

**Sozialbilanz**

2017

## Inhalt

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

*Leben in der Liebe zum Handeln  
und Lebenlassen im Verständnis des  
fremden Wollens ist die Grundmaxime  
des freien Menschen.*

*Rudolf Steiner hat in seiner Philosophie der Freiheit  
(GA 4, S. 166) die Grundmaxime des freien Menschen  
formuliert. Sie ist sozusagen unser Leitstern.*

## Vorwort des Stiftungsratspräsidenten

**Des Menschen Leben spielt sich dauernd zwischen zwei Polen ab. Wir suchen Sicherheit durch Ordnung, durch Routine, durch Mass und Zahl, durch Vereinbarungen und durch Gewohnheiten.** Wir entwickeln Strategien, Pläne und Visionen, um dann mit Sicherheit plangemäss zu handeln. Andererseits möchten wir frei sein, ungeachtet aller Bestimmungen und Ordnungen, wir möchten uns frei entfalten und jederzeit auf Neues eingehen können. Nichts und niemand soll bestimmen, was wir in diesem oder jenem Fall zu tun haben.

Unbestritten führen diese Extreme in die Sackgasse. Wer nur nach Vorschriften handelt, fällt aus dem Leben, alles ist vorausbestimmt und geplant. Wer immer nur frei und situativ handeln will, ist nicht verlässlich, ist asozial, wenn er sich nicht an die Vereinbarungen hält.

So muss der Mensch dauernd die Mitte finden zwischen diesen beiden Polen. Nach welchen Gesichtspunkten sol-

len nun die Handlungen erfolgen, wenn doch beide Extreme in die Sackgasse führen? Woran können wir uns orientieren? Erkenntnis ist einer der Schlüssel zum Handeln. Im Unternehmen, im Berufsalltag heisst das Fachlichkeit. Wir alle wissen, es braucht überall Regeln und Vereinbarungen, aber Dienst nach Vorschrift ruiniert ein Unternehmen, die Kunden fühlen sich unverstanden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unzufrieden. Liebe ist der andere Schlüssel zum Handeln. Wer aus Liebe zu seiner Aufgabe sein Handeln bestimmt, wird situativ entscheiden können, ob nun im Einzelfall die Regel, der Plan, die bestehende Vereinbarung Vorrang hat oder ob die Situation eine Handlung verlangt, die ausserhalb aller Konventionen steht.

Sich so in die Mitte zu stellen, verlangt einen michaelischen Mut, wir verlassen den Boden der Sicherheit, aber wir handeln nicht willkürlich. Liebe und Verständnis sind die Grundelemente einer freien Handlung.

In diesem Sinne haben wir unseren vierten Leitsatz formuliert: «Wir wollen ein wandlungsfähiges Unternehmen sein mit hoher Fachlichkeit in allen Dienstleistungen und einer situativen Führungskultur.»

Daniel Maeder, Stiftungsratspräsident

## Einleitung des Geschäftsleiters

**Ursprünglich wollten wir die fünfte Sozialbilanz nochmals ganz ähnlich machen wie ihre vier Vorgängerinnen. Vom Inhalt her ist sie das auch: Unsere Sozialbilanz ist ein selbstkritischer Blick zurück auf das vielfältige gesellschaftliche Engagement der Stiftung Rüttihubelbad, auf ein buntes Mosaik und auf Zahlen, die ganz bewusst nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck sind.** Wir hörten aber auch immer wieder den Wunsch, dass unser Rückblick etwas dünner werden könnte, ohne Wesentliches wegzulassen. Diese Herausforderung haben wir angepackt. Wir haben den Aufbau leicht verändert: Die Grundstruktur gemäss dem Leitbild war etwas verwirrend, weil die Bereiche dadurch nur in wenigen thematischen Punkten sichtbar wurden. Daher haben wir uns entschieden, die ganze Sozialbilanz neu unter einen

Leitsatz zu stellen, der sich wie ein roter Faden durch den «Blick zurück» zieht. Für das Jahr 2017 ist es der vierte Leitsatz: «Wir wollen ein wandlungsfähiges Unternehmen sein mit hoher Fachlichkeit in allen Dienstleistungen und einer situativen Führungskultur.» Durch diese Veränderung steht neu jedem Bereich eine ganze Doppelseite zur Verfügung, sodass die soziale Bilanzierung des vergangenen Jahres übersichtlicher wird. Und schliesslich haben wir uns auch für einige grafische Anpassungen entschieden. Die Grundgedanken bleiben aber unverändert.

### Ein wandlungsfähiges Unternehmen

Das Rüttihubelbad ist aufgrund gesellschaftlicher Aufgaben zu der sozialen Einrichtung geworden, die es heute ist. Drei Beispiele: In den achtziger Jahren wurde die Stiftung Rüttihubelbad mit dem Ziel gegründet, älteren Menschen individuelles Wohnen in einer Gemeinschaft mit vielfältigen kulturellen Angeboten zu ermöglichen. Zusätzlich errichtete die Stiftung aber auch die Sozialtherapeutische Gemeinschaft für Menschen mit einer physischen oder psychischen Beeinträchtigung, denen statt normierter Lösungen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten mit vielfältigen Wohn- und Arbeitsmöglichkeiten angeboten werden. Und im Jahr 2004 fand die Stiftung für das ursprünglich geplante, aber nie realisierte Therapiebad eine gute Lösung: Das Sensorium, ein Museum der Sinne für junge und alte Menschen, die offen sind für Neues.

### Herausforderungen

Wenn Sie unsere Zahlen anschauen, sehen Sie: Wir durchleben mit dem Rüttihubelbad keine einfachen Jahre. Sie kennen das ja vielleicht von Wanderungen: Man hat ein Ziel vor Augen, aber merkt plötzlich, dass man noch eine unerwartete Kurve machen oder ein Tal durchschreiten muss. Das braucht mehr Energie, als wenn man sich von Anfang an auf den längeren Weg eingestellt hätte. Aber die tiefe Überzeugung, eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe zu erfüllen, gibt uns immer wieder neu Kraft, unsere vielfältigen Wege zu gehen. Darum schaffen wir, wenn nötig, auch noch mehr als ein unerwartetes Tal!

Michael Martig, Geschäftsleiter

## Alterswohn- und Pflegeheim

**Wir blicken auf ein intensives und abwechslungsreiches Jahr zurück. Die Kennzahlen bilden davon nur einen kleinen Ausschnitt ab.**

Die Anfang Jahr eher tiefe Bettenbelegung konnte im zweiten Semester bis zu einem gewissen Grad aufgeholt werden. Dieses Aufholen musste jedoch mit Rücksicht auf die verfügbaren personellen Ressourcen geschehen. Auch mit einer beachtlichen Verbesserung der Personalfrequen-

on war es nicht möglich, alle offenen Stellen rechtzeitig mit Pflegefachpersonal zu besetzen. Zur Überbrückung mussten wir auf temporäres Fachpersonal zurückgreifen. Umso erfreulicher ist die sehr stabile Personalsituation in den Resorts Administration, Küche, Service und Hauswirtschaft.

### Einführung neue Pflegedokumentation

Im Jahr 2017 widmeten wir uns zwei Hauptprojekten. Wir haben uns für die Umstellung von BESA auf RAI/RUG und gleichzeitig für die Einführung eines handlicheren Systems der Pflegedokumentation entschieden – für den CareCoach. Beides sind zentrale Arbeitsinstrumente im Pflegealltag, die versiert eingesetzt, sowohl eine hohe Fachlichkeit begründen als auch die nötige Finanzierung der Pflegeleistungen ermöglichen.

Der Aufwand hat sich gelohnt. Sämtliche Controllings der grossen Krankenkassen waren erfolgreich. Der durchschnittliche Pflegeindex ist um 1,5 Punkte gestiegen. Das heisst, der von uns erbrachte Aufwand an Pflegeleistungen wird nun korrekt und realistisch abgegolten. Allerdings ist es eine grosse Herausforderung, unsere Pflegestellen gut zu besetzen. Das liegt am schweizweiten Mangel an Pflegepersonal, aber auch an spezifischen Rütihubelbad-Faktoren: Neben der Lage zählt auch die Entlohnung dazu. Es wäre wichtig, die Löhne schrittweise an das kantonale Lohnniveau anpassen zu können.

### Veränderte Bewohnerstruktur

Die Bewohnerstruktur befindet sich im Wandel. Die Anfrage nach Kurzaufenthalten im Rahmen von Spitalaustritten oder zur Entlastung von Angehörigen sind gestiegen. Die Aufenthaltsdauer verkürzt sich daher zunehmend. Für unsere langjährigen Bewohnerinnen und Bewohner bedeutet dieser Wandel eine grössere Veränderung. Einerseits sind neue Bekanntschaften möglich, andererseits aber geht eine gewisse Vertrautheit und Verbundenheit unter den Bewohnerinnen und Bewohnern verloren. Erfreulicherweise entscheidet sich bis zu einem Drittel der Kurzaufenthalter zu einem definitiven Eintritt.

### Hauswirtschaftliche Betriebsleitung

Mit der Anstellung einer hauswirtschaftlichen Betriebsleitung, die fix rund 50 % im Alterswohn- und Pflegeheim für sämtliche hauswirtschaftlichen Anliegen zuständig ist, sind wir unserem Leitsatz der hohen Fachlichkeit in allen Dienstleistungen einen wesentlichen Schritt nähergekommen. Lagen in früheren Jahren die hauswirtschaftlichen Aufgaben noch stark bei den Pflegenden, so hat sich das im Zuge der Professionalisierung der Berufsgruppen in den Institutionen zunehmend geändert. Da haben wir nun nachziehen und damit sowohl die Pflege als auch das Sekretariat entlasten können.

*«Erst die korrekte und umfassende Dokumentation ermöglicht es uns, genügend Personal zu beschäftigen. Dies wiederum verspricht eine qualitativ hochwertige Pflege.» Ariane Lanz, Stab Pflege*

*«Wir werden hilflos. Das lehrt uns, Hilfe anzunehmen. Wenn wir es können, ohne uns dabei minderwertig zu fühlen, befreit es uns von der irrigen Meinung, ein gutes Selbstwertgefühl sei hauptsächlich durch Leistung zu erreichen.»*

*Charlotte Sidler, Bewohnerin*

## 6 Sozialtherapeutische Gemeinschaft

**Das Jahr 2017 stand für die Sozialtherapeutische Gemeinschaft im Zeichen von Neuerungen.** Der Wechsel in der Institutionsleitung war vorausschauend geplant, sodass Renate Ritter, langjährige stellvertretende Leiterin der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft, das gut angelegte Instrument von Irène Schrepfer ohne grosse Änderungen weiterführen konnte. In einer Weiterbildung zur Institutionsleiterin vertiefte sie ihre Fachlichkeit und konnte den Transfer in die Praxis direkt vollziehen. Auf hohe Fachlichkeit wird auch in dem aus sechs Personen bestehenden Leitungsteam grosser Wert gelegt, das aus Arbeitsagogen, Sozialarbeiterinnen und -arbeitern sowie Sozialpädagoginnen und -pädagogen zusammengesetzt ist. Das Leitungsteam ist ein wichtiges Gremium, das regelmässig personelle, betriebliche sowie aktuelle Themen aus den Fachbereichen Psychiatrie, Agogik oder Erwachsenenbil-

dung diskutiert. Zudem hat das Gremium eine strategische Funktion, zieht es sich doch jeweils im Frühling und Herbst zu einer Retraite zurück.

### Eröffnung der Chrämerei

Nach einer intensiven Vorbereitungs- und Umbauzeit wurde die Chrämerei anlässlich einer kleinen Eröffnungsfeier im September 2017 ins Zentrum gerückt: den Lichthof der Stiftung wertet sie nun gemeinsam mit Lade-Kafi, Blumenwerkstatt und Réception auf und bietet Besucherinnen und Besuchern eine attraktive Einkaufsmöglichkeit – in Bio-Qualität. Der Innenausbau wurde von der Schreinerei, die zur Sozialtherapeutischen Gemeinschaft gehört, und der Baugruppe der Stiftung – unter Einbezug von begleiteten Mitarbeitenden – ausgeführt. Der Schritt an die «grössere» Öffentlichkeit plus erweiterte Ladenöffnungszeiten bedeutete für das Chrämereiteam eine erhöhte Sensibilität

*«Es gefällt mir, dass die Chrämerei nun am Licht ist und länger offen hat. Jetzt sollten noch viel mehr Leute kommen!» Larissa Zaugg, Verkäuferin in der Chrämerei*

in Bezug auf die Führung der begleiteten Mitarbeitenden, da es sich nun um Arbeitsplätze nahe dem ersten Arbeitsmarkt handelt. Da ist es einerseits wichtig, ihnen Sicherheit vermitteln zu können, damit sie in hektischen Situationen nicht anstehen, andererseits benötigen sie aber auch genügend Freiraum zur eigenen Entwicklung.

### Subjektfinanzierung

Im Jahr 2021 werden Institutionen wie die Sozialtherapeutische Gemeinschaft definitiv auf Subjektfinanzierung umgestellt. Um gut darauf vorbereitet zu sein, hat sich die Leitung der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft bereits im Jahr 2017 weiter stark vernetzt. So wurden zum Beispiel Gespräche mit den am Pilotprojekt «Subjektfinanzierung» beteiligten Institutionsleitungen des Humanushaus bzw. der Wohngemeinschaft Alchemilla Gespräche geführt, um mit deren Erfahrungen für den Wechsel gut vorbereitet zu sein. Zudem ist die Sozialtherapeutische Gemeinschaft auch Mitglied im Verband SOCIALBERN. Die Institutionsleitung sieht den Änderungen, die eine solche Umstellung mit sich bringt, zuversichtlich entgegen.

### Umstrukturierung Gärtnerei

Bisher hatten die Mitarbeitenden und Begleiteten in der Gärtnerei jeden Tag ein fixes Programm. Seit 2017 sind nur noch die Arbeitsabläufe am Vormittag fix, am Nachmittag werden die Arbeiten situativ eingeteilt. Das hat positive

Auswirkungen auf den Betrieb, da nun alle – zum Beispiel unter Einbezug des Wetterberichts – im Voraus mitdenken. Durch den flexiblen Arbeitseinsatz am Nachmittag entsteht aber auch eine höhere Effizienz – es können beispielsweise für eine dringende Arbeit mehr Mitarbeitende eingesetzt werden.

### Weiterbildungen

Zweimal pro Jahr bietet die Sozialtherapeutische Gemeinschaft fachliche Gesamtweiterbildungen an, die – je nach Thema – obligatorisch sind. Die Fachberatungen mit Alexandra Bobnar bzw. Dr. Hartwig Volbehr sind für die Teams wichtig, da Fragestellungen, die mit Begleiteten auftreten, besprochen werden können.

*«Die Anthroposophie gibt unserer Arbeit eine klare Richtung: Der einzelne Mensch in seiner Unterschiedlichkeit steht im Zentrum.»*

*Patrick Pfaehler, Leiter Quellenhaus*

«Mein Weg aus Afghanistan war sehr anstrengend und gefährlich. Ich arbeite gerne im Sensorium und lerne die Menschen, ihre Sprache und Kultur kennen.»

Mhaboobullah Habibi, Praktikant

**Die Besucherzahlen des Sensoriums haben sich in den letzten Jahren positiv entwickelt, aber mit dem Überschreiten der magischen Grenze von 50 000 Gästen angesichts der saisonalen und wettermässigen Schwankungen wohl auch räumlich eine obere Grenze erreicht.**

Zu den gestiegenen Eintrittszahlen tragen vor allem die wechselnden Jahresausstellungen bei. Ohne diese hätten die Gäste nach einem Besuch das Gefühl, das Sensorium nun zu kennen, und würden längere Zeit nicht mehr kommen. Die Jahresausstellungen machen das Sensorium auch für «Mehrfachbesucher und -besucherinnen» attraktiv: Es gibt immer wieder Neues zu entdecken. Allerdings bedeuten sie auch einen sehr grossen Aufwand für das Team des Sensoriums: Es entwickelt viele Stationen selber – neben dem Tagesgeschäft, das nicht vernachlässigt werden darf.

### Positive Auswirkungen

Dank den Jahresausstellungen konnte auch die Präsenz des Sensoriums (und damit auch der ganzen Stiftung) in den Medien verbessert werden. Schöne Berichte motivieren bisherige und neue Gäste zu einem Ausflug auf den Rütthubel. Das Sensorium ist aber auch für Kooperationspartner attraktiv, so wurde in den letzten Jahren mit der BLS, der Berner Zeitung, mit Ramseier oder Heimatland zusammengearbeitet. Zudem konnten auch einige Stationen nach auswärts vermietet werden, was finanziell interessant ist, aber auch zu einer guten Vernetzung beiträgt.

### Kompetenzzentrum Wahrnehmung

Das Sensorium entwickelt sich mehr und mehr zu einem eigentlichen Kompetenzzentrum für Wahrnehmung. Ein schönes Beispiel dafür ist, dass das Sensorium vom Organisationskomitee der Berner Messe «BEA» als Partner angefragt wurde und im Jahr 2017 dort einige Stationen

in einer wunderbar bepflanzten Anlage einem grösseren Publikum präsentieren und allgemein die Lust auf sinnliche Wahrnehmungen wecken konnte. In Gesprächen mit Besucherinnen und Besuchern zeigte sich auch, dass viele Menschen das Rütthubelbad über das Sensorium kennen.

### Arbeit- und Auftraggeber

Das Sensorium ist Teil des vielfältigen Angebots im Rütthubelbad. So lassen sich beispielsweise sinnliche und kulinarische Erfahrungen bestens kombinieren. Neu bietet das Sensorium aber auch einen Arbeitsplatz für begleitete Mitarbeitende der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft an, die vor allem bei der Wartung der Stationen mitwirken. Auch über den Weg der Freiwilligenarbeit finden immer wieder sehr engagierte Menschen ins Sensorium. Erfreulich ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass eine

ehemals freiwillige Mitarbeiterin nun festangestellt werden konnte. Und toll ist auch die Anstellung eines Migranten, dem hier die Chance geboten wurde, Einblick in den ersten Arbeitsmarkt zu bekommen. Zudem vergibt das Sensorium auch immer wieder Aufträge an diverse Handwerker der Region (z. B. für Schreiner- oder Metallarbeiten).

### Workshop

Wie anregend ein Besuch im Sensorium sein kann, zeigte sich, als Frédéric Blanvillain, Leiter Sensorium, unter dem Jahresthema «Spiel der Kräfte» einen Workshop anbot, der eine Brücke zu seinen Managementkenntnissen schlug. Was ursprünglich als einmalige Aktion gedacht war, stiess auf grosses Interesse und konnte ein paar Mal angeboten werden – auch das ist hohe Fachlichkeit situativ eingesetzt.

### Besucherzahlen

|      |        |
|------|--------|
| 2017 | 50 544 |
| 2016 | 51 911 |
| 2015 | 42 082 |
| 2014 | 48 938 |
| 2013 | 42 867 |
| 2012 | 41 561 |
| 2011 | 36 027 |

«Es hat mir grosse Freude gemacht, im Sensorium eine Station zum Thema Magnetismus zu erarbeiten. Da ich nicht Physiker bin, musste ich mich zuerst in das Fachgebiet hineindenken, um dann einfache Umsetzungsideen entwickeln zu können.» Willi Frommherz, Freiwilliger

**Für die Gastronomie stehen die Kundenwünsche im Zentrum – wandlungsfähig zu sein ist also eine Kernaufgabe.** Daher wurden beispielsweise im letzten Jahr während der Sommersaison verlängerte Öffnungszeiten im Restaurant eingeführt. Dies bedeutete, dass das Restaurant auch montags geöffnet war und Hotelgäste, die von Montag auf Dienstag auf dem Rütthubel übernachteten,

das Abendessen hier geniessen konnten. Dies wirkte sich erfreulicherweise positiv auf den Restaurantumsatz aus – er stieg auf einen Höchstwert seit Beginn der Neuzeit im Rütthubelbad. Eine Medaille hat jedoch immer zwei Seiten: So waren die Kosten im Verhältnis zum zusätzlichen Umsatz um einiges zu hoch, vor allem aber musste die Mehrleistung von gleich viel Mitarbeitenden erbracht werden, was eine grosse Herausforderung war. Zudem erwies es sich als schwierig, grössere Reparaturen, Putzarbeiten sowie Sitzungen der Gastrocrew, die sonst am Schliessungstag stattfanden, zu organisieren. Das heisst: Der höhere Umsatz im Sommer 2017 hatte auch klare Schattenseiten – situative Führungsentscheide erwiesen sich als wichtig.

### Abgänge

2017 gab es eine einschneidende Veränderung an der Spitze des Bereichs Hotellerie/Gastronomie: Max Gugelmann, der den Betrieb während neun Jahren geprägt und in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut hatte, entschied sich für eine neue Aufgabe. Wie in dieser Branche üblich, wechselte jedoch nicht nur der Leiter, sondern anfangs Dezember gleich mehrere leitende Mitarbeitende. Unter diesen Voraussetzungen waren die letzten Monate für alle Beteiligten herausfordernd. Es war jedoch sehr schön zu sehen, dass die bestehenden Mitarbeitenden an

einem Strick zogen, zusätzliche Arbeiten übernahmen und damit eine reibungslose Übergabe an die neue Leiterin Barbara Rubin und den Küchenchef ad interim ermöglichten. Erfreulich ist auch, dass die Anzahl Gäste gehalten werden konnte. Dieser einschneidende Wechsel ist auch deshalb so gut gelungen, weil im Restaurant Hotel Rütthubelbad Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Werk sind, die einerseits über langjährige Erfahrung im vielfältigen Rütthubelbad, und andererseits über die nötigen fachlichen Ausbildungen verfügen – Mitdenken und Handeln war ein Muss und wurde auch sehr gut umgesetzt. Besonders erwähnenswert sind hier unsere beiden Lernenden in der Küche, die diesen Wechsel mitgetragen und auch bei fehlenden Informationen einen kühlen Kopf bewahrt haben. Dies ist nicht selbstverständlich und absolut lobenswert.

### Neue Führungscrew

Barbara Rubin musste einige vakante Stellen mit geeigneten Personen ergänzen, um so die Grundlage für einen auch in der Hochsaison funktionierenden Betrieb zu legen. Eine zentrale Aufgabe war dabei, einen neuen Küchenchef zu finden, der den vielfältigen Anforderungen genügt und die Geschicke der Küche in Zukunft leiten kann. Das gelang anfangs 2018.

*«Mein Ziel ist es, die individuellen Bedürfnisse unserer Gäste zu erkennen und darauf einzugehen. Sie sollen bei uns eine schöne Zeit geniessen und mit einem positiven Gefühl nach Hause gehen.»*

*Manuela Liechti, Mitarbeiterin Service*

*«Ich bedaure den Wegzug der alten Leitungscrew sehr und hoffe, dass das neue Team den bisherigen Weg fortsetzt. Bio ja, aber unsere Emmentaler Essenstradition sollte auch im Rütthubelbad gepflegt werden.»*

*Heinz Leuenberger, seit vielen Jahren Gast*

«Nichts ist beständiger als  
der Wandel.»

Heraklit von Ephesos, Philosoph

**Unsere Gesellschaft wandelt sich ständig und in immer rasanterem Tempo. Ein Kultur- und Bildungsbetrieb muss sich daher immer wieder mit veränderten Rahmenbedingungen beschäftigen – Anpassungen sind also selbstverständlich.** Man muss sich sehr grundsätzliche Fragen stellen: Welche Veranstaltungen, Seminare, Kurse und Vorträge sind von Interesse? Welche Aktualitäten gilt es zu berücksichtigen? Was sind die Trends? Können wir uns diese Programme auch leisten? Nur so kann man ein Angebot präsentieren, das die gewünschte Ausstrahlung hat. Dies stellt uns immer wieder vor neue Herausforderungen, soll doch das Rütthubelbad als vielseitiges und offenes Haus der Bildung und der Kultur wahrgenommen werden. Situative Führung bedeutet daher auch Programmierung ohne Sicherheitsnetz.

### Neue Bildungsangebote

Im Jahr 2017 ging es in den internen Diskussionen zu Kultur und Bildung vor allem um eine organisatorische Frage: Wäre es nicht wünschenswert, dass die Stiftung Rütthubelbad in erster Linie die Infrastruktur für ein vielfältiges Bildungsangebot zur Verfügung stellt, aber nicht selbst Kurse anbietet? Auf diese Weise wäre die unternehmerische Verantwortung bei den einzelnen Anbietenden. Obwohl dieser Vorschlag bei den jetzigen Kursleitenden auf einigen Widerstand gestossen ist, entschied man sich, diesen Weg versuchsweise weiterzugehen. Allerdings soll es weiterhin auch einige beliebte Kurse geben, die vom Rütthubelbad selbst angeboten werden.

### Geld und Geist

Der Kampf um die Gunst des Publikums ist auch im Rütthubelbad spürbar – Veranstaltungen, die jahrelang beliebt und gut besucht waren, mussten wegen Publi-

kumsschwund aus dem Programm gestrichen werden. So hat im Jahr 2017 nach vierzehn Jahren zum ersten Mal keine Rütthubeliade stattgefunden. Dieser Abschied war schmerzlich, er hat aber auch Neues ermöglicht, wie zum Beispiel die Ausstellung «Es geht auch anders», die in Zusammenarbeit mit dem Schweizer Textilunternehmen Colora zustande gekommen ist und das Publikum zahlreich angezogen hat. Nichts an Beliebtheit eingebüsst haben die Aufführungen der Emmentaler Liebhaberbühne: Gotthelfs Stück «Geld und Geist» zog nach wie vor viele Besucherinnen und Besucher in seinen Bann.

### Im Austausch mit der Welt

Manchmal werden wir gefragt, ob wir eigentlich nur anthroposophische Kunst und Kurse anbieten oder auch «normale» Veranstaltungen. Eine Frage, die einfach zu beantworten ist, denn: anthroposophische Kunst gibt es nicht. Es gibt aber viele Künstlerinnen und Künstler, die inspiriert von der Idee und von den Inhalten der Anthroposophie arbeiten. Wichtig für das Profil oder das Selbstverständnis einer Kultur- und Bildungsinstitution ist die Gesinnung, nach der die Inhalte vermittelt werden, und nicht die Etikettierung derselben. Wir verfolgen eine konsequente Programmstruktur, können andererseits aber auch flexibel auf Tendenzen und Wandlungen reagieren. Es ist ein grosses Privileg: Im

Rütthubelbad haben wir die Möglichkeit, im ständigen Austausch mit Mensch und Gesellschaft ein Kultur- und Bildungsprogramm mit eigenem Profil anzubieten. Wandlungsfähig, inspirierend, inklusiv.

### Sparten

Um aus der unendlichen kulturellen Vielfalt immer wieder ein kleines, aber feines und zu uns passendes Angebot auszuwählen, haben wir ein Modell festgelegt, nach dem die Programme in Sparten definiert sind. Für die Kultur sind das: Sprechtheater, Kabarett, Comedy, klassische Musik, Lesungen, Gespräche, (neue) Volksmusik, Schlager und Ausstellungen. Für den Bildungsbereich sind das: Anthroposophie, Grenzerfahrungen, Meditation, Elementarwesen, Sterben und Tod, künstlerische Kurse, aktuelle Zeitfragen, Energiearbeit.

«Im Angebot von Konzerten, Theater,  
Kursen und Ausstellungen finde ich  
immer wieder «Perlen», die mir grosse  
Freude und Bereicherung schenken!»

Hella Eisenhuth, regelmässige Konzert- und Kursbesucherin

**Im Rüttihubelbad zahlen die Mitarbeitenden und die Arbeitgeberin die Prämie für die Krankentaggeldversicherung zu gleichen Teilen. Die Höhe der Prämie steht in direktem Verhältnis zu den ausbezahlten Taggeldern für Langzeiterkrankte.** Jedes Jahr vergleicht unsere Taggeldversicherung, die innova, wie viel sie im Zeitraum von fünf Jahren für unsere Versicherten ausgegeben und wie viel an Prämien sie uns in Rechnung gestellt hat. Auf dieser Grundlage legt sie fest, wie hoch die Prämie für das folgende Jahr ausfällt. Im 2015 mussten wir einen massiven Prämienanstieg hinnehmen. Gemeinsam mit der innova und unterstützt von unserem Versicherungsbroker, der fairsicherung, analysierten wir die Gründe dafür. Die medizinischen Diagnosen waren vielfältig und nicht einfach über einen Leisten zu schlagen. Auf der Suche nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner sind wir

darauf gestossen, dass sich erkrankte Mitarbeitende, die über einen längeren Zeitraum ausfallen, mit ihrer Arbeitsunfähigkeit schwertun. Sie sind gehemmt, wieder in Kontakt mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie Vorgesetzten zu treten. Das Bewusstsein, dass ihre Situation für das Team belastend ist und die Aufgaben auf weniger Schultern verteilt werden müssen, hemmt sie, in Kontakt zu bleiben. Deshalb haben wir gezielt an unserer Haltung im Umgang mit Langzeiterkrankten gearbeitet.

#### **Fokus: Es ist der Mensch der fehlt, nicht die Arbeitskraft**

Der Kontakt zur Arbeitgeberin soll keine zusätzliche Belastung darstellen und die Abwesenden sollen nicht spüren, dass ihre Arbeitsleistung fehlt, sondern nur, dass sie als Mensch fehlen. Die direkten Vorgesetzten oder das Personalwesen nehmen zeitnah mit Mitarbeitenden Kontakt auf und erkundigen sich nach deren Wohlbefinden. Eine Karte oder Blumen aus dem Team signalisieren die

*«Im Personalwesen sind viele Zahlen wichtig, viel wichtiger sind aber die verschiedenen Menschen dahinter.»*

*Noémie Bärtschi, Lernende*

Teilnahme am Schicksal der Abwesenden. Danach halten wir regelmässig Kontakt und laden Betroffene auch zu einem Gespräch ein, um über Befinden, angepasste Aufgaben in einer Teil-Arbeitsfähigkeit und über die Leistungen der Arbeitgeberin und der Versicherung zu sprechen. Bei Diagnosen, die eine Abwesenheit von über 60 Tagen erfordern, bieten wir die Unterstützung des Case Managers der innova an. Seine Rolle ist vielfältig und wird von allen Betroffenen als eine grosse Bereicherung im Umgang mit der Situation wahrgenommen. Rechtzeitig unterstützt er, wenn es darum geht, eine IV-Anmeldung vorzunehmen oder die Revision einer Rente einzuleiten.

Der Haltung der direkten Vorgesetzten und der Begleitung ist es zu verdanken, dass unsere Mitarbeitenden schneller den Weg zurück in den Betrieb und in die Arbeitsfähigkeit finden. Dies wirkt sich positiv auf ihre Genesung und ihre Integration aus, was eine solide Basis für die vertrauensvolle Zusammenarbeit schafft. Schliesslich ist es uns auch gelungen, die Trendwende in der Prämienentwicklung zu schaffen, und wir arbeiten weiter daran, auf das Niveau von 2014 zu gelangen.

#### Verlauf der Prämie für Arbeitnehmende der Stiftung

|      |         |
|------|---------|
| 2018 | 1.00%   |
| 2017 | 1.1315% |
| 2016 | 1.58%   |
| 2015 | 1.351%  |
| 2014 | 0.75%   |

**Damit unsere Leitbilder leben, wählt im Rüttihubelbad jedes Team (oder auch ein ganzer Bereich) jährlich einen Leitsatz aus, mit dem es sich auseinandersetzt. Das Jahr 2017 stand bei den Zentralen Fachdiensten unter folgendem Leitsatz: «Wir wollen eine interne und externe Partnerschaft mit unseren Kundinnen und Kunden pflegen, die auf ethischen Grundsätzen wie Loyalität, Ehrlichkeit, Fairness, Respekt und Anstand beruht.»**

*«Eine gute Zusammenarbeit ist mir sehr wichtig. Kurze und klare Wege bilden eine gute Grundlage dafür!»*

*Alexandra Strahm, Leiterin Hauswirtschaft*

Es standen also Aspekte einer guten Zusammenarbeit im Zentrum. Intern arbeiten die Zentralen Fachdienste eigentlich mit allen anderen Bereichen im Rüttihubelbad zusammen, sie haben also eine typische Querschnittsaufgabe. Oftmals sind die Anliegen, weswegen sie kontaktiert werden, nicht lange geplant, sondern haben eine gewisse Dringlichkeit – zum Beispiel, wenn eine Lampe nicht mehr brennt, ein Heizkörper defekt ist oder eine grössere Verschmutzung aufgetreten ist. In solchen Situationen ist eine gute und klare Kommunikation von grosser Bedeutung, sonst entstehen rasch Missverständnisse zwischen den Bereichen oder heikle Situationen. Häufig werden die Zentralen Fachdienste vom Alterswohn- und Pflegeheim mit seinen gut 80 Bewohnerinnen und Bewohnern gerufen. Um diese Nahtstelle zu optimieren, führten das Alterswohn- und Pflegeheim und die Zentralen Fachdienste im Jahr 2017 Gespräche zum Thema Kommunikation. Als Resultat entstand eine übersichtliche Broschüre, die dem Personal des Alterswohn- und Pflegeheims eigene Handlungsmöglichkeiten bietet, um kleinere technische Probleme rasch und unkompliziert selber zu lösen.

### Verbindungsperson

Die beiden Bereiche betrifft aber auch eine wichtige personelle Veränderung; denn einer unserer Grundsätze ist, dass wir uns – immer wenn eine Stelle frei wird – überlegen, ob sie wieder besetzt werden soll, oder ob es sie nicht mehr

*«Wenn die Zahnräder ein bisschen klemmen, braucht es ein paar Tropfen Öl. Miteinander arbeiten funktioniert nur, wenn wir uns gegenseitig ernst nehmen und einander respektvoll begegnen.»* *Silvio Tenud, Leiter Baugruppe*

oder in einer anderen Form braucht. So war das auch, als uns die stellvertretende Hauswirtschaftsleiterin verlassen hat. Man versuchte, die Stelle neu im Sinne einer Brücke zwischen den beiden Bereichen zu besetzen: Die Nachfolgerin gehört zwar organisatorisch zu den Zentralen Fachdiensten, sie leitet aber gleichzeitig die Hauswirtschaft im Alterswohn- und Pflegeheim. Auch dies ist ein Beispiel für Wandlungsfähigkeit und situative Führungskultur.

### Teamarbeit

Gute Zusammenarbeit ist aber nicht nur zwischen den Bereichen wichtig, sondern auch innerhalb eines Teams. Denn wenn sich Mitarbeitende in einem Team nicht mehr gut integriert fühlen, kann das rasch zu Konflikten führen. Da muss man genau hinschauen und konstruktive Lösungen finden. Unser Personalwesen bietet dazu gerne seine fachliche Hilfe an oder vermittelt eine geeignete ex-

terne Person. Zwei Teams der Zentralen Fachdienste haben diese Chance genutzt: Die Baugruppe hat ihre Situation mit interner Unterstützung besprochen und Verbesserungen eingeleitet. Das Hauswirtschaftsteam hat an drei Halbtagen sogenannte Grundlagenworkshops mit Unterstützung durch das Personalwesen durchgeführt, die gemeinsam erarbeiteten Kommunikationsregeln wurden mit farbigen Handabdrücken feierlich eingeführt, die nun für alle Teammitglieder sichtbar festgehalten sind.

|                                                       | 31. Dezember 2017    |               | 31. Dezember 2016    |               |
|-------------------------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
|                                                       | CHF                  | %             | CHF                  | %             |
| <b>AKTIVEN</b>                                        |                      |               |                      |               |
| <b>Flüssige Mittel</b>                                |                      |               |                      |               |
| Kassen                                                | 26 806.00            | 0.09          | 31 832.95            | 0.10          |
| Postcheckguthaben                                     | 127 967.16           | 0.42          | 58 426.35            | 0.19          |
| Bankguthaben                                          | 1 418 179.45         | 4.62          | 1 481 065.12         | 4.75          |
|                                                       | <b>1 572 952.61</b>  | <b>5.12</b>   | <b>1 571 324.42</b>  | <b>5.04</b>   |
| <b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>     |                      |               |                      |               |
| - gegenüber Dritten                                   | 1 389 637.35         | 4.52          | 1 057 344.71         | 3.39          |
| - ./- Delkredere                                      | 69 240.00            | -0.23         | 52 610.00            | -0.17         |
|                                                       | <b>1 320 397.35</b>  | <b>4.30</b>   | <b>1 004 734.71</b>  | <b>3.22</b>   |
| <b>Übrige Forderungen</b>                             |                      |               |                      |               |
| Darlehen, Vorschüsse                                  | 26 350.00            | 0.09          | 20 000.00            | 0.06          |
| Kontokorrent RHB AG                                   | 268 541.84           | 0.87          | 404 668.08           | 1.30          |
|                                                       | <b>294 891.84</b>    | <b>0.96</b>   | <b>424 668.08</b>    | <b>1.36</b>   |
| <b>Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen</b> |                      |               |                      |               |
| Warenvorräte                                          | 185 080.00           | 0.60          | 153 220.00           | 0.49          |
|                                                       | <b>185 080.00</b>    | <b>0.60</b>   | <b>153 220.00</b>    | <b>0.49</b>   |
| <b>Aktive Rechnungsabgrenzung</b>                     |                      |               |                      |               |
| UMLAUFVERMÖGEN                                        | 3 450 248.24         | 11.23         | 3 227 520.41         | 10.35         |
| <b>Finanzanlagen</b>                                  |                      |               |                      |               |
| Beteiligungen                                         | 211 000.00           | 0.69          | 211 000.00           | 0.68          |
|                                                       | <b>211 000.00</b>    | <b>0.69</b>   | <b>211 000.00</b>    | <b>0.68</b>   |
| <b>Mobile Sachanlagen</b>                             |                      |               |                      |               |
| Büromaschinen / Informatik                            | 107 547.28           | 0.35          | 82 392.70            | 0.26          |
| Fahrzeuge                                             | 28 675.00            | 0.09          | 9 934.00             | 0.03          |
| Feste Einrichtungen / Installationen                  | 879 563.09           | 2.86          | 1 065 712.77         | 3.42          |
| Maschinen / Apparate                                  | 62 297.40            | 0.20          | 41 383.85            | 0.13          |
| Mobilien / Mobiliar                                   | 177 568.21           | 0.58          | 130 401.95           | 0.42          |
|                                                       | <b>1 255 650.98</b>  | <b>4.09</b>   | <b>1 329 825.27</b>  | <b>4.27</b>   |
| <b>Immobilie Sachanlagen</b>                          |                      |               |                      |               |
| Geschäftsliegenschaft inkl. Grundstück                | 24 385 466.40        | 79.36         | 24 981 343.75        | 80.12         |
| Techn. Anlagen HLSK                                   | 1 424 539.20         | 4.64          | 1 429 540.85         | 4.58          |
|                                                       | <b>25 810 005.60</b> | <b>84.00</b>  | <b>26 410 884.60</b> | <b>84.71</b>  |
| ANLAGEVERMÖGEN                                        | 27 276 656.58        | 88.77         | 27 951 709.87        | 89.65         |
| <b>TOTAL AKTIVEN</b>                                  | <b>30 726 904.82</b> | <b>100.00</b> | <b>31 179 230.28</b> | <b>100.00</b> |

|                                                                   | 31. Dezember 2017    |               | 31. Dezember 2016    |               |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
|                                                                   | CHF                  | %             | CHF                  | %             |
| <b>PASSIVEN</b>                                                   |                      |               |                      |               |
| <b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber</b> |                      |               |                      |               |
| - Dritten                                                         | 692 226.49           | 2.25          | 683 865.62           | 2.19          |
| - Kautionen, Taschengelder                                        | 626 651.50           | 2.04          | 629 455.15           | 2.02          |
| - Kantonsbeitrag Teilzahlungen                                    | -943 183.00          | -3.07         | -900 208.00          | -2.89         |
|                                                                   | <b>375 694.99</b>    | <b>1.22</b>   | <b>413 112.77</b>    | <b>1.32</b>   |
| <b>Passive Rechnungsabgrenzung</b>                                |                      |               |                      |               |
| KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL                                        | 447 578.80           | 1.46          | 354 810.70           | 1.14          |
|                                                                   | 823 273.79           | 2.68          | 767 923.47           | 2.46          |
| <b>Langfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten</b>          |                      |               |                      |               |
| Hypotheken                                                        | 6 652 500.00         | 21.65         | 6 652 500.00         | 21.34         |
| Kassenobligationen                                                | 10 584 000.00        | 34.45         | 10 758 000.00        | 34.50         |
| Darlehen                                                          | 217 996.40           | 0.71          | 225 909.40           | 0.72          |
|                                                                   | <b>17 454 496.40</b> | <b>56.81</b>  | <b>17 636 409.40</b> | <b>56.56</b>  |
| <b>Langfristige unverzinsliche Finanzverbindlichkeiten</b>        |                      |               |                      |               |
| Darlehen                                                          | 1 626 332.00         | 5.29          | 1 700 343.40         | 5.45          |
|                                                                   | <b>1 626 332.00</b>  | <b>5.29</b>   | <b>1 700 343.40</b>  | <b>5.45</b>   |
| <b>Rückstellungen</b>                                             |                      |               |                      |               |
| Diverse Rückstellungen                                            | 4 374 890.85         | 14.24         | 4 548 181.85         | 14.59         |
|                                                                   | <b>4 374 890.85</b>  | <b>14.24</b>  | <b>4 548 181.85</b>  | <b>14.59</b>  |
| LANGFRISTIGES FREMDKAPITAL                                        | 23 455 719.25        | 76.34         | 23 884 934.65        | 76.61         |
| FREMDKAPITAL                                                      | 24 278 993.04        | 79.02         | 24 652 858.12        | 79.07         |
| <b>Eigenkapital</b>                                               |                      |               |                      |               |
| Eigenkapital                                                      | 6 114 441.56         | 19.90         | 5 632 387.57         | 18.06         |
| Eigenkapital aus Spenden/Schenkungen                              | 260 391.25           | 0.85          | 919 184.12           | 2.95          |
| Zweckgebundene Spenden                                            | 39 715.48            | 0.13          | 49 574.23            | 0.16          |
| Zweckgebundene Rücklagen StG                                      | 306 804.12           | 1.00          | 293 477.78           | 0.94          |
|                                                                   | <b>6 721 352.41</b>  | <b>21.87</b>  | <b>6 894 623.70</b>  | <b>22.11</b>  |
| <b>Bilanzgewinn</b>                                               |                      |               |                      |               |
| Jahresverlust Stiftung                                            | -350 764.15          | -1.14         | -437 130.13          | -1.40         |
| Jahresgewinn StG                                                  | 77 323.52            | 0.25          | 68 878.59            | 0.22          |
|                                                                   | <b>-273 440.63</b>   | <b>-0.89</b>  | <b>-368 251.54</b>   | <b>-1.18</b>  |
| EIGENKAPITAL                                                      | 6 447 911.78         | 20.98         | 6 266 372.16         | 20.93         |
| <b>TOTAL PASSIVEN</b>                                             | <b>30 726 904.82</b> | <b>100.00</b> | <b>31 179 230.28</b> | <b>100.00</b> |

|                                                                  | 1.1. – 31.12.2017     |               | 1.1. – 31.12.2018     |               |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                                                                  | CHF                   | %             | CHF                   | %             |
| <b>Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen</b>             |                       |               |                       |               |
| Betriebserträge                                                  | 11 244 459.15         | 71.37         | 10 460 551.85         | 70.24         |
| Kantons-Beitrag                                                  | 3 829 730.00          | 24.31         | 3 778 521.00          | 25.37         |
| Spenden                                                          | 8 000.00              | 0.05          | 25 250.00             | 0.17          |
| Diverser Ertrag                                                  | 291 824.50            | 1.85          | 350 034.90            | 2.35          |
| Erträge Umlagen RHB AG                                           | 438 311.55            | 2.78          | 324 220.30            | 2.18          |
|                                                                  | <b>15 812 325.20</b>  | <b>100.36</b> | <b>14 938 578.05</b>  | <b>100.30</b> |
| <b>Ertragsminderungen</b>                                        | <b>-56 538.30</b>     | <b>-0.36</b>  | <b>-45 117.45</b>     | <b>-0.30</b>  |
| <b>BETRIEBSERTRAG</b>                                            | <b>15 755 786.90</b>  | <b>100.00</b> | <b>14 893 460.60</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen</b>           |                       |               |                       |               |
| Medizinischer Aufwand                                            | -63 468.91            | -0.40         | -64 810.70            | -0.44         |
| Warenaufwand                                                     | -865 549.65           | -5.49         | -972 253.48           | -6.53         |
| Veränderung Vorräte                                              | 31 860.00             | 0.20          | -6 790.00             | -0.05         |
|                                                                  | <b>-897 158.56</b>    | <b>-5.69</b>  | <b>-1 043 854.18</b>  | <b>-7.01</b>  |
| <b>BRUTTOERGEBNIS 1</b>                                          | <b>14 858 628.34</b>  | <b>94.31</b>  | <b>13 849 606.42</b>  | <b>92.99</b>  |
| <b>Personalaufwand</b>                                           |                       |               |                       |               |
| Besoldungen                                                      | -9 851 928.30         | -62.53        | -9 420 307.08         | -63.25        |
| Honorare                                                         | -380 397.85           | -2.41         | -175 874.80           | -1.18         |
| Sozialleistungen/übriger Pers.aufw.                              | -1 826 612.56         | -11.59        | -1 673 245.72         | -11.23        |
|                                                                  | <b>-12 058 938.71</b> | <b>-76.54</b> | <b>-11 269 427.60</b> | <b>-75.67</b> |
| <b>BRUTTOERGEBNIS 2</b>                                          | <b>2 799 689.63</b>   | <b>17.77</b>  | <b>2 580 178.82</b>   | <b>17.32</b>  |
| <b>Betriebsaufwand</b>                                           |                       |               |                       |               |
| Unterhalt / Reparaturen                                          | -526 734.95           | -3.34         | -373 360.63           | -2.51         |
| Kapitalaufwand (Betrieb)                                         | -388 545.14           | -2.47         | -400 381.57           | -2.69         |
| Hypothekenzinsen                                                 | -131 458.55           | -0.83         | -165 505.70           | -1.11         |
| Betriebsaufwand                                                  | -295 933.25           | -1.88         | -268 292.74           | -1.80         |
| Verwaltungsaufwand                                               | -189 030.38           | -1.20         | -190 681.78           | -1.28         |
| Werbung / Marketing                                              | -95 702.90            | -0.61         | -66 659.24            | -0.45         |
| Uebriger Sachaufwand                                             | -94 690.24            | -0.60         | -90 235.20            | -0.61         |
| Aufwand Umlagen RHB AG                                           | -175 348.50           | -1.11         | -205 518.30           | -1.38         |
| Versicherungen / Diverser Sachaufwand                            | -206 611.55           | -1.31         | -215 003.85           | -1.44         |
|                                                                  | <b>-2 104 055.46</b>  | <b>-13.35</b> | <b>-1 975 639.01</b>  | <b>-13.27</b> |
| <b>BETRIEBSERGEBNIS 1</b><br>(vor Abschreibungen)                | <b>695 634.17</b>     | <b>4.42</b>   | <b>604 539.81</b>     | <b>4.06</b>   |
| <b>Abschreibungen und Wertberichtigungen des Anlagevermögens</b> | <b>-969 074.80</b>    | <b>-6.54</b>  | <b>-972 791.35</b>    | <b>-6.54</b>  |
| <b>JAHRESVERLUST</b>                                             | <b>-273 440.63</b>    | <b>-1.74</b>  | <b>-368 251.54</b>    | <b>-2.47</b>  |

|                                                                  |                    |              |                    |              |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| <b>BETRIEBSERGEBNIS 1</b><br>(vor Abschreibungen)                | <b>695 634.17</b>  | <b>4.42</b>  | <b>604 539.81</b>  | <b>4.06</b>  |
| <b>Abschreibungen und Wertberichtigungen des Anlagevermögens</b> | <b>-969 074.80</b> | <b>-6.54</b> | <b>-972 791.35</b> | <b>-6.54</b> |
| <b>JAHRESVERLUST</b>                                             | <b>-273 440.63</b> | <b>-1.74</b> | <b>-368 251.54</b> | <b>-2.47</b> |

| <b>Entstehung</b>     | <b>2014</b> | <b>%</b> | <b>2015</b> | <b>%</b> | <b>2016</b> | <b>%</b> | <b>2017</b> | <b>%</b> |
|-----------------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
| Unternehmungsleistung | 18 141      | 100.0    | 17 704      | 100.0    | 17 534      | 100.0    | 18 601      | 100.0    |
| - Vorleistungen       | 3545        | 19.5     | 3 518       | 19.9     | 3 597       | 20.5     | 3 943       | 21.2     |
| Bruttowertschöpfung   | 14 596      | 80.5     | 14 186      | 80.1     | 13 937      | 79.5     | 14 658      | 78.8     |
| - Abschreibungen      | 1369        | 7.5      | 1 108       | 6.3      | 1 119       | 6.4      | 1 085       | 5.8      |
| Nettowertschöpfung    | 13 227      | 72.9     | 13 079      | 73.9     | 12 818      | 73.1     | 13 573      | 73.0     |

## Verwendung (Anspruchsgruppen)

|                                                             |        |       |        |       |        |       |        |       |
|-------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| An Mitarbeitende                                            | 12 302 | 93.0  | 12 394 | 94.8  | 12 641 | 98.6  | 13 339 | 98.3  |
| An Öffentliche Hand                                         | 105    | 0.8   | 107    | 0.8   | 107    | 0.8   | 110    | 0.8   |
| An Fremdkapitalgeber                                        | 568    | 4.3   | 522    | 4.0   | 438    | 3.4   | 397    | 2.9   |
| An Eigenkapital Stiftung (Selbstfinanzierung)               | 50     | 0.4   | 51     | 0.4   | -437   | -3.4  | -351   | -2.6  |
| An Eigenkapital StG (Selbstfinanzierung)                    | 202    | 1.5   | 5      | 0.0   | 69     | 0.5   | 77     | 0.6   |
| Nettowertschöpfung                                          | 13 227 | 100.0 | 13 079 | 100.0 | 12 818 | 100.0 | 13 573 | 100.0 |
| Vollzeitstellen <sup>1</sup>                                | 138    |       | 137    |       | 141    |       | 144    |       |
| Unternehmungsleistung pro Vollzeitstelle <sup>2</sup>       | 131.5  |       | 129.2  |       | 124.4  |       | 129.2  |       |
| Nettowertschöpfung pro Vollzeitstelle <sup>2</sup>          | 95.8   |       | 95.5   |       | 90.9   |       | 94.3   |       |
| Verwendung an Mitarbeitende pro Vollzeitstelle <sup>2</sup> | 89.1   |       | 90.5   |       | 89.7   |       | 92.6   |       |

<sup>1</sup> Quelle: Kennzahlen, <sup>2</sup> in Tausend CHF

## Sozialtherapeutische Gemeinschaft

|                                           |         |      |         |      |         |      |         |      |
|-------------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
| Anzahl Aufenthaltstage Wohnen             | 12 043  | 2014 | 11 873  | 2015 | 12 012  | 2016 | 11 877  | 2017 |
| Tagesstätte ab 1.1.2015 intern und extern | 5 329   |      | 10 726  |      | 11 636  |      | 11 535  |      |
| Geschützte Werkstatt in Std. ab 1.1.2014  | 14 958  |      | 18 546  |      | 18 576  |      | 18 616  |      |
| Werkstätten: Umsatz aus Produkten         | 355 017 |      | 386 413 |      | 422 901 |      | 396 652 |      |

## Bildung

|                                          |     |      |     |      |     |      |     |      |
|------------------------------------------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| Anzahl durchgeführter Kurse und Vorträge | 38  | 2014 | 29  | 2015 | 28  | 2016 | 29  | 2017 |
| Anzahl TeilnehmerInnen                   | 681 |      | 441 |      | 429 |      | 449 |      |

## Kultur

|                        |       |      |       |      |       |      |       |      |
|------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| Anzahl Veranstaltungen | 52    | 2014 | 47    | 2015 | 58    | 2016 | 66    | 2017 |
| Anzahl BesucherInnen   | 8 135 |      | 6 447 |      | 7 118 |      | 9 959 |      |

## Sensorium

|                               |        |      |        |      |        |      |        |      |
|-------------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| Anzahl Eintritte              | 48 938 | 2014 | 42 082 | 2015 | 51 911 | 2016 | 50 544 | 2017 |
| Anzahl Führungen              | 609    |      | 628    |      | 700    |      | 579    |      |
| Anzahl Teilnehmende Workshops | 254    |      | 647    |      | 551    |      | 302    |      |

## Hotel und Restaurant

|                                 |           |      |           |      |           |      |           |      |
|---------------------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|
| Anzahl Übernachtungen           | 3 504     | 2014 | 3 073     | 2015 | 3 773     | 2016 | 3 346     | 2017 |
| Anzahl Seminartage von Externen | 103       |      | 146       |      | 97        |      | 103       |      |
| Anzahl Bankette ab 10 Personen  | 372       |      | 423       |      | 389       |      | 404       |      |
| Restaurant Umsatz               | 1 947 735 |      | 2 001 568 |      | 1 967 723 |      | 2 294 275 |      |

## Alterswohn- und Pflegeheim

### Sozialtherapeutische Gemeinschaft

|                                |        |      |        |      |        |      |        |      |
|--------------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| Anzahl Aufenthaltstage         | 27 157 | 2014 | 27 638 | 2015 | 25 870 | 2016 | 26 953 | 2017 |
| Anzahl Pflagetage              | 23 525 |      | 23 993 |      | 22 342 |      | 23 659 |      |
| Durchschnittlicher Pflegeindex | 5.18   |      | 4.46   |      | 4.34   |      | 5.61   |      |

## Wertschöpfung

### Sozialtherapeutische Gemeinschaft

**Im Wohnbereich hatten wir einen leichten Rückgang von 183 Anwesenheitstagen, was – 1,5% entspricht.**

Dies ist immer noch durchaus im normalen Rahmen, insbesondere, weil das Jahr 2016 ein Schaltjahr war, was uns zusätzliche Anwesenheitstage bescherte. Ausserdem hatten wir im Wohnbereich zwei Aus- und Neueintritte, was immer zu gewissen «Leerzeiten» führen kann.

Auch im Bereich «Tagesstätten» hatten wir einen leichten Rückgang von 0,9% oder 103 Anwesenheitstagen. Auch das ist mit dem Schaltjahr 2016 zu erklären. Insgesamt sind wir immer noch über dem Durchschnitt der vergangenen Jahre. Das Interesse, in unserer Institution einen begleiteten Arbeitsplatz zu finden, ist ungebrochen gross. Dies sicher nicht zuletzt wegen unserer grossen Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten – auch in anderen Bereichen der Stiftung (Restaurant, Zentrale Fachdienste, Alterswohn- und Pflegeheim, Sensorium usw.).

Im Bereich «geschützte Werkstätten» haben wir einen leichten Aufschwung von 40 Stunden oder 0,2%. Das Interesse an solchen Arbeitsplätzen bestätigt uns in unserer Vielfalt, denn hier sind die Arbeitsbedingungen ähnlich dem ersten Arbeitsmarkt und die Anforderungen höher. Der Umsatz in den Werkstätten von 400 308 Franken ist ein wichtiges Barometer, aber nicht das einzige. Wir sind stolz auf unsere Produkte, verkaufen sie gerne und sind ebenso stolz auf unsere qualitativ hochstehende, agogische Begleitung in den Werkstätten.

### Alterswohn- und Pflegeheim

**Die Belegung im Jahr 2017 konnte im Vergleich zum Vorjahr etwas angehoben werden.** Dies trotz mehrmaligem Aufnahmestopp aus Rücksicht auf die zeitweise knappen Personalressourcen. Der Anstieg des durchschnittlichen Pflegeindex ist einerseits das Resultat der stärkeren Pflegebedürftigkeit neu eingetretener Bewohnerinnen und Bewohner; andererseits wurde mit der Einführung von RAI die Leistungserhebung verfeinert und die Dokumentation im Pflegebericht verbessert. Auf diese Weise wurde eine realitätsnähere Abbildung unserer Pflegeleistungen möglich.

### Bildung

**Die Kurse konnten – bis auf wenige Ausnahmen – alle durchgeführt werden.** Das Interesse an Kursen wie Gewaltfreie Kommunikation und an anthroposophischen Themen war erfreulicherweise gross.

### Kultur

**Die Kulturveranstaltungen wurden wieder mehr beachtet als im Vorjahr.** Die neue Produktion der Emmentaler Liebhaberbühne, Gotthelfs «Geld und Geist», sorgte für einen bedeutend grösseren Publikumszuspruch. Wir freuen uns sehr, dass wir die für uns so bedeutende Zusammenarbeit auch im 2018 fortführen können – diesmal mit der Kriminalkomödie «8 Frauen».

### Sensorium

**An gut besuchten Tagen kommt das Sensorium an seine Kapazitätsgrenzen.** Daher lassen sich die Rekordergebnisse der letzten beiden Jahre ohne bauliche Massnahmen wohl kaum mehr gross überbieten. Die hohe Anzahl Eintritte dürfte sehr wesentlich auf die jährlich wechselnden Jahresausstellungen zurückzuführen sein, der leichte Rückgang gegenüber dem Vorjahr könnte auch mit dem jeweiligen Thema zusammenhängen: Während «Labyrinth» im 2016 für alle klar war, konnten sich vielleicht unter «Spiel der Kräfte» nicht alle etwas vorstellen.

### Hotel und Restaurant

**Die Sommerschnitzeljagd der Berner Zeitung, bei der das Rüttihubelbad gut eingebunden war, konnte viele neue Gäste anlocken,** was sich auch auf die Gesamtumsatzsteigerung auswirkte. Zudem konnten einige zusätzliche Bankette durchgeführt werden. Dass das Restaurant am Montag geöffnet war, hatte ebenfalls einen kleinen Einfluss auf den Ertrag.

**Das Lade-Kafi konnte trotz der Abgabe von Produkten an die Chrämerei den Umsatz konstant halten.** Da die Chrämerei aber erst im Oktober 2017 eröffnet wurde, wird sich zeigen, wie sich Umsatz und Kosten im Jahr 2018 entwickeln.

**Bei der Hotellerie müssen wir einen kleinen Rückgang in Kauf nehmen.** Solange die Zimmer nicht über unsere Webseite buchbar sind, wird es schwierig, dort grössere Erfolge zu erzielen.

**Wir schauen mit dieser Sozialbilanz auf ein Jahr zurück, in welchem wir Wertvolles für die Gesellschaft leisten konnten. Aber es war auch ein Jahr, in welchem wir mehr ausgegeben als eingenommen haben. Die roten Zahlen bilden in gewissem Sinn auch einen roten Faden durchs Jahr.**

Das Rüttihubelbad macht seinen Mitarbeitenden jeweils ein kleines Weihnachtsgeschenk. Bewusst nichts Grosses, die Vorgabe ist, dass es nur ein paar Franken kosten darf. Und wenn möglich, sollte es einen Bezug zum Jahresthema haben. Das ist eine schöne Geste – aber für die Auswählenden ist es keine einfache Aufgabe. Ein Säcklein mit «Güetsi» aus der eigenen Backwerkstatt kommt zwar immer gut an, aber man will natürlich eine gewisse Abwechslung. Vor ein paar Jahren hat man allen Mitarbeitenden ein besonders ökologisches, sparsames und wirkungsvolles Putzmittel geschenkt. Statt wie gewünscht eine kleine Freude zu bereiten, hat das Geschenk in meh-

rerer Fällen zu einer ziemlichen Verärgerung geführt. «Finden die, ich sollte zuhause mehr putzen? Oder wollen sie mir sagen, ich sei ein Schmutzfink?»

2017 war das Weihnachtsgeschenk ein kleiner Schläger, originell verpackt mit einer Hand aus Karton. Die Brücke zum Jahresthema des neuen Jahres war einfach zu schlagen: Klang. Und wer zu wenig Ideen hatte, wurde mit einer kleinen Serie von Anregungen beschenkt: Gläser klingen – je nach Inhalt – höher oder tiefer. Aber auch Tischplatten klingen. Ebenso Lauchstängel und Randen. Und natürlich auch ein Kopf – zum Beispiel eine luftgefüllte Wange.

Ein sehr kreatives Geschenk also, aber die Bilanz der Rückmeldungen war negativ. Die Anregung, seine Umwelt mit anderen Augen zu sehen, kam oft nicht an. Eher war es eine gewisse Provokation: «Soll das ein Geschenk sein?»

Neben dem kleinen Weihnachtsgeschenk gibt es bei gutem Abschluss noch ein «Weihnachtsgeld». Eigentlich können wir ein solches nur auszahlen, wenn wir Gewinn erzielen. Aber weil wir extra dafür ein bisschen Geld zur Seite gelegt hatten, konnten wir es im Vorjahr doch in Form eines Einkaufsgutscheins übergeben – einfach als kleine Geste der Dankbarkeit für jeden individuellen Einsatz. Viele hat das gefreut, einige fanden aber auch, wir hätten die Mitarbeitenden nicht für ein schlechtes Jahr beschenken dürfen. Doch 2017 waren dann die Mittel noch knapper – und wir entschieden uns trotzdem für ein

Weihnachtsgeld. Diesmal jedoch kleiner – und intern. Alle Mitarbeitenden bekamen einen Gutschein für ein feines Essen in unserem Restaurant – für jene, die über 50% arbeiten, im Wert von 120 Franken. Die Idee dahinter war, dass man sich und vielleicht einer lieben Begleitperson etwas schenken kann – und gleichzeitig sollte es eine Gelegenheit bieten, die Arbeit unserer neuen Küchencrew kennen und schätzen zu lernen. Sie ahnen es...: «Die schaufeln ja einfach das Geld von einer Kasse in die andere! Soll ich denn in meiner Freizeit an den Arbeitsort gehen?»

### Bilanz

Ja, man soll einem geschenkten Gaul durchaus ins Maul schauen – so spart man sich böse Überraschungen. Aber man soll sich durch kleine Gesten im Alltag auch immer mal wieder zu neuen Gedanken- oder Handlungskurven motivieren lassen, also wandlungsfähig bleiben – das ist gerade in schwierigen Zeiten besonders wichtig!

## 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*

*www.ruettihubelbad.ch*