmeldung durch die Bereichsleitung an die entsprechenden Mitarbeiterinnen und im Personalwesen werden Rückmeldungen mündlich eingeholt und besprochen.

*Im Frühling 2013 führten die Zentralen Fachdienste erstmals bei allen Mitarbeitenden des Rütihubelbad eine schriftliche Zufriedenheitsumfrage durch. Die Auswertung fiel mehrheitlich positiv aus. In einzelnen Fällen wurden Schwachstellen in Bezug auf den Umgang mit Mitarbeitenden aus anderen Bereichen aufgedeckt, weshalb interne Schulungen und Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten stattfanden.*

*Die ausgeteilten Fragebogen wurden auch kritisch hinterfragt. Die Auswahl zwischen nur drei Zufriedenheitsstufen («gut», »mittel«, «schlecht») bei den geschlossenen Fragen und das Fehlen eines offenen Textfeldes für Bemerkungen hatten nämlich nicht sehr differenzierte Antworten hervorgebracht. Darum klärten die Zentralen Fachdienste im Anschluss ab, wo Verbesserungen des Fragebogens vorgenommen werden könnten. Der zweite Durchlauf der Umfrage mit einem angepassten Fragebogen wurde schlussendlich von Herbst 2013 auf Frühling 2014 verschoben.*

*Es zeigte sich, dass eine Zufriedenheitsumfrage durchaus sinnvoll ist, aber deren Umsetzung für ein optimales Ergebnis gut durchdacht sein muss.*

# Wandlungsfähiges Unternehmen

## Aus dem Leitbild:

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

Damit wir wandlungsfähig bleiben, bilden sich unsere Mitarbeitenden regelmässig fachlich und in Bezug auf Führungskultur weiter. Seit 2007 existiert im Rütihubelbad ein Aus- und Weiterbildungskonzept. Mindestens 1% der Brutto-Lohnsumme soll jährlich für die externen Aus- und Weiterbildungskosten der Mitarbeitenden eingesetzt werden. Finanziell am meisten haben 2013 die beiden sozialen Bereiche in die Weiterbildung investiert (Alterswohn- und Pflegeheim: CHF 53'340 / Sozialtherapeutische Gemeinschaft: CHF 43'860). Eine gute Weiterbildung ist nötig, aber wir stellen uns die Frage, ob die deutliche Überschreitung unserer Richtlinie von 1% der Brutto-Lohnsumme im Alterswohn- und Pflegeheim (1.35%) einer Korrektur bedarf. Beachtenswert ist die Situation im Bereich Hotellerie/Gastronomie; wir sind überzeugt, dass nicht viele Gastronomiebetriebe der Schweiz 0.46% der Brutto-Lohnsumme in die Weiterbildung investieren. Über alle Bereiche halten wir unsere interne Richtlinie mit dem Gesamtwert von 1.01% ein. 2013 investierten wir CHF 118'791 in die externe Weiterbildung der Mitarbeitenden.

Im Jahr 2013 kamen insgesamt 64 Weiterbildungsvereinbarungen zustande, welche externe Weiterbildungen mit einer Dauer von einem Tag bis mehreren Jahren betreffen. Diese Vereinbarungen entstehen in der Regel auf Wunsch der Mitarbeitenden und halten unter anderem fest, wer für die Kosten aufkommt und ob sich der/die Mitarbeitende im Gegenzug verpflichtet, für einige Jahre im Rütihubelbad angestellt zu bleiben.

Zusätzlich zu den externen Kosten wurden 2013 gesamthaft 8'895 Arbeitsstunden in die Weiterbildung investiert. 2013 haben wir zum zweiten Mal eine Basis-Führungsschulung für Mitarbeitende mit Vorgesetztenfunktion durchgeführt. An dieser internen Führungsschulung haben 12 Personen mit Führungsverantwortung teilgenommen. Im Zentrum standen die Themen Führung, Kommunikation und Arbeit mit Zielen. Im Gegensatz zur ersten Durchführung war die Gruppe der Teilnehmenden deutlich kleiner, was zu einem intensiveren persönlichen Austausch führte.

AKZENT  
2013

Wandlungsfähiges Unternehmen

*Um eine hohe Fachlichkeit in unseren Dienstleistungen zu erreichen, erstellen wir auch Fachkonzepte. 2013 stand im Alterswohn- und Pflegeheim die Erarbeitung des Fachkonzepts «Aktivierung» im Zentrum. Die Aktivierung hat zum Ziel, Fähigkeiten im körperlichen, geistigen, seelischen oder sozialen Bereich zu erhalten und zu fördern. Auch die Begleitung bei verschiedensten Tätigkeiten steht im Fokus. Aktivierungstherapeutische Massnahmen ergänzen Pflege, Betreuung, andere therapeutische Angebote und die Alltagsgestaltung. Sie sind damit Teil des Behandlungs- und Betreuungsprozesses im Alterswohn- und Pflegeheim.*

*Das Fachkonzept «Aktivierung» bildet auch die Grundlage für die per Januar 2014 geschaffene Tagesstätte für Menschen mit einer Demenzerkrankung. Ziel dieses neuen Angebots ist, dass die an Demenz erkrankten BewohnerInnen im Rüttihubelbad in ihren gewohnten Zimmern bleiben und auch hier sterben können.*

*Die Abteilung Aktivierung überlegt sich jeweils bei ihren Angeboten, ob sie diese allen BewohnerInnen oder den Demenzkranken bzw. den kognitiv Gesunden anbieten.*

## Konflikte & Frieden

### Aus dem Leitbild:

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

Wo Menschen zusammen arbeiten und leben, da gibt es Konflikte. Diese sind auch in der Stiftung Rütthubelbad nicht zu vermeiden. Unser Ziel ist, dass Konflikte gemeinsam bearbeitet werden, so dass es zu einer Versöhnung kommen kann.

Die Fluktuation zeigt auf, wie viele Prozent der durchschnittlichen Anzahl von Mitarbeitenden den Betrieb in einem Jahr von sich aus verlassen haben. Jedes Unternehmen braucht eine Fluktuation, um sich leichter erneuern zu können, aber die Fluktuation darf nicht zu hoch sein, damit Philosophie und Knowhow im Betrieb bleiben. Die Gesamtfluktuation der Stiftung hat sich im Jahr 2013 von 14.23 % (2012) auf 14.55% leicht erhöht.

### Bereich

(nur solche mit mind.  
20 Mitarbeitenden)

### Fluktuation im Verhältnis zur durchschnittlichen Anzahl Mitarbeitender

	2012	2013
Alterswohn- und Pflegeheim	21.19%	32.97%
Sozialtherapeutische Gemeinschaft	8.78%	4.34%
Zentrale Fachdienste	6.35%	3.33%
Hotellerie/Gastronomie	25.35%	12.45%
<b>TOTAL für alle Mitarbeitenden des Rütthubelbad</b>	<b>14.23 %</b>	<b>14.55 %</b>

In den obig ausgewählten Bereichen hat sich die Fluktuation des Alterswohn- und Pflegeheimes im Vergleich zum Vorjahr deutlich erhöht (+11.78%) – und dies auf bereits zu hohem Niveau. In den anderen Bereichen ist sie gesunken, teilweise

auf ein äusserst tiefes Niveau. Das vordringliche Ziel muss in der Senkung der Fluktuationsrate im Alterswohn- und Pflegeheim liegen.

AKZENT

2013

Konflikte & Frieden

*Im Sensorium eskalierte ein Konflikt, der sich schon länger angestaut hatte; das Team war kaum mehr arbeitsfähig. Nebst dem Ergreifen personeller Konsequenzen lud die Stiftung 2013 alle angestellten und freiwilligen Mitarbeitenden zu einer Mediation unter externer Leitung ein. Von den angestellten Mitarbeitenden, die weiterhin im Sensorium arbeiten wollten, entschieden sich alle für eine Mitwirkung in der Mediation.*

*Das Team arbeitete an insgesamt zwei Tagen seine Vergangenheit auf und legte sich auf Grundsätze für die weitere Zusammenarbeit fest. Erstes Ergebnis der Mediation: Das Team war wieder arbeitsfähig und meisterte die Hochsaison sehr gut, trotz personeller Vakanzen. Zweites Ergebnis: In individuellen Gesprächen im Herbst 2013 äusserten sich die Mitarbeitenden ausnahmslos positiv zur Stimmung im Team und zur eigenen Zufriedenheit.*

*Viele haben die investierte Zeit im Nachhinein als Geschenk erlebt. Es entstanden Respekt vor den Aufgaben und Persönlichkeiten der KollegInnen und der Wunsch, weiterhin an der eigenen Person zu arbeiten.*

## Eigenverantwortung

### *Aus dem Leitbild:*

***Wir wollen die Eigenverantwortung in der Ausführung der Aufgaben fördern durch Fachlichkeit, klare Strukturen und Information.***

Jeder und jede Mitarbeitende übernimmt bei der Erledigung einer Aufgabe Verantwortung. In der heutigen Zeit wollen die Menschen besonders stark Verantwortung fürs eigene Leben übernehmen und sich so wenig wie möglich fremd bestimmen lassen. Gleichzeitig wird Teamarbeit sehr geschätzt. Für uns hat Eigenverantwortung einen hohen Stellenwert, der aber nicht für sich alleine steht: Stets geht es darum, eigenverantwortlich zum Wohle des Ganzen zu handeln. Eigenverantwortung setzt demnach zwingend klare Aufgaben und Kompetenzen sowie das Eingebettetsein im Informationsfluss, die Akzeptanz des Anderen und den Dialog voraus.

So einfach dies tönt, so schwierig ist die Umsetzung. Wir haben ein Organigramm und wir sind eine hierarchische Organisation, auch wenn die Hierarchie sehr flach ist. Wir haben Mitarbeitende mit und ohne Vorgesetztenfunktion und BereichsleiterInnen mit oder ohne Leitungsteams. Über die wichtigsten Entscheide der Geschäftsleitung informieren wir monatlich auf einem Informationsblatt und zweimal jährlich an einem Forum, zu welchem alle Mitarbeitenden eingeladen sind. Zudem publizieren wir halbjährlich unser Heft

«Rüttihubelbad Mitteilungen» und natürlich gibt es in jedem Bereich Teamsitzungen. Worin liegt dann die besondere Herausforderung im Rüttihubelbad?

Wegen der vielfältigen Betriebskulturen ist es für Mitarbeitende des Rüttihubelbad besonders schwierig, sich zurecht zu finden. Immer wieder besteht die Gefahr, aus Unwissen oder Unverständnis andere KollegInnen nicht einzubeziehen und anzuecken. Gleichzeitig besteht bei allen Beteiligten ein hoher Anspruch auf Selbstbestimmung und Gestaltungsfreiheit. Zudem haben Mitarbeitende, die als PionierInnen das Rüttihubelbad aufgebaut haben, oft Mühe zu verstehen, warum wir als anthroposophische Institution überhaupt Vorgesetzte brauchen. Wahrscheinlich stärker als in anderen Unternehmen wird von unseren Vorgesetzten eine in der Fachlichkeit und in der Persönlichkeit begründete Autorität verlangt mit dem Verzicht auf formale Autorität – eine hohe Anforderung!

Trotz aller Schwierigkeiten gelingt uns die Gratwanderung zwischen Eigenverantwortung und Handeln für die Gemeinschaft recht gut; dies bezeugen immer wieder neue Mitarbeitende und Vorgesetzte nach einigen Monaten. Gefragt, was bei uns anders ist als bei früheren Arbeitgebern, kommt regelmässig die Antwort: Hier haben wir mehr Verantwortung und können mehr selber gestalten.

## AKZENT 2013 Eigenverantwortung

*Klare Strukturen sind wichtig. Das zeigte sich im Jahr 2013 vor allem beim Lösen des Konflikts im Sensorium, welcher Ende 2012 eskalierte und in seinem Ausmass erst beim Führungswechsel erkannt wurde. Nach der externen Mediation entschied sich das Team für den Leitsatz: «Wir wollen die Eigenverantwortung in der Ausführung der Aufgaben fördern durch Fachlichkeit, klare Strukturen und Information.»*

*Konkret wurden dann in voller Transparenz alle Stellenbeschreibungen mit Aufgaben und Kompetenzen, das interne Informationskonzept und die Einführung neuer Mitarbeitender erarbeitet. Zudem wurden die Sitzungen neu strukturiert. Betreffend Fachlichkeit wurden die Themen «Farben» und «Wasser» in Projektgruppen behandelt und umgesetzt, wobei alle Mitarbeitenden einbezogen und die Entscheide gemeinsam gefällt wurden. Des Weiteren fand Grundlagenarbeit im Sinne des Rüttihubelbad-Konzeptes statt.*

*Innert weniger Monate gelang es dem Team, den Schalter vom «Funktionieren» auf «gut und mit Freude arbeiten» umzustellen. Der Boden für die Integration neuer Mitarbeitenden war geschaffen.*

# Mensch & Wirtschaft

Aus dem Leitbild:

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

Welche Wertschöpfung hat das Rütihubelbad im Jahr 2013 geschaffen? Welchen Beitrag haben wir an das Sozialprodukt der Volkswirtschaft geleistet?

## Wertschöpfungsrechnung

	2010		2011		2012		2013	
								in Tausend CHF
<b>Entstehung</b>								
Unternehmungsleistung	19'417	100.0%	18'639	100.0%	18'808	100.0%	18'278	100.0%
- Vorleistungen	4'758	24.5%	3'636	19.5%	3'664	19.5%	3'612	19.8%
Bruttowertschöpfung	14'659	75.5%	15'003	80.5%	15'144	80.5%	14'666	80.2%
- Abschreibungen	1'128	5.8%	1'265	6.8%	1'162	6.2%	1'336	7.3%
Nettowertschöpfung	13'531	69.7%	13'738	73.7%	13'981	74.3%	13'330	72.9%
<b>Verwendung (Anspruchsgruppen)</b>								
An Mitarbeitende	12'736	94.1%	13'024	94.8%	13'277	95.0%	12'600	94.5%
An Öffentliche Hand	89	0.7%	90	0.7%	99	0.7%	93	0.7%
An Fremdkapitalgeber	671	5.0%	574	4.2%	553	4.0%	593	4.4%
An Eigenkapital (Selbstfinanzierung)	35	0.3%	50	0.4%	52	0.4%	44	0.3%
Nettowertschöpfung	13'531	100%	13'738	100%	13'981	100.0%	13'330	100.0%
Vollzeitstellen	151		143		148		141	
Unternehmungsleistung pro Vollzeitstelle	128.6		130.3		127.1		129.6	
Nettowertschöpfung pro Vollzeitstelle	89.6		96.1		94.5		94.5	
Verwendung an Mitarbeitende pro Vollzeitstelle	84.3		91.1		89.7		89.4	

2013 war ein schwieriges Jahr; unsere Anstrengungen resultierten in tieferen Erträgen (Unternehmungsleistung) und mit den erhöhten, unter anderem auch einmaligen Abschreibungen, sank die Nettowertschöpfung gegenüber dem Vorjahr um 1.4%. Wir sind aber überzeugt, dass unsere Nettowertschöpfung von CHF 13.3 Mio. angesichts des aktuellen Umfeldes ein gutes Ergebnis ist.

## AKZENT 2013 Mensch & Wirtschaft

Da wir die wirtschaftliche Entwicklung zeitnah beobachtet haben, wurden einige Personalstellen vakant gehalten, so dass der Anteil der Nettowertschöpfung, der für die Gruppe der Mitarbeitenden verwendet wurde, nur um 0.5% auf 94.5% gesunken ist. Dass uns dabei ein gutes Gleichgewicht gelungen ist, zeigt die konstante Nettowertschöpfung pro Vollzeitstelle von CHF 94'500.

*Das Geschäftsleitungsteam hatte sich vorgenommen, immer wieder seine Entscheide zu hinterfragen: Bringen wir menschliches und wirtschaftliches Denken und Handeln in Einklang?*

*Insgesamt 13 Mal wünschte ein Mitglied diese Diskussion und zweimal fand eine Standortbestimmung statt. Die hinterfragten Entscheide betrafen finanzielle, personalpolitische, strukturelle und inhaltliche Themen wie zum Beispiel beschlossene Sparmassnahmen: Ja, sie entsprechen unserem Leitsatz. Prämie für Mitarbeitende, die eine Pflegefachperson rekrutieren: Wir ringen noch um den Entscheid. Neue Struktur von Kultur, Bildung und Sensorium: Ja.*

*Strategische Ziele 2014: Ja, sie entsprechen unserem Leitsatz.*

*Die Diskussionen stärkten das Bewusstsein für das Gleichgewicht zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Im Laufe des Jahres erlahmte jedoch der Wille, das Thema zu traktandieren. 2014 werden wir den neuen Leitsatz im Rahmen einer Standortbestimmung pro Quartal und nicht mehr auf einzelne Themen bezogen diskutieren.*

## 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.***

Unsere finanziellen Ergebnisse kommunizieren wir jedes Jahr mit der Veröffentlichung der Jahresrechnung. Den Mitarbeitenden wird diese zusätzlich mündlich präsentiert.

Aus der Bilanz (Aktiven) ist ersichtlich, dass unsere Liquidität («flüssige Mittel») durch die getätigten grossen Investitionen – Umbau Hotel und Lade-Kafi sowie Ersatz der Telekommunikation – abgenommen hat, aber immer noch gut vorhanden ist. Erfreulich ist auch die Reduktion der Forderungen, da wir unser Debitorenmanagement klar verbessert haben. Das Anlagevermögen hat sich weiter vermindert, weil wir grossen Wert auf die kontinuierliche Abschreibung der Immobilien legen.

Bei den Passiven ist es uns gelungen, unsere Verbindlichkeiten weiter zu senken, den (nach wie vor zu hohen) Anteil des Fremdkapitals zu verringern und das Eigenkapital zu erhöhen. Die Eigenkapitalquote hat sich von 15.05% auf 16.02% und das Stiftungskapital auf CHF 5.48 Mio. erhöht.

Die Erfolgsrechnung zeigt, dass unsere Erträge um 3.4% geringer ausgefallen sind als im Vorjahr. Da wir dementsprechend den Personalaufwand angepasst haben, fiel der Bruttogewinn II leicht höher aus. Durch grössere Abschreibungen und einen höheren Kapitalaufwand (Zinsen für Kassenobligationen und Leasing) erreichten wir in der Summe eine «schwarze Null».

# Jahresrechnung 2013

## BILANZ

### 31. Dezember 2013

#### AKTIVEN

	Fr.	%
Flüssige Mittel	2'432'124.84	7.21%
Forderungen aus Lieferungen/Leistungen	993'989.00	2.95%
Andere Forderungen	736'081.84	2.18%
Warenvorräte	137'300.00	0.41%
Aktive Rechnungsabgrenzung	29'887.30	0.09%

#### TOTAL UMLAUFSVERMÖGEN

**4'329'382.98 12.83%**

Immobilien	27'462'049.70	81.38%
Übrige Sachanlagen	1'736'817.60	5.15%
Immaterielle Anlagen	211'000.00	0.63%
Umgebung	7'966.65	0.02%

#### TOTAL ANLAGEVERMÖGEN

**29'417'833.95 87.17%**

#### Total AKTIVEN

**33'747'216.93 100%**

#### PASSIVEN

Schulden aus Lieferungen/Leistungen	672'999.85	1.99%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	991'949.10	2.94%
Kantonsbeitrag Teilzahlungen	- 46'981.30	- 0.14%
Passive Rechnungsabgrenzung	382'126.00	1.13%

#### Kurzfristige Verbindlichkeiten

**2'000'093.65 5.93%**

Rückstellungen	5'051'047.10	14.97%
Kassenobligationen	10'889'000.00	32.27%
Darlehen	2'125'935.55	6.30%
Hypotheiken	8'197'500.00	24.29%

#### Langfristige Verbindlichkeiten

**26'263'482.65 77.82%**

#### TOTAL FREMDKAPITAL

**28'263'576.30 83.75%**

Eigenkapital	5'405'945.71	16.02%
Nachtragszahl. Kantons-Beitr. 2011 StG	-	0.00%
Eigenkapital aus Spenden/Schenkungen	47'090.70	0.14%
Zweckgebundene Spenden	30'558.75	0.09%

#### Jahresgewinn

**45.47 0.00%**

#### STIFTUNGSKAPITAL

5'483'640.63 16.25%

#### Total PASSIVEN

**33'747'216.93 100%**

### 31. Dezember 2012

	Fr.	%
2'693'699.92	7.80%	
1'304'806.60	3.78%	
549'631.19	1.59%	
126'550.00	0.37%	
28'125.25	0.08%	

**4'702'812.96 13.62%**

28'193'539.85	81.66%
1'354'012.50	3.92%
201'000.00	0.58%
73'609.85	0.21%

**29'822'162.20 86.38%**

**34'524'975.16 100%**

731'922.05	2.12%
763'345.80	2.21%
198'550.45	0.58%
444'204.65	1.29%

**2'138'022.95 6.19%**

5'053'706.70	14.64%
11'096'000.00	32.14%
2'097'704.15	6.08%
8'712'500.00	25.24%

**26'959'910.85 78.09%**

**29'097'933.80 84.28%**

5'195'384.34	15.05%
107'588.00	0.31%
51'421.48	0.15%
21'095.65	0.06%

**51'551.89 0.15%**

5'427'041.36 15.72%

**34'524'975.16 100%**

**ERFOLGSRECHNUNG**

	<b>1.1. bis 31.12.2013</b>		<b>1.1. bis 31.12.2012</b>	
	Fr.	%	Fr.	%
Betriebserträge	11'373'496.02	72.60%	11'782'009.42	72.89%
Beiträge öffentl. Hand inkl. Spenden	3'693'539.65	23.58%	3'746'848.55	23.18%
Diverser Ertrag	284'850.45	1.82%	277'374.75	1.72%
Erträge Umlagen RHB AG	334'187.70	2.13%	408'357.85	2.53%
Erlösminderungen	- 19'393.45	- 0.12%	- 51'330.00	- 0.32%
<b>Nettoertrag</b>	<b>15'666'680.37</b>	<b>100.00%</b>	<b>16'163'260.57</b>	<b>100.00%</b>
Material- u. Warenaufwand	- 987'047.85	- 6.30%	- 1'013'475.80	- 6.27%
<b>BRUTTOGEWINN I</b>	<b>14'679'632.52</b>	<b>93.70%</b>	<b>15'149'784.77</b>	<b>93.73%</b>
Personalaufwand	- 11'290'235.05	- 72.07%	- 11'823'085.75	- 73.15%
<b>BRUTTOGEWINN II</b>	<b>3'389'397.47</b>	<b>21.63%</b>	<b>3'326'699.02</b>	<b>20.58%</b>
Unterhalt / Reparaturen	- 399'522.43	- 2.55%	- 420'075.25	- 2.60%
Abschreibungen	- 1'214'544.85	- 7.75%	- 1'073'064.50	- 6.64%
Kapitalaufwand	- 502'095.06	- 3.20%	- 454'868.28	- 2.81%
Hypothekarzinsen	- 244'679.20	- 1.56%	- 256'007.40	- 1.58%
Betriebsaufwand	- 257'449.90	- 1.64%	- 277'089.80	- 1.71%
Verwaltungsaufwand	- 532'760.81	- 3.40%	- 561'680.80	- 3.48%
Aufwand Umlagen RHB AG	- 251'108.20	- 1.60%	- 236'849.70	- 1.47%
Sachaufwand	- 3'402'160.45	- 21.72%	- 3'279'635.73	- 20.29%
Ausserordentlicher Ertrag	12'808.45	0.08%	4'488.60	0.03%
<b>Jahresgewinn</b>	<b>45.47</b>	<b>0.00%</b>	<b>51'551.89</b>	<b>0.32%</b>

Der Jahresabschluss 2013 inkl. Anhang ist auf [www.ruethihubelbad.ch](http://www.ruethihubelbad.ch) unter der Rubrik «Stiftung/Finanzierung» abrufbar oder kann bei uns angefordert werden.

*Wie finanziert sich die Stiftung Rüttihubelbad?*

*Das Rüttihubelbad wurde unter anderem durch grosse Spenden ermöglicht. Dieses grosszügig konzipierte Bauwerk vermieten wir nun zum einen an die Sozialtherapeutische Gemeinschaft, die v.a. vom Kanton Bern mitfinanziert wird. Hauptsächlich aber vermieten wir im Rahmen des Alterswohn- und Pflegeheims Zimmer für alte Menschen. Diese Mieteinnahmen bilden den wichtigsten Pfeiler der Finanzierung.*

*Wankt das Alterswohn- und Pflegeheim, wankt auch das Rüttihubelbad. Im 2013 läuteten die Alarmglocken: Zu viele leere Zimmer wegen des regionalen Überangebots; erhöhter Stress beim Pflegepersonal wegen des Finanzierungsdrucks von Kanton und Krankenkassen; Anstellung auch von für die Aufgabe nicht geeigneten Mitarbeitenden wegen des Mangels an Pflegepersonal auf dem Arbeitsmarkt; unzufriedene Mitarbeitende wegen Führungsmängeln und insgesamt eine zu hohe Fluktuation. Zahlreiche vertrauensbildende Massnahmen gegenüber BewohnerInnen und Mitarbeitenden wurden ergriffen und gegen Ende Jahr kam endlich wieder Zuversicht auf.*

## 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 Rütthubelbad ist eine soziale Arbeitgeberin. Dies zeigt sich unter anderem an den zahlreichen Vergünstigungen, der schmalen Lohnschere, dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit, der Unterstützung in finanziellen Notlagen und der Teilhabe am Gewinn.

Alle Mitarbeitenden können von vielen Vergünstigungen profitieren. Übernachtungen im Hotel, Getränke im Restaurant und Konsumationen im Lade-Kafi, das Mittagessen im Personalrestaurant, Backwaren aus der Backwerkstatt sowie alle anderen Produkte und Dienstleistungen, welche im Rütthubelbad verkauft werden, erhalten die ArbeitnehmerInnen vergünstigt.

Das Lohnsystem des Rütthubelbad lehnt sich an das Lohnklassen-System des Kantons Bern an. Die individuelle Lohnfindung geschieht in Bezug auf die Erfahrungsjahre. Von diesem Betrag entfällt 10% als Beitrag an unser Unternehmen. Die Lohnschere beträgt 1:3 und ist damit nur leicht geöffnet.

Unser Ziel ist, die Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeitenden zu erhalten. Wir ziehen – sofern dies möglich und sinnvoll ist – eine Stellenanpassung einer Kündigung vor. Wir sind bereit, kreative, soziale Lösungen zu suchen, so dass Mitarbeitende auch bei einer Änderung der Lebensumstände bei uns angestellt bleiben können.

Wir sind auch bereit, Mitarbeitende in finanziellen Notlagen zu unterstützen. Es besteht die Möglichkeit, Zuwendungen aus dem dafür angelegten Sozialfonds zu erhalten oder ein zinsloses Darlehen aufzunehmen. 2013 blieb der Sozialfonds unangetastet, aber es wurden sieben zinslose Darlehen vergeben.

Als soziale Arbeitgeberin lassen wir die Mitarbeitenden auch an einem allfälligen Gewinn teilhaben. 50'000 CHF werden jeweils zur Erhöhung des Eigenkapitals verwendet, was darüber liegt, kommt den Mitarbeitenden in Form eines Weihnachtsgeldes zugut. 2013 wurden CHF 47'900 neu mit REKA-Checks an die Mitarbeitenden ausgeschüttet. Alle erhielten den gleichen Betrag, abgestuft nach Beschäftigungsgrad.

Wir wollen nicht nur sozial, sondern auch ökologisch verantwortungsvoll handeln; unser Öko-Leitbild aus dem Jahr 2001 ist aber veraltet. Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit haben wir Nachholbedarf festgestellt. Diesem Thema werden wir uns daher 2014 widmen.

2013 konnten wir bei der Energieversorgung die erwünschte Verlagerung von Heizöl auf Schnitzelfeuerung durch die Erneuerung der Heizanlage weiter verstärken. Der Wasserverbrauch hat sich aber wieder erhöht, weil die Berufswäsche des

Alterswohn- und Pflegeheimes häufiger gewaschen werden muss. Bei zukünftigen Ersatzanschaffungen von Waschmaschinen muss der Wasserverbrauch stärker gewichtet werden.

## Ökologie

	2010	2011	2012	2013
Stromverbrauch in 1000 KW-Stdn	917'719	859'468	842'175	828'362
Wasserverbrauch in m <sup>3</sup>	14'634	14'176	14'376	14'639
Heizölverbrauch in Liter	30'324	26'922	20'493	17'358
Schnitzelverbrauch in m <sup>3</sup>	2'061	2'044	2'351	2'395

Der biologisch-dynamische Landbau ist in der Anthroposophie verwurzelt. Wir legen grossen Wert auf Bio-Produkte und damit auch auf eine gesunde, vollwertige Ernährung. In unserem biologisch-dynamischen Gartenbaubetrieb mit Demeter- und Bio-Knospe-Zertifizierung werden saisonal Gemüse, Beeren, Schnittblumen und Kräuter angebaut. Die Küchen des Alterswohn- und Pflegeheims und des Restaurants sowie das Ladekafi werden mit den Produkten beliefert. Auch die Waren, welche wir nicht selbst produzieren, stammen hauptsächlich aus biologischem Anbau.

Unser Restaurant ist mit dem Label «Goût Mieux» klassifiziert, weil besonderer Wert auf biologische, fair gehandelte und ein-

heimische Produkte gelegt wird. Die Speisekarte zeichnet sich durch saisonale, frische und authentische Gerichte aus. Auch die Mitarbeitenden profitieren durch die Verpflegung im Restaurant von einer gesunden biologischen Ernährung. Kompromisse müssen wir manchmal eingehen, wenn private Gäste und Firmen für ein Bankett ins Rütthubelbad kommen möchten, aber nicht gewillt sind, die Preise für Bio-Lebensmittel zu bezahlen. Finanziell können wir es uns nicht leisten, auf diese Gäste zu verzichten. So verarbeiten wir auf Wunsch auch konventionelle Lebensmittel. Wir halten dies aber ausdrücklich in der Auftragsbestätigung fest.

AKZENT **2013**

Ressourcen von Mensch und Natur

*Insbesondere durch den Kostendruck aufgrund der Sparpakete des Kantons im sozialen Bereich kamen Mitarbeitende 2013 immer mehr an ihre persönliche Belastungsgrenze. Die Anforderungen erhöhten sich, der Druck stieg und Mitarbeitende fühlten sich überfordert. Im November 2013 fand für alle Personen mit Führungsverantwortung ein halbtägiger Workshop zum Thema «Burn-out» statt. Dies geschah auf Wunsch von Kadermitarbeitenden, da in der allgemeinen Führungsschulung nicht alle Themen vertieft angegangen werden konnten. Im Vorfeld des Workshops wurde eine interne Broschüre zum Thema erstellt, welche allen Teilnehmenden zur Verfügung stand und gemeinsam diskutiert wurde. Auch zu den eigenen Ressourcen, dem Umgang mit Schwächen, Fehlern und der Förderung eines gesunden Betriebsklimas fand ein Austausch statt. Die Beschäftigung mit dem Thema «Burn-out» soll dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden mit den Ressourcen ihrer ArbeitskollegInnen und ihren eigenen Ressourcen achtsam umgehen.*

# Gesellschaftliche Verantwortung

## Aus dem Leitbild:

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

Unsere gesellschaftliche Verantwortung nehmen wir wahr, indem wir Menschen aus der Region Arbeit bieten, das regionale Gewerbe bei der Auftragsvergabe beachten und Kultur für

Menschen aus der Region bieten. Seit drei Jahren bewegen sich unsere personellen Ressourcen auf gleichem Niveau.

### Mitarbeitende

	2010	2011	2012	2013
Anzahl Personen im Durchschnitt	265	234	239	234
Anzahl Vollzeitstellen	151	143	148	141
Anzahl aktive Freiwillige	63	68	75	66

Mit 234 Mitarbeitenden und 141 Vollzeitstellen gehören wir zu den grössten ArbeitgeberInnen der Region. 190 Mitarbeitende (79.5%) wohnen in Walkringen oder in den direkt angrenzenden Gemeinden. In der ganzen Belegschaft (3/4 weiblich, 1/4 männlich) und unter den Kadermitarbeitenden (2/3 weiblich, 1/3 männlich) sind mehr Frauen vertreten, während im Geschäftsleitungs-Team gleich viele Frauen wie Männer sind.

in den Berufen Fachfrau Hauswirtschaft, Koch, Kauffrau, Restaurationsfachmann und Fachfrau Betreuung an. Zudem absolvierten 2013 15 Personen ein Praktikum in verschiedenen Bereichen. Auch neun Zivildienstleistende waren im Rütthubelbad tätig. Unterstützt werden wir auch durch die Mitarbeit von 66 Freiwilligen; deren Anzahl hat sich aufgrund einer Datenbereinigung im Vergleich zu 2012 verringert.

Wir engagieren uns für die Aus- und Weiterbildung von jungen und älteren Menschen aus der Region. Wir bieten 22 Lehrstellen

Wir sind uns unserer gesellschaftlichen Verantwortung als Geschäftspartnerin bewusst. Das Rütthubelbad vergibt Aufträge hauptsächlich an regionale Unternehmen. Firmen und HandwerkerInnen aus der Region Emmental/Bern/Thun werden bei der Auftragsvergabe regelmässig beachtet. Wenn ein bestimmtes Dienstleistungsangebot in der Region fehlt, werden aber auch Aufträge an Unternehmen vergeben, welche ihren Sitz nicht in der näheren Umgebung haben.

2013 haben wir 12 Kulturveranstaltungen mehr durchgeführt als im Vorjahr und damit zusätzliche 2000 BesucherInnen er-

reicht. Die durchschnittliche Besucherzahl pro Veranstaltung ist aber im Vergleich zum Jahr 2012 leicht gesunken.

Damit wir unsere gesellschaftliche Verantwortung als Anbieterin von Kultur noch besser wahrnehmen können, gibt es seit 2011 einen Kulturrat. Seine Aufgabe ist es, das Kultur- und Bildungsangebot der Stiftung zu begleiten, unterstützend zu beraten, das Angebot hinsichtlich Stimmigkeit mit dem Profil der Kultur im Rütthubelbad zu überprüfen und es bei Bedarf weiterzuentwickeln.

**Kultur**

	2010	2011	2012	2013
Anzahl Veranstaltungen	68	57	31	43
Anzahl BesucherInnen	9'928	10'123	6'429	8'619

Die Stiftung Rütthubelbad hat zur Kultur auch einen Leistungsvertrag mit der Gemeinde Walkringen abgeschlossen. Nicht nur in Bezug auf das Kulturangebot arbeitet das Rütthubelbad oft mit der Gemeinde Walkringen zusammen; Gemeinderat, Gemeindeverwaltung und die Verantwortlichen

des Rütthubelbad treffen sich regelmässig. Zudem ist die für das Ressort Soziales zuständige Gemeinderätin der Gemeinde Walkringen im Stiftungsrat der Stiftung Rütthubelbad vertreten.

AKZENT **2013**

Gesellschaftliche Verantwortung

*Die Verantwortung, die wir gegenüber unseren Mitarbeitenden, GeschäftspartnerInnen und KundInnen haben, nehmen wir auch durch unsere Mitgliedschaft in verschiedenen Verbänden wahr. Insgesamt sind wir in 40 Verbänden Mitglied und in deren drei arbeiten wir auch aktiv mit. Im Verein Berner Kulturagenda amtet unser Leiter Kultur und Bildung als Vizepräsident. Die Leiterin der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft ist Mitglied in der Fachkommission Wohnen von insos Schweiz, dem Nationalen Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Behinderung, und im Verein Hauswirtschaft Bern stellen wir eine Prüfungsexpertin für die Berufe Fachfrau Hauswirtschaft und Hauswirtschaftspraktikerin. Heimleiterin und Pflegedienstleiterin des Alterswohn- und Pflegeheims engagieren sich im regionalen Austausch der Pflegeheime sowie im nationalen Austausch mit anderen anthroposophischen Alterswohn- und Pflegeheimen.*

Rüttihubelbad 

Stiftung Rüttihubelbad  
Rüttihübel 29  
3512 Walkringen  
Telefon +41 31 700 81 81  
[info@ruettihubelbad.ch](mailto:info@ruettihubelbad.ch)  
[www.ruettihubelbad.ch](http://www.ruettihubelbad.ch)