

**Sozialbilanz**

**2019**

# Inhalt

- 1 Vorwort des Stiftungsratspräsidenten
- 2 Einleitung des Geschäftsleiters
- 4 Alterswohn- und Pflegeheim
- 6 Sozialtherapeutische Gemeinschaft
- 8 Sensorium
- 10 Restaurant und Hotel
- 12 Kurse und Veranstaltungen
- 14 Personalwesen
- 16 Zentrale Fachdienste
- 18 Bilanz
- 20 Erfolgsrechnung
- 22 Wertschöpfungsrechnung
- 24 Kennzahlen
- 26 Schlussakzent
- 28 Leitbild der Stiftung

*«Man kann nur fruchtbringend Güter erzeugen, wenn man mit den Menschen, mit denen man in der Erzeugung arbeiten muss, in einer den menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechenden Verbindung lebt.»*

Rudolf Steiner, GA 36, S. 71

## Vorwort des Stiftungsratspräsidenten

Was kann wohl an einer Bilanz sozial sein? wird sich manch einer fragen, wenn er unser Heft in die Hand nimmt. Soziales Verhalten bedingt gewisse Voraussetzungen. Eine davon ist, dass Vertrauen zwischen den Beteiligten vorhanden ist. Ein Mensch, eine Gemeinschaft oder ein Unternehmen ist glaubwürdig, wenn das Verhalten einigermaßen mit seinen geäusserten Überzeugungen übereinstimmt, wenn also die Leitung und die Mitarbeitenden ihrem Leitbild gemäss handeln. Das ist nicht so einfach. Es kann ja durchaus vorkommen, dass gute Absichten da sind, aber die Umsetzung nicht optimal abläuft. Erst in der Retrospektive erkennen wir vielfach das Missverhältnis zwischen Absicht und Ergebnis. Ein weiterer Punkt ist die Schwierigkeit, die Ideen, die im Leitbild und in der Unternehmenskultur verankert sind, dauernd im Bewusstsein zu halten. Die Stiftung Rüttihubelbad bemüht sich mit Hilfe des Qualitätssicherungsverfahrens «Wege zur Qualität» sicher zu stellen, dass Leitbild und Selbstverständnis in allen Bereichen, Abteilungen und Mitarbeitenden präsent sind.

Die Ideen, wenn sie richtig gedacht und zeitgemäss sind, haben einen Hang zur Vollkommenheit. Die täglichen Taten müssen aber immer den Gegebenheiten angepasst werden, es sind immer Kompromisse. Eine gewisse Diskrepanz nehmen wir im Alltag hin, ohne dass wir uns Gedanken darüber machen. Wenn aber ein allzu grosses Loch klafft zwischen Idee und Tat, fällt die Glaubwürdigkeit. Wir misstrauen einer Einrichtung, wenn sie sich ein Leitbild gibt und nicht danach handelt. Der erste Schritt, um sich allfälliger Diskrepanzen bewusst zu werden ist, die eigenen Handlungen zu hinterfragen, sie selber zu beurteilen. Eine Rückschau auf die eigenen Handlungen ist heilend. Ein zweiter Schritt ist, diese Rückschau allen Sozialpartnern zugänglich zu machen. Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit sind die Schlüssel zu Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Die vorliegende Rückschau ist natürlich eine Selbstbeurteilung. Was uns fehlt, ist eine Aussenbetrachtung. Falls Sie, lieber Leser, liebe Leserin Erfahrungen gemacht haben, die sich nicht mit dem in dieser Sozialbilanz dargestellten decken, schreiben Sie uns an [info@ruettihubelbad.ch](mailto:info@ruettihubelbad.ch). Eine konstruktive Kritik, aber auch ein Hinweis auf gelungene Handlungen helfen uns die Zukunft zu gestalten.

Wir hoffen, Ihnen mit dem vorliegenden Heft ein vertieftes Verständnis für das Wirken der Stiftung Rüttihubelbad im 2019 zu vermitteln und unser gegenseitiges Vertrauensverhältnis damit zu stärken.

**Daniel Maeder, Stiftungsratspräsident**

## 2

# Einleitung des Geschäftsleiters

**Unser Leitbild hat zehn Leitsätze. Diese sind nicht einfach nur schöne Worte, sondern sie geben uns vielmehr eine wichtige Orientierungshilfe im Alltag – in guten wie in schlechten Zeiten. Daher nutzen wir jedes Jahr einen dieser Leitsätze als roten Faden durch die Sozialbilanz.**

Nachdem wir im Vorjahr bekanntlich finanziell in einer ganz schwierigen Situation waren, haben wir im Jahr 2019 zum Glück wieder zurück auf einen guten Weg gefunden. Daher ist es nicht verwunderlich, dass wir für dieses Jahr des Aufschwungs das Thema der Nachhaltigkeit gewählt haben: «Wir wollen für eine nachhaltige wirtschaftliche Grundlage für die Erfüllung unserer Aufgaben sorgen und die finanziellen Ergebnisse transparent und umfassend kommunizieren.» Mit diesem Vorsatz wollen wir also die Basis für eine längerfristig gute Situation schaffen.

## Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit ist ein Begriff aus der Forstwirtschaft, der bedeutet, dass Holz fällen und neu aufforsten in einem guten Gleichgewicht sein müssen – sonst zerstören wir unsere Lebensgrundlage oder nutzen sie zu wenig. Obwohl die Stiftung Rütihubelbad auch Wald besitzt, steht für uns die forstwirtschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit nicht im Zentrum. Aber was es bedeutet, wenn sich ein Betrieb nicht um dieses Gleichgewicht bemüht, kann man gut am Verhalten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten beobachten: Oft verzichtet man, um zu sparen, auf eigentlich dringend nötige Ausgaben – und es entstehen Folgeschäden und damit neue Probleme, ohne dass man die alten gelöst hat. Diese Kumulierung der Probleme ist nicht nachhaltig, weil sie zu einem Rückstau an Problemen führt, der das Pendel nach einer Verbesserung rasch wieder auf die negative Seite ausschlagen lässt.

## Transparenz

Eine transparente Information ist in einem Betrieb von grosser Wichtigkeit – diese fällt in besseren Zeiten zugebenermassen etwas einfacher als in schlechteren, aber bessere Zeiten kommen nur, wenn man in schlechteren Zeiten ganz genau hinschaut und auch offen über Schwierigkeiten spricht. Die klare Einsicht, was besser werden muss, ist der Anfang des Verbesserungsweges. In diesem Sinn ist auch unsere diesjährige Sozialbilanz wiederum zu ver-

stehen: Wir freuen uns über die bessere finanzielle Lage – aber schauen auch sehr kritisch hin, wo wir uns noch weiter verbessern müssen.

## Grundsätzliche Überlegungen

Zu solchen Verbesserungen gehören auch regelmässige Überlegungen, in welche Richtung sich unser vielfältiger betrieblicher Organismus weiter entwickeln soll. Und daher führt ein direkter Weg vom «Jahr des Aufschwungs» 2019 zu unserer neuen Strategie, also den grundsätzlichen Zukunftsgedanken, welche ausgelöst wurden durch den Wunsch eines nachhaltigen Umgangs mit unseren Liegenschaften: Um gegenwartsgemäss handeln zu können, müssen wir nicht nur zurück-, sondern auch nach vorne schauen.

Michael Martig, Geschäftsleiter

# 4

## Alterswohn- und Pflegeheim

Das APH war im Jahr 2019 sehr gut ausgelastet und das zeigte sich ebenfalls im finanziellen Ergebnis. Auf der anderen Seite der Medaille stand die schwierige Personalsituation in der Pflege, die auch das Rüttihubelbad spürt.

### Personalsituation

Das APH Rüttihubelbad folgt, was den Stellenplan angeht, den Empfehlungen des Kantons. Mit der Veränderung im Jahr 2018 wurde in der Pflege die Anzahl der Mitarbeitenden etwas reduziert. Das führte im Jahr 2019 aufgrund der sehr guten Bettenauslastung zu Engpässen, überlasteten Pflegenden und dadurch zu Ausfällen. Die Herausforderung war, mit weniger Mitarbeitenden mehr Arbeit zu leisten. Und natürlich sollte die Pflegequalität zu jedem Zeitpunkt auf einem hohen Niveau gehalten werden.

*«Die Anthroposophische Pflege mit Öldispersionsbädern, Wickeln und Rhythmischen Einreibungen ist ein zentraler Bestandteil unseres Angebots, den man im Kanton Bern nur bei uns findet.»*

Esther Wenger, Heimleiterin

Es ist schwierig, gut geschulte Fachkräfte zu rekrutieren. In der Gesundheitsbranche sind sehr viele Stellen ausgeschrieben, die Löhne sind vergleichsweise tief und die Arbeitszeiten anspruchsvoll. Diese Problematik wird das APH auch über die nächsten Jahre begleiten.

Um den hart arbeitenden Menschen zu danken und Anerkennung zu geben für ihre Leistung, wurde ein gut besuchter Mitarbeitendenanlass durchgeführt. Das soll beibehalten werden.

## Strategie und Zusammenarbeit

Es wurde intensiv an der Strategie des APH gearbeitet im Hinblick auf Ausrichtung und Spezialisierung. Die Ausrichtung ist ganz eindeutig die Integration der anthroposophischen Pflege in den Alltag. Das ist etwas, das kein anderes Altersheim im Kanton Bern anbietet.

Eine allfällige Spezialisierung – zum Beispiel Richtung Demenz oder Richtung Palliativ – müsste abgestimmt auf die übergeordnete Strategie des Rütthubelbad vorgenommen werden, denn da existieren auf verschiedenen Ebenen Zusammenhänge mit den anderen Bereichen, die zu berücksichtigen sind.

Es wurde eine Zusammenarbeit mit der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft angebahnt, wo es um die gemeinsame Nutzung von Fachressourcen bei psychischen Themen und Behinderungen geht. Ziel ist, dass das APH problem-

los alternde BewohnerInnen der StG übernehmen kann. Eine weitere Zusammenarbeit im Bereich von Spitex-Dienstleistungen durch das APH in der StG ist ebenfalls angedacht. Sobald das notwendige Fachpersonal im APH vorhanden ist, kann das Angebot starten.

## Vernetzung

Das APH hatte im Jahr 2019 eine sehr gute Zusammenarbeit mit den Palliativabteilungen des Spitals Thun und des Inselspitals. Das soll fortgeführt werden.

Kadermitglieder haben die Sonnweid in Wetzikon und den Sonnengarten in Hombrechtikon besucht. Aus beiden Häusern konnten spannende Impulse gerade auch im Demenzbereich mitgenommen werden. In welcher Form sich ähnliche Konzepte im Rütthubelbad umsetzen liessen, ist noch Gegenstand von Abklärungen.

Das APH arbeitete in der Fachgruppe der anthroposophischen Heime in der Schweiz mit, wo über die Umsetzung von «Wege zur Qualität» in Heimen diskutiert und Fachwissen ausgetauscht wird. Weiter war das APH an der Gründung des Vereins zur Förderung von Komplementärmedizin in Heimen beteiligt, welche voraussichtlich im Mai 2020 erfolgen wird.

## 6 Sozialtherapeutische Gemeinschaft

**Ein kleines, aber feines Kulturprogramm, eine schwierige Auftragslage in Gärtnerei und Blumenwerkstatt sowie Weiterentwicklungsmassnahmen an verschiedenen Stellen in der Organisation prägten das Jahr 2019 in der StG.**

Im Jahr 2019 übernahm die StG die Verantwortung für das inskünftig mehr nach innen gerichtete Kulturprogramm. Es wurden ein Sommerbazar, eine Ausstellung mit Bildern von BewohnerInnen, Mitarbeitenden und FreundInnen des Rüttihubelbad, ein Konzert und eine Aufführung der Steinerschule durchgeführt. Das war – besonders durch die Zusammenarbeit mit dem erfahrenen, motivierten und fachlich versierten Kulturmanager Bart van Doorn – eine bereichernde Erfahrung.

*«Wir hätten in der Gärtnerei die Kapazität, zwei Küchen mit frischem, saisonalem Gemüse zu beliefern.»*

Patrick Portmann, Teamleiter NaturWerk

### Finanzielle Lage

Das Kulturprogramm war aus finanzieller Sicht eine Belastung und hat zu Zusatzkosten geführt.

Der Auftragsrückgang in Gärtnerei und Blumenwerkstatt, der bereits im Jahr 2018 aufgrund der schwierigen finanziellen Lage der Stiftung begonnen hatte, setzte sich fort. Es wurden viel weniger Blumen für das Alterswohn- und Pflegeheim, das Restaurant und für die Büros bestellt. Das Restaurant setzte im ersten Vierteljahr noch stark auf andere Lieferanten und kaufte dann nur zögernd wieder mehr Gemüse in der hauseigenen Demeter-Gärtnerei.

Im Jahr 2019 hatte die StG auch viele Wechsel im Wohnbereich, was zeitweise zu unbesetzten Plätzen führte. Das wirkte sich negativ auf den Jahresabschluss aus.

### Weiterentwicklungsmassnahmen

Aus der im Jahr 2018 durchgeführten Umfrage bei den Mitarbeitenden ergaben sich vier grosse Themenblöcke, die in vier offenen Gesprächen mit interessierten Mitarbei-

tenden besprochen und weiterentwickelt wurden. Behandelt wurden Haltungs- und Führungsfragen bezogen auf das Leitungsteam, das Thema Fachlichkeit in der täglichen Arbeit, die Kommunikation innerhalb der StG und das Plenum als Mitarbeitenden-Gefäss. Die vier Gespräche waren ein Erfolg, weil aus allen Themen konkrete Umsetzungen und Weiterentwicklungen erfolgten.

## Öffentlichkeitsarbeit

Gärtnerei und Hauswirtschaft der StG nahmen an der Food-Expo Bern – der ehemaligen Slow Food Messe – teil. Sie präsentierten dort hausgemachte Produkte wie Konfitüren, Sirupe und Kräutermischungen. Dort konnten viele neue Kontakte geknüpft werden, die teils auch zu Aufträgen führten. Zudem war die StG wie jedes Jahr am Adventsmarkt in Biglen vertreten – dort mit Produkten aus den Werkstätten. Diese Auftritte sorgten dafür, die StG und das Rütthubelbad als Institution beim regionalen Publikum im Bewusstsein zu halten.

## Entwicklung der geschützten Arbeitsplätze

Bereits jetzt bietet die StG die Besonderheit, dass begleitete Mitarbeitende nicht nur in den hauseigenen Werkstätten, sondern auch in anderen Bereichen des Rütthubelbad wie der Backwerkstatt, der Wäscherei, der Baugruppe,

dem Sensorium, in den Küchen von Restaurant und Altersheim sowie in Pflege und Aktivierung des Altersheims mitarbeiten können. In Zukunft soll noch mehr Wert gelegt werden auf eine Integration ausserhalb des Rütthubelbad, indem Arbeitsplätze im ersten und zweiten Arbeitsmarkt in der Region gesucht werden.

*«Bio-Labels zu erwerben, wie wir das gerade tun, ist eine komplexe und zeitaufwändige Aufgabe. Es stellt sich die Frage, ob Aufwand und Ertrag für eine Sozialtherapeutische Gemeinschaft übereinstimmen.»*

**Ursula Kocher, Leiterin Werkstätten**

# 8

## Sensorium

**Das Sensorium konnte wieder über 50'000 BesucherInnen empfangen. Die verstärkte Werbung im Familiensegment hat sich positiv ausgewirkt und den Rückgang der Schulbesuche wettgemacht.**

### Familien und Schulen

Der Rückgang der Schulbesuche ist auf den Bundesgerichtsbeschluss zurückzuführen, der es untersagt, dass Eltern an den Kosten von Schulausflügen beteiligt werden. Schulausflüge sind so für die Schulen zu teuer geworden, und infolgedessen hat das Sensorium, wie viele Museen, einen Rückgang der Schulbesuche zu verzeichnen. Das Sensorium ist jedoch ein Museum, das von den Familien immer mehr geschätzt wird, und es wird alles getan, um sie kompetent und herzlich zu empfangen.

### Sonderausstellung

Die Themenausstellung «Von Zeit zu Zeit» hat die Aufmerksamkeit vieler Besucher erregt. Die Zeit ist einer der paradoxesten Begriffe, denen der Mensch sein Leben lang ausgesetzt ist. Das Sensorium hat sich die unmögliche

Mission gestellt, Zeit spürbar –, fast greifbar zu machen. Zwanzig interaktive Stationen halfen dabei, sich in diese Dimension unseres täglichen Lebens zu projizieren.

### Leitungsteam

Das Leitungsteam des Sensorium hat sich im Jahr 2019 neu aufgestellt, Verantwortungen anders verteilt und Arbeitsabläufe überarbeitet. Das führte zu mehr Effizienz und Kapazität für die BesucherInnen, auch wenn die erste Gewöhnungsphase mit gewissen Schwierigkeiten verbunden war. Die Mitarbeitenden brauchten Zeit, um sich an die veränderte Führung zu gewöhnen.

### Kulturvermittlung

In diesem Thema wurden grosse Fortschritte gemacht – immer mit dem Fokus, die Kulturvermittlung so inklusiv wie möglich zu entwickeln. Das bedeutet auch einen regelmässigen Austausch mit den Zielgruppen wie Familien, Schulen, Erwachsenengruppen und Menschen mit Beeinträchtigungen.

Konkret wurden alle Erläuterungstafeln überarbeitet und mit klaren Illustrationen sowie einem Text in zwei Sprachen – Deutsch und Französisch – versehen. Diese Beschilderung ermöglicht es allen Zielgruppen, die Stationen besser zu verstehen.

Dann wurden zwei Praktikanten eingestellt, um die Anwesenheit deutsch- und französischsprachiger Vermittler im Museum zu gewährleisten und mehr Führungen durchzuführen.

*«Für uns ist die Besuchererfahrung ein zentraler Wert. Was unsere Besucher im Sensorium empfinden und erleben, wirkt sich direkt auf die Weiterempfehlungsrate aus.»*

**Anne-Sophie Marchal, Leiterin Marketing Sensorium**

## Labels

Im Jahr 2019 hat das Sensorium sich dem Môm'art-Label angeschlossen – als erstes Museum in der Schweiz. Im Ausland sind bereits mehrere hundert Museen dabei. Môm'art definiert Werte, die ein Museum erfüllen soll, um möglichst familienfreundlich zu sein. Diese Wertecharta wird von den Mitgliedern unterzeichnet und im Museum wird ein Schild mit den Rechten und Pflichten des kleinen Besuchers aufgehängt.

Im Zusammenhang mit dem Ausbau der Kulturvermittlung ist das Sensorium dabei, zwei wichtige Labels zu erwerben: Das Label für die Zweisprachigkeit, welches der Tatsache Rechnung trägt, dass ein Drittel der BesucherInnen des Sensoriums aus dem französischen Sprachraum stammen und das «Kultur inklusiv»-Label, das den optimalen Empfang von Menschen mit Beeinträchtigungen sicherstellt.

## Digitale Partnerschaften

Das Sensorium konnte im Jahr 2019 erfolgreich mit Influencern und Blogs im Bereich Familien zusammenarbeiten und mit zwei Youtubern ein kurzes Werbevideo drehen. Auf den digitalen Plattformen wurden Wettbewerbe durchgeführt.

Gesteigert wurde auch die Vernetzung im Museumsnetzwerk der Schweiz, die für das Sensorium ausserordentlich wichtig ist. Das Leitungsteam macht in Arbeitsgruppen und an Konferenzen mit.

# 10

## Restaurant und Hotel

Sehr erfreulich war der Wechsel zum neuen Leitungstrio Annett Hofer, Manuela Liechti und Michael Dettwiler im Frühling 2019. Die neue Crew sah sich vor eine Mammutaufgabe gestellt: Der Ruf des Restaurants musste neu begründet, die Führungsstruktur vereinfacht und das Gruppengeschäft wieder aufgebaut werden.

### Hotellerie

In der Hotellerie konnte die Zimmerauslastung noch einmal verbessert werden auf 50 Prozent. Dort zeigt sich, dass das Hotel im günstigen Segment und bei Übernachtungsgästen aus dem Arbeitersegment am erfolgreichsten ist. Für Feriengäste sind die Zimmer eher zu bescheiden, und um den Standard zu heben, wären sehr grosse Investitionen notwendig. Das ist im Moment keine Option.

### Restaurant

Der Ruf des Restaurants musste neu aufgebaut werden. Sehr erfreulich war dann die Zusage für die Durchführung der Festwirtschaft an der Gewerbeschau Walkringen 2020. Das zeigt, dass das Vertrauen in das Restaurant in der Umgebung wieder steigt. Als Erfolg zeigt sich ebenfalls die Umstrukturierung in der Küche, wo jetzt mit sehr viel Kreativität und Engagement gearbeitet wird. Im Grup-

*«Unsere Gäste dürfen sich bei uns zuhause fühlen und ihren Aufenthalt in ungezwungener Atmosphäre geniessen.»*

Manuela Liechti, Leitungsteam Hotellerie und Gastronomie

pengeschäft sind erste Erfolge zu verzeichnen – das Restaurant konnte 15 Weihnachtsessen durchführen und auch der Silvesterabend war im Gegensatz zum Vorjahr wieder ausgebucht.

## Lade-Kafi und Backwerkstatt

Im Lade-Kafi wurden Zusammenarbeit und organisatorische Nähe zum Restaurant verstärkt und die Öffnungszeiten angepasst. Das Lade-Kafi wurde wie immer zuverlässig von der Backwerkstatt beliefert.

## Personalsituation

Eine der grössten Herausforderungen in der Gastronomie ist es, gutes Personal zu finden. Der Stellenmarkt ist zurzeit sehr ausgetrocknet. Hinzu kommt, dass das Restaurant Rüttihubelbad auf dem Land und eher traditionell unterwegs ist – auch was die Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Arbeitszeiten angeht. Erfreulicherweise konnten aber trotzdem gleich zwei Lernende für die Küche gewonnen werden.

## Leitungstrio

Die Stiftung Rüttihubelbad hat sich entschieden, drei jungen, motivierten Mitarbeitenden eine Chance zu geben, den Hotellerie- und Gastronomiebereich gemeinsam zu

führen – im Wissen, dass die Koordination nicht einfach, die Kreativität und die Motivation aber umso grösser sein würden.

Das Leitungstrio musste sich finden und ist daran, einen guten Zusammenarbeitsmodus zu entwickeln. Das ist bei Teilzeitpensen nicht immer einfach. Das Team hat in der Hinsicht schon viel erreicht und ist weiterhin daran, sich gute Instrumente zu schaffen. Die Mitarbeit in der Geschäftsleitung der Stiftung war ebenfalls eine neue Herausforderung, und die Strukturen und Gewohnheiten der Stiftung laden dazu ein, Dinge zu hinterfragen. Hier ist noch Raum für frischen Wind.

Das Leitungstrio hat erfahren, wie anspruchsvoll es ist, durch alle Widrigkeiten hindurch die eigene Motivation hoch zu halten und die Mitarbeitenden mitzunehmen auf den Weg.

## Öffentlichkeitsarbeit

Die Gastronomie zeigte sich vermehrt wieder in der Region, so zum Beispiel am Dorfmarkt Worb, machte auch mal ein kleines Sponsoring oder einen Wettbewerb und arbeitete sehr engagiert an der Vernetzung mit den Betrieben in der Region.

# 12

## Kurse und Veranstaltungen

**Trotz Schliessung des Bereichs Kultur und Bildung weiterhin ein reichhaltiges Angebot, jedoch ein Rückgang bei den kulturellen Veranstaltungen zeichnete das Veranstaltungsjahr im Rüttihubel aus.**

### Neue Organisation

Per 2019 ging ein Teil der kulturellen Verantwortung an die Sozialtherapeutische Gemeinschaft über. Der Auftrag lautete, inskünftig ein kleineres, mehr nach innen gerichtetes Angebot zu organisieren, damit die Stiftung weiterhin ein adäquates Angebot für die BewohnerInnen zur Verfügung stellen kann. Hier zeigte sich rasch, dass die Sozialtherapeutische Gemeinschaft in Zukunft weder von den personellen noch finanziellen Ressourcen her ein Kulturprogramm organisieren kann. Im Jahr 2019 wurden sie personell noch von Bart van Doorn unterstützt.

Die Verantwortung für das Bildungsangebot wurde vom Kulturbüro Erato von Bart van Doorn – als externer Ver-

anstalter – übernommen. Es waren einige Lern- und Abgrenzungsprozesse zu durchleben und die finanziellen Rahmenbedingungen für in den Räumlichkeiten durchgeführte Veranstaltungen mussten sich erst einmal entwickeln. Diese Hürden konnten aber gut gemeistert werden.

Sehr erfreulich und bereichernd gestaltete sich die Zusammenarbeit zwischen dem Kulturbüro Erato und der Marketing- und Kommunikationsstelle des Rüttihubelbad.

### Kulturprogramm

Anfangs Jahr war wie immer die Emmentaler Liebhaberbühne im Rüttihubelbad zu Gast - mit ihrem Stück «8 Frauen», einer Kriminalkomödie. Im April 2019 fand das vorerst letzte grosse Konzert im Rüttihubelbad statt. Ute Lemper trat mit ihrem Programm «Rendez-vous mit Marlene» im Konzertsaal auf und entführte das Publikum in die Welt



von Marlene Dietrich. Vor den Sommerferien fand ein Sommerbazar statt, der wegen der enormen Hitze nicht so gut besucht war. Im Sommer dann war die Gruppe «Horazul» zu Gast und parallel dazu fand eine Sommerausstellung mit Werken von BewohnerInnen, MitarbeiterInnen und Freunden des Rüttihubelbad statt. Das Restaurant veranstaltete Wiener Cafés, Französische und Emmentaler Wochen und im Herbst eine Stubete.

Auch die Galerie bot mit den Ausstellungen von Andrea Schumacher, Marianne Bech, Gottfried Bergmann und Georges Feldmann ein vielseitiges Angebot.

## Bildungsprogramm

Das Bildungsprogramm bewegte sich im Rahmen des Vorjahres. Besonders gut besucht waren wie immer die Kurse zur Sterbebegleitung und zur gewaltfreien Kommunika-

tion. Aber auch der Kurs zu den Naturgeistern von Wolfgang Weirauch konnte nach den Sommerferien sehr viele interessierte TeilnehmerInnen verzeichnen.

Bereits während des Jahres kam der Wunsch auf, das Kursangebot inskünftig um neue Angebote zu bereichern. Rechtzeitig im Herbst erschien dann das neue Jahresprogramm des Kulturbüro Erato, somit kann auch 2020 wieder ein interessantes Kursprogramm und ein kleines Kulturangebot im Rüttihubelbad stattfinden. In diesem Sinne kann – in kleinen Schritten – eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und externen Anbietern entwickelt werden.

*«In den nächsten Jahren geht es darum, unsere Kunden mit einem frischen, zeitgemässen Angebot zu begeistern.»*

**Brigitte Feuz, Leiterin Marketing & Kommunikation**

*«Das Personalwesen hat viele Vernetzungen mit den Bereichen des Rütthubelbad und mit Behörden. Das ist der Grund, weshalb Veränderungen immer gemeinsam mit anderen erarbeitet werden.»*

Cornelia Messerli, Leiterin Personalwesen

**Gemeinsam mit anderen Bereichen erzielte Erfolge und immer noch zu spärlich besuchte Einführungskurse prägten das Jahr im Personalwesen.**

### Erfolge

Die Vergünstigungen für die unterschiedlichen Gruppen (Mitarbeitende, Freiwillige Mitarbeitende, BewohnerInnen, Pensionierte, Mitarbeitende auf Mandatsbasis) konnten dank erfolgreichen internen Verhandlungen angepasst und vereinfacht werden. Nun gibt es nur noch einen gemeinsamen Rütthubel-Ausweis für alle Gruppen. Das vereinfacht auch die Arbeit der Mitarbeitenden im Lade-Kafi, der Chrämerei und der Réception.

Die Controllings im Personalwesen werden neu fast alle elektronisch durchgeführt und nicht mehr auf Papier. Damit konnte Papier eingespart werden. Das gilt auch für die neu ins Leben gerufene Hubgazette, welche als elektronisches Medium das Info aktuell abgelöst hat. Das Info aktuell war ein gedrucktes Blatt, das jedem Lohncouvert beigelegt wurde. Auch weitere Informationen wie Anmeldeformulare und Infoflyer können nun elektronisch mit der Hubgazette verteilt werden. Hier ist eine grosse Einsparung an Papier und Druckkosten erfolgt.

All diese Erfolge sind in Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des Rüttihubelbad entstanden und das ist sehr motivierend.

## Weiterbildungskonzept

Das Weiterbildungskonzept musste 2018 im Zusammenhang mit der subjektorientierten Finanzierung des Bundes überarbeitet werden. Das betrifft alle Weiterbildungen, die inhaltlich unmittelbar auf eidgenössische Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen vorbereiten und die Prüfungen abnehmen. Neu müssen alle administrativen Vorgänge direkt über die Mitarbeitenden laufen, die eine Weiterbildung machen, damit der Bund die vollen Beiträge bezahlt. Der Beitrag des Rüttihubelbad läuft in Form eines Darlehens. 2019 fand die erste Umsetzung nach neuem Konzept statt. Hieran sieht man, dass viele Themen des Personalwesens aufgrund von Gesetzesänderungen an uns herangetragen werden und dann bearbeitet werden müssen.

## Einführungskurse

Eine Herausforderung stellen immer noch die Einführungskurse dar. Diejenigen Teile, die obligatorisch sind,

*«Am Personalwesen interessiert, beeindruckt und berührt mich besonders der Kontakt mit unterschiedlichen Menschen und ihren Charakteren.»*

**Séraphine Huwyler, Lernende**

werden gut besucht. Bei den freiwilligen Teilen kann es immer wieder vorkommen, dass ein Kurs abgesagt werden muss. Trotzdem möchte die Stiftung den Mitarbeitenden auch weiterhin die Freiheit lassen, sich einen Teil des Einführungsprogramms gemäss ihren Interessen selbst zusammenzustellen. Hier könnten die Führungskräfte noch unterstützender wirken. Die Einführungskurse bleiben selbstverständlich in stetiger Weiterentwicklung.

## Anlässe

Die Jubiläumsfeier für langjährige Mitarbeitende war sehr schön – mit einer Führung im Zytglogge-Turm und einem gemütlichen Nachtessen. Auch das Lernenden-Apéro für neue Lernende und ihre Eltern kommt jedes Jahr sehr gut an. Die Lernenden, meist aus dem 2. Lehrjahr, stellen ihren Arbeitsbereich auf dem Rundgang vor und die Lernenden beider Küchen bereiten das Apéro und die Getränke zu. Der Anlass wurde wie jedes Jahr vom Geschäftsleiter der Stiftung, Michael Martig, eröffnet. Da auch alle BerufsbildnerInnen anwesend sind, ergaben sich viele spannende Gespräche. Der Anlass hat eine gute Aussenwirkung für die Stiftung als Ausbildnerin.

# 16

## Zentrale Fachdienste

**Das Jahr in den ZFD war geprägt von Umstrukturierungen und anspruchsvollen finanziellen Themen.**

### Dienstleister für die Stiftung

Die zentralen Fachdienste sind ein Dienstleister für die ganze Stiftung mit hohem Dienstleistungs- und Qualitätsanspruch. Sie sind oft beratend unterwegs, jedoch nicht immer Entscheidungsträger. Das führt manchmal zu internen Spannungen und fachlichen Konflikten.

### Spannungsfelder

Ein Spannungsfeld waren die anfangs Jahr streng verordneten und durchgeführten Sparmassnahmen gegenüber der Tatsache, dass Ende Jahr dann Budget vorhanden

war, das noch genutzt werden sollte. Die Mitarbeitenden hatten sich sehr engagiert den Sparmassnahmen gewidmet. Es war nicht einfach zu kommunizieren, dass jetzt doch noch Geld vorhanden war, mit dem Massnahmen umgesetzt werden sollten, die nicht in idealer Weise durchdacht und geplant waren.

Am meisten beschäftigt hat die Zusammenarbeit mit dem Alterswohn- und Pflegeheim. Bei diesem Thema besteht sowohl bezüglich personeller als auch finanzieller Ressourcen noch einiger Optimierungsbedarf. ZFD und APH werden sich gemeinsam an einen Tisch setzen und eine für beide Seiten sinnvolle Lösung erarbeiten.

### Umstrukturierung Leitung Hauswirtschaft

Die 2018 getroffene Lösung, bei der eine extra-Schnittstelle zum APH geschaffen wurde, konnte nach der Kündigung der Stelleninhaberin aus verschiedenen Gründen nicht aufrechterhalten werden. Aktuell ist die Leitung der Hauswirtschaft mit 50 Prozent besetzt, was eine wunderbare Chance darstellt, in Teilzeit eine verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen. Desgleichen ist die Stellvertretungs-Stelle sehr attraktiv, weil es sich um eine aktive

Stellvertretung mit gleichen Kompetenzen wie bei der Leitung handelt. Damit konnte aus Sicht der ZFD eine positive Situation in der Hauswirtschaft geschaffen werden.

### **Zusätzliche Stelle im Technischen Dienst**

Der Technische Dienst war während einer gewissen Zeit unterbesetzt, was dazu führte, dass gewisse Qualitäts- und Sicherheitskontrollen nur noch eingeschränkt durchgeführt werden konnten. Nun konnte die Stelle besetzt werden – unter der Bedingung, dass die Eigenleistungen des Technischen Dienstes erhöht werden – und zusammen mit der Besetzung der Führungsstelle im Jahr 2018 ist der technische Dienst jetzt auf einem guten Weg und das Team kann einige dringend notwendige Weiterentwicklungen angehen.

*«Ich arbeite gern im Rütthubelbad.  
Wir haben ein gutes Verhältnis untereinander  
und helfen uns gegenseitig.»*

**Olga Nedovic, Mitarbeiterin Hauswirtschaft**

## AKTIVEN

31. Dezember 2019

31. Dezember 2018

	CHF	%	CHF	%
<b>Flüssige Mittel</b>				
Kassen	18'235.00	0.06	37'586.45	0.13
Postcheckguthaben	76'016.14	0.26	40'909.91	0.14
Bankguthaben	2'058'660.45	6.93	802'555.81	2.72
	<b>2'152'911.59</b>	<b>7.24</b>	<b>881'052.17</b>	<b>2.99</b>
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>				
- gegenüber Dritten	1'164'986.25	3.92	1'346'868.00	4.57
- ./- Delkrederre	-58'200.00	-0.20	-67'340.00	-0.23
	<b>1'106'786.25</b>	<b>3.72</b>	<b>1'279'528.00</b>	<b>4.34</b>
<b>Übrige Forderungen</b>				
Darlehen, Vorschüsse	11'900.00	0.04	21'766.55	0.07
Kontokorrent RHB AG	103'215.42	0.35	145'128.85	0.49
	<b>115'115.42</b>	<b>0.39</b>	<b>166'895.40</b>	<b>0.57</b>
<b>Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen</b>				
Warenvorräte	177'390.00	0.60	206'640.00	0.70
	<b>177'390.00</b>	<b>0.60</b>	<b>206'640.00</b>	<b>0.70</b>
<b>Aktive Rechnungsabgrenzung</b>	<b>26'207.15</b>	<b>0.09</b>	<b>120'663.03</b>	<b>0.41</b>
<b>UMLAUFVERMÖGEN</b>	<b>3'578'410.41</b>	<b>12.04</b>	<b>2'654'778.60</b>	<b>9.01</b>
<b>Finanzanlagen</b>				
Beteiligungen	201'000.00	0.68	211'000.00	0.72
	<b>201'000.00</b>	<b>0.68</b>	<b>211'000.00</b>	<b>0.72</b>
<b>Mobile Sachanlagen</b>				
Büromaschinen / Informatik	56'225.98	0.19	79'703.78	0.27
Fahrzeuge	18'798.00	0.06	26'027.00	0.09
Feste Einrichtungen / Installationen	721'364.19	2.43	907'488.14	3.08
Maschinen / Apparate	106'246.45	0.36	85'966.20	0.29
Mobilien / Mobiliar	265'989.71	0.89	240'603.51	0.82
	<b>1'168'624.33</b>	<b>3.93</b>	<b>1'339'788.63</b>	<b>4.55</b>
<b>Immobilie Sachanlagen</b>				
Geschäftsiliegenschaft inkl. Grundstück	24'773'536.90	83.35	25'247'885.10	85.72
Techn. Anlagen H/LSK	-	0.00	-	0.00
	24'773'536.90	83.35	25'247'885.10	85.72
<b>ANLAGEVERMÖGEN</b>	<b>26'143'161.23</b>	<b>87.96</b>	<b>26'798'673.73</b>	<b>90.99</b>
<b>TOTAL AKTIVEN</b>	<b>29'721'571.64</b>	<b>100</b>	<b>29'453'452.33</b>	<b>100</b>

**PASSIVEN****31. Dezember 2019****31. Dezember 2018****Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

	CHF	%	CHF	%
	<b>479'701.85</b>	<b>1.61</b>	<b>658'421.75</b>	<b>2.24</b>

**Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber**

	CHF	%	CHF	%
- Dritten	126'765.82	0.43	197'720.93	0.67
- Kautionen, Taschengelder	458'563.00	1.54	548'021.00	1.86
- Kantonsbeitrag Teilzahlungen	-943'467.00	-3.17	-990'676.00	-3.36
	<b>-358'138.18</b>	<b>-1.20</b>	<b>-244'934.07</b>	<b>-0.83</b>
<b>Passive Rechnungsabgrenzung</b>	<b>390'819.00</b>	<b>1.31</b>	<b>415'065.85</b>	<b>1.41</b>

**KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL**

	<b>512'382.67</b>	<b>1.72</b>	<b>828'553.53</b>	<b>2.81</b>
--	-------------------	-------------	-------------------	-------------

**Langfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten**

Hypotheken	6'740'125.00	22.68	6'395'000.00	21.71
Kassenobligationen	9'957'000.00	33.50	10'030'000.00	34.05
Darlehen	210'149.85	0.71	220'149.85	0.75
	<b>16'907'274.85</b>	<b>56.89</b>	<b>16'645'149.85</b>	<b>56.51</b>

**Langfristige unverzinsliche Finanzverbindlichkeiten**

Darlehen	1'445'717.20	4.86	1'534'432.20	5.21
	<b>1'445'717.20</b>	<b>4.86</b>	<b>1'534'432.20</b>	<b>5.21</b>

**Rückstellungen**

Diverse Rückstellungen	3'864'475.95	13.00	4'072'476.25	13.83
	<b>3'864'475.95</b>	<b>13.00</b>	<b>4'072'476.25</b>	<b>13.83</b>

**LANGFRISTIGES FREMDKAPITAL**

	<b>22'217'468.00</b>	<b>74.75</b>	<b>22'252'058.30</b>	<b>75.55</b>
--	----------------------	--------------	----------------------	--------------

**FREMDKAPITAL**

	<b>22'729'850.67</b>	<b>76.48</b>	<b>23'080'611.83</b>	<b>78.36</b>
--	----------------------	--------------	----------------------	--------------

**Eigenkapital**

Eigenkapital	5'793'061.71	19.49	6'024'068.66	20.45
Eigenkapital aus Spenden/Schenkungen	27'340.00	0.09	76'046.15	0.26
Zweckgebundene Spenden	28'544.08	0.10	40'753.93	0.14
Zweckgebundene Rücklagen StG	538'592.41	1.81	343'140.11	1.17
	<b>6'387'538.20</b>	<b>21.49</b>	<b>6'484'008.85</b>	<b>22.01</b>

**Bilanzgewinn**

Jahresgewinn Stiftung	604'182.77	2.03	-307'053.10	-1.04
Jahresgewinn StG	-	0.00	195'884.75	0.67
	<b>604'182.77</b>	<b>2.03</b>	<b>-111'168.35</b>	<b>-0.38</b>

**EIGENKAPITAL**

	<b>6'991'720.97</b>	<b>23.52</b>	<b>6'372'840.50</b>	<b>21.64</b>
--	---------------------	--------------	---------------------	--------------

**TOTAL PASSIVEN**

	<b>29'721'571.64</b>	<b>100.00</b>	<b>29'453'452.33</b>	<b>100.00</b>
--	----------------------	---------------	----------------------	---------------

1.1. – 31.12.2019      1.1. – 31.12.2018

	CHF	%	CHF	%
<b>Betriebsbeitrag aus Lieferungen und Leistungen</b>				
Betriebserträge	10'727'381.45	66.17	10'341'647.00	64.05
Kantons-Beitrag	3'916'358.00	24.16	4'026'510.00	24.94
Spenden	6'500.00	0.04	6'500.00	0.04
Diverser Ertrag	1'243'180.22	7.67	1'473'033.08	9.12
Miet- und Kapitalzins'ertrag	475'760.05	2.93	490'910.85	3.04
Umlagen RHB AG	116'387.84	0.72	122'157.77	0.76
	<b>16'485'567.56</b>	<b>101.70</b>	<b>16'460'758.70</b>	<b>101.95</b>
<b>Ertragsminderungen</b>				
Ertragsminderung der RHB AG	-283'960.00	-1.75	-301'370.00	-1.87
Verluste aus Forderungen	–	0.00	-15'580.45	-0.10
Veränderung Delkredere	9'140.00	0.06	1'900.00	0.01
	<b>-274'820.00</b>	<b>-1.70</b>	<b>-315'050.45</b>	<b>-1.95</b>
<b>BETRIEBSERTRAG</b>	<b>16'210'747.56</b>	<b>100.00</b>	<b>16'145'708.25</b>	<b>100.00</b>
<b>Aufwand für Material, Waren und Dritteleistungen</b>				
Medizinischer Bedarf	-163'207.30	-1.01	-123'123.54	-0.76
Lebensmittel und Handelsware	-583'357.72	-3.60	-715'189.54	-4.43
Haushalt'aufwand	-173'044.45	-1.07	-139'498.94	-0.86
	<b>-919'609.47</b>	<b>-5.67</b>	<b>-977'812.02</b>	<b>-6.06</b>
<b>BRUTTOERGEBNIS 1</b>	<b>15'291'138.09</b>	<b>94.33</b>	<b>15'167'896.23</b>	<b>93.94</b>
<b>Personalaufwand</b>				
Besoldungen	-9'914'506.90	-61.16	-10'204'749.20	-63.20
Sozialversicherungsaufwand	-1'376'668.60	-8.49	-1'436'854.25	-8.90
Honore'are für Leistungen Dritter	-114'034.01	-0.70	-158'536.00	-0.98
Übriger Personalaufwand	-464'436.93	-2.86	-361'507.64	-2.24
	<b>-11'869'646.44</b>	<b>73.22</b>	<b>-12'161'647.09</b>	<b>75.32</b>
<b>BRUTTOERGEBNIS 2</b>	<b>3'421'491.65</b>	<b>21.11</b>	<b>3'006'249.14</b>	<b>18.62</b>

	1.1.–31.12.2019	1.1.–31.12.2018
<b>Sachaufwand</b>		
Unterhalt / Reparaturen	-404'599.78	-2.50
Aufwand für Anlagenutzung	-106'184.25	-0.66
Energie und Wasser	-288'424.76	-1.78
Finanzaufwand	-332'187.40	-2.05
Büro- und Verwaltungsaufwand	-400'638.89	-2.47
Beratungen, Rechnungsrevision	-12'827.10	-0.08
Bewohnerbezogener Aufwand	-239'593.68	-1.48
Übriger Sachaufwand	-151'316.42	-0.93
	<b>-1'935'772.28</b>	<b>-11.94</b>

**BETRIEBSERGEBNIS 1** **851'213.15**  
*(vor Abschreibungen)* **5.27**

**Ausserordentlicher Aufwand** **0.00**

**Abschreibungen und Wertberichtigungen des Anlagevermögens** **5.96**

**JAHRESGEWINN / (-)VERLUST** **-111'168.35**  
**-0.69**



<b>Entstehung</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>
Unternehmensleistung	17'534	100.0	18'601	100.0	19'204	100.0	18'949	100.0
- Vorleistungen	3'597	20.5	3'943	21.2	4'195	21.8	3'746	19.8
Bruttowertschöpfung	13'937	79.5	14'658	78.8	15'009	78.2	15'203	80.2
- Abschreibungen	1'119	6.4	1'085	5.8	1'087	5.7	978	5.2
Nettowertschöpfung	12'818	73.1	13'573	73.0	13'922	72.5	14'225	75.1

## Verwendung (Anspruchsgruppen)

An Mitarbeitende	12'641	98.6	13'339	98.3	13'622	97.8	13'243	93.1
An Öffentliche Hand	107	0.8	110	0.8	70	0.5	36	0.3
An Fremdkapitalgeber	438	3.4	397	2.9	340	2.4	342	2.4
An Eigenkapital Stiftung (Selbstfinanzierung)	-437	-3.4	-351	-2.6	-307	-2.2	604	4.2
An Eigenkapital StG (Selbstfinanzierung) <sup>3</sup>	69	0.5	77	0.6	196	1.4	0	0.0
Nettowertschöpfung	12'818	100.0	13'573	100.0	13'922	100.0	14'225	100.0
Vollzeitstellen <sup>1</sup>	141		144		153		145	
Unternehmensleistung pro Vollzeitstelle <sup>2</sup>	124.4		129.2		125.5		130.7	
Nettowertschöpfung pro Vollzeitstelle <sup>2</sup>	90.9		94.3		91.0		98.1	
Verwendung an Mitarbeitende pro Vollzeitstelle <sup>2</sup>	89.7		92.6		89.0		91.3	

1: Quelle: Kennzahlen, 2: in Tausend CHF, 3: Minus = Verlust

## KENNZAHLEN

### Sozialtherapeutische Gemeinschaft

Anzahl Aufenthaltstage Wohnen	2017	2018	2019
	11 877	11 987	11 792
Tagesstätte ab 1.1.2015 intern und extern	11 535	12 025	11 432
Geschützte Werkstatt in Std. ab 1.1.2014	18 616	16 121	16 287
Werkstätten: Umsatz aus Produkten	396 652	425 446	322 972

### Bildung

Anzahl durchgeführter Kurse und Vorträge	2017	2018	2019
	29	23	-
Anzahl TeilnehmerInnen	449	416	-

### Kultur

Anzahl Veranstaltungen	2017	2018	2019
	66	43	16
Anzahl BesucherInnen	9 959	8 611	3 809

### Sensorium

Anzahl Eintritte	2017	2018	2019
	50 544	46 683	50 814
Anzahl Führungen	579	528	497
Anzahl Teilnehmende Workshops	302	308	265

### Hotel und Restaurant

Anzahl Übernachtungen	2017	2018	2019
	3 346	3 911	4 483
Anzahl Seminartage von Externen	103	93	84
Anzahl Bankette ab 10 Personen	404	310	249
Restaurant Umsatz	2 294 275	1 932 672	1 739 065

### Alterswohn- und Pflegeheim

Anzahl Aufenthaltstage	2017	2018	2019
	26 953	26 885	27 424
Anzahl Pflegetage	23 659	23 304	23 504
Durchschnittlicher Pflegeindex	5,61	6,20	6,57

### Personal

Anzahl Mitarbeitende im Durchschnitt	2017	2018	2019
	240	255	244
Fluktuation in %	15,22	12,92	11,5

### StG:

Die StG schloss das Jahr 2019 finanziell schlechter ab als die Vorjahre. Das liegt vor allem an einer aufgrund zahlreicher Wechsel etwas tieferen Belegung. Diese tiefere Belegung führte im «Wohnen» zu einer Reduktion der Aufenthaltstage um 195, in der «Tagesstätte» gar um 593. Auch der Umsatz aus den Produkten sank gegenüber dem Vorjahr um 24%, und damit auch um fast 74'000 CHF unter das Resultat von 2017.

### APH:

Der Pflegeindex ist seit dem strategischen Entscheid, nur noch Menschen mit einem Pflegebedarf ins Pflegeheim aufzunehmen, über Jahre gestiegen – im vergangenen Jahr (2018) pendelte er sich um 6.2 und heute (2019) um 6.57 ein. Das gute Ergebnis des APH liegt aber auch an der um 0.79% gestiegenen durchschnittlichen Belegung, bzw. den um 2% gestiegenen Aufenthaltstagen. Da es immer wieder Phasen mit gehäuften Todesfällen gibt, die meist auch BewohnerInnen mit hohem Pflegeindex betreffen, müssen wir mit finanziellen Schwankungen leben.

### Sensorium:

**Einmal mehr hat das Sensorium die magische Schwelle von 50'000 Besucherinnen und Besuchern überschritten. Mit 50'814 Gästen waren es über 4000 oder fast 9% mehr als im Vorjahr.** Damit stösst das Sensorium an seine räumlichen Grenzen. Etwas tiefer als in den Vorjahren war die Anzahl der Führungen und der Teilnehmenden an Workshops.

### Hotel/Restaurant:

**Der Umsatz des Restaurants ist nach einem schlechten Vorjahr nochmals um 193'607 CHF tiefer. Ein ganz wesentliches Element ist der Einbruch bei den Banketten von 404 im Jahr 2017 auf 310 im 2018 und auf nur noch 249 im Jahr 2019** – dieser massive Rückgang bei den in der Regel lange im Voraus geplanten Essen ist Ausdruck eines sehr grossen Vertrauensbruchs. Das neue Leitungstrio muss dieses Vertrauen nun Schritt für Schritt wiederherstellen. Ein Lichtblick am Gastro-Himmel sind die Hotel-Übernachtungen, welche um 572 auf 4'483 angestiegen sind – allerdings auch dank tieferen Preisen.

Der Begriff der «Führung» tönt mir oft ein bisschen zu militärisch, jedenfalls zu fremdbestimmend – dabei ist mir durchaus bewusst, dass ich auch eine sehbehinderte Person über eine grosse Kreuzung führen oder entspannt in einem Zug sitzen kann, der von einem Lokomotivführer sicher in den nächsten Bahnhof gefahren wird. Mich beschäftigt im Rahmen dieser Sozialbilanz der Begriff der Führung im betrieblichen Sinn – so wie ich im Rütthubelbad der Geschäftsführer bin. Allerdings: Eine Kollegin schenkte mir kurz vor meinem Stellenantritt das Zitat «Wer meint, ein Geschäftsführer führe ein Geschäft, meint wohl auch, ein Zitronenfalter falte Zitronen...», das hat mich sehr erheitert.

Ich bin sehr dankbar für die Verbesserung der Finanzlage im Rütthubelbad im Verlauf des Jahres 2019. Aber die schwierige Phase davor löste auch viele Fragen aus, die zum Teil bis heute nachklingen. Eine davon ist die starke Führung, nach der immer in schwierigen Situationen gerufen wird. In der Wirtschaft wird in solchen Situationen oft nach dem Sanierer gerufen: Eine Einzelperson kommt von aussen und saniert den Betrieb. Auch wenn es mir völlig klar ist, dass für eine Verbesserung der Situation oft auch ein kritischer Aussenblick sinnvoll ist, blendet dieser Heldenstatus für Sanierer viel Wesentliches aus. Und nicht selten lassen solche Sanierungen für viel Geld einen Scherbenhaufen zurück. Aber wenn wir in schwierigen Zeiten andere Lösungen finden wollen, müssen wir damit in guten Zeiten beginnen! Denn wenn es schwierig ist, kommt überall der Ruf nach einer starken Führungsperson auf, die bestimmt, in welche Richtung es gehen muss, und wer genau was zu tun hat.

Im Rütthubelbad haben wir bewusst einen anderen Weg gewählt: Wichtige Entscheide werden miteinander gefällt, dabei sollen unterschiedliche Meinungen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, weil dadurch neue Lösungen entstehen können. Darum hat die Stiftung Rütthubelbad ein Team, welches die Geschäfte leitet. Aber so sicher, wie in schwierigen Zeiten der Ruf nach der starken Führung ertönt, hört man in besseren Zeiten überall den Wunsch nach mehr Selbstbestimmung für die Teilbereiche. Mit unserem Qualitätssystem «Wege zur Qualität» haben wir im Rütthubelbad die Grundhaltung der Verantwortung, die wir miteinander tragen wollen, eigentlich auf den ganzen Betrieb übertragen: Alle sind mitverantwortlich! Natürlich sind nicht alle für alles verantwortlich, aber alle an ihrem Ort für ihren Teil des Ganzen. Ohne dieses Miteinander bricht alles zusammen. Aber miteinander schaffen wir viel – zum Beispiel auch ein gutes 2019.

Miteinander führen ist zwar nicht immer ganz einfach – aber wenn es gelingt, ist es super!

## Leitbild der Stiftung Unsere Aufgabe

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

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.

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

- Alterswohn- und Pflegeheim
- Sozialtherapeutische Gemeinschaft
- Kultur- und Bildungsveranstaltungen
- Sensorium
- Hotel und Restaurant
- Lade-Kafi
- Chrämerei
- Blumenwerkstatt
- Garten und Spielplatz



## **Stiftung Rüttihubelbad**

**Rüttihubel 29**

**3512 Walkringen**

**Telefon +41 31 700 81 81**

**[info@ruettihubelbad.ch](mailto:info@ruettihubelbad.ch)**

**[www.ruettihubelbad.ch](http://www.ruettihubelbad.ch)**