

# 2014

**Sozialbilanz**

## Inhaltsverzeichnis

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

## Vorwort des Stiftungsratspräsidenten

Das ökonomische Prinzip besagt, dass zwischen Mitteleinsatz und Ertrag ein optimales Verhältnis herzustellen ist. Um dies zu messen, zu dokumentieren, in geeigneter Form darzustellen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen, um dieses Prinzip immer wieder herzustellen, haben wir in den letzten 200 Jahren die ausgefeiltesten Jahresrechnungen entwickelt. Bilanz, Erfolgsrechnung, Anhang und neuerdings Mittelflussrechnung zeigen allen Beteiligten, wie erfolgreich das ökonomische Prinzip von der Unternehmensleitung umgesetzt worden ist. Unsere Jahresrechnungen stehen ganz im Dienste der Wirtschaftlichkeit.

Was darin aber keinen Platz findet, ist die Darstellung der sozialen und gesellschaftlichen Verhältnisse. Was wurde an diesen verändert, welche Ziele wurden da gesetzt? Hat das Unternehmen seine ideellen und sozialen Ziele erreicht? Ist es seinen gesellschaftlichen Verpflichtungen nachgekommen? Wie steht es mit der Übernahme der Verantwortung für das eigene Tun? Die Sozialbilanz als Instrument der Bewusstseinsseele will auf diese Fragen Antwort geben. Sie ist Ausdruck der Reflexionsfähigkeit eines Unternehmens und fördert den laufenden Lernprozess durch Rückschau auf die wesentlichen Fragen des Unternehmens. Diese betreffen nämlich nicht in erster Linie Fragen der Wirtschaftlichkeit, sondern ob eine Unternehmung die ihr selbst gestellte Aufgabe in der Gesellschaft mit entsprechender Konsequenz und Werthaltigkeit umsetzt. Die Wirtschaftlichkeit ist nur eine Voraussetzung, damit die wahren Unternehmensziele erreicht werden können. Es ist wie beim

Menschen: Er arbeitet nicht, um essen zu können, sondern er muss essen, um arbeiten, um eine Lebensaufgabe leben zu können.

Mit der vorliegenden Sozialbilanz 2014 versucht die Stiftung Rütihubelbad, eine selbstkritische Darstellung ihrer vielfältigen Unternehmenstätigkeiten der interessierten Öffentlichkeit zukommen zu lassen. Dabei geht es nicht nur um die statistische Aufzeichnung von Fakten, sondern auch um eine Beurteilung des Erreichten am Massstab der selbstgefassten Ziele und Werte. Gegenüber einer Aussensicht und -beurteilung kann es da durchaus Differenzen geben. Die Sozialbilanz 2014 der Stiftung Rütihubelbad nimmt für sich nicht in Anspruch – auch wenn die VerfasserInnen sich um eine gewisse Objektivität bemühen – die allein richtige Darstellung zu sein. Sie ist das Ergebnis einer selbstreflektierenden Unternehmenskultur, die sich an ethischen, sozialen und ökologischen Werten orientiert.

Einen grossen, herzlichen Dank sei im Namen des Stiftungsrates an Frau Beatrice Breitenmoser ausgesprochen. Sie ist die treibende Kraft und Verantwortliche für die Sozialbilanz. Mit Hartnäckigkeit, Geschick und Können hat sie die Berichterstattung «Sozialbilanz» bereits zum zweiten Mal erstellt.

Daniel Maeder

## Einleitung der Geschäftsleiterin

Die Rückmeldungen zu unserer letztjährigen und ersten Sozialbilanz waren weitgehend sehr positiv. Geschätzt wurden nicht nur die vielfältigen Informationen zu Leistungen und Prozessen, sondern vor allem auch die Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang mit Problemen. Einige Mitarbeitende des Rütthubelbad hatten befürchtet, die geäußerte Selbstkritik würde uns in der Öffentlichkeit schaden. Wir sind dankbar, dass die externen Reaktionen auf unsere Transparenz sehr wohlwollend und interessiert ausgefallen sind.

Gewisse Themen werden jedes Jahr in der Sozialbilanz aufleuchten, wie etwa der Jahresabschluss oder der Kommentar zu Schwankungen bei unseren Leistungen. Wir haben aber den Anspruch an uns, jährlich immer wieder andere Blickwinkel und Fragestellungen zu unserer Arbeit aufzugreifen. Nebst der damit verbundenen Information geht es uns dabei auch um das Aufzeigen von Hintergründen, Motiven und Zusammenhängen. Unser Anspruch nach Reflexion und Verstehen ist untrennbar verbunden mit unserem Menschenbild und dem Leitbild des Rütthubelbad. Mit der Formulierung des Leitbilds in Form von Leitsätzen gelingt es den einzelnen Teams immer besser, den Zugang zu Reflexion und Verstehen zu finden. Und so ist es auch folgerichtig, unsere Sozialbilanz mit den Leitsätzen zu verbinden.

Die Geschichten, die wir Ihnen mit der Sozialbilanz erzählen, haben für die Medien kaum Bedeutung: Wir erzählen, was

„zählt“ und nicht unbedingt, was „zuckt“. Es zählt, dass wir eine Entwicklungsorientierung haben und uns im Alltag immer wieder fragen, was diese konkret bedeutet. Es zählt, dass Menschen mit sowie ohne anthroposophischen Hintergrund zusammen einen Weg gehen. Es zählt, dass Menschen sich im Rütthubelbad wohl fühlen.

Auch dieses Jahr werden wir die Sozialbilanz in den einzelnen Teams diskutieren und wir sind auch gespannt auf Ihre Rückmeldungen. Ich selbst verabschiede mich mit dieser Sozialbilanz als Geschäftsleiterin – ich leite aber weiterhin das Alterswohn- und Pflegeheim – und freue mich auf die Gestaltung des Rütthubelbad durch den neuen Geschäftsleiter. Denn eines ist sicher: Das Rütthubelbad lebt von der Gestaltung und Mitwirkung der BewohnerInnen, der Mitarbeitenden und Leitenden, der Gäste und des Umfelds.

Beatrice Breitenmoser

## **Leitbild der Stiftung**

## **Unsere Aufgabe**

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

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

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

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

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

## Gemeinsamer Auftrag

*Aus dem Leitbild:*

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

Ende 2008 entschied der Stiftungsrat, dass das Rütthubelbad die Dienstleistungs- und Prozessqualität nach «Wege zur Qualität WzQ», einem anthroposophisch orientierten Qualitätsverfahren, anstrebt. Nur ein Teil des Rütthubelbad – die Sozialtherapeutische Gemeinschaft – arbeitete bereits mit WzQ, weil der Bund vor Jahren eine zertifizierte Qualität für die Finanzierung der Betreuung von Menschen mit einer Behinderung voraussetzte.

In einem ersten Schritt erstellte das Geschäftsleitungsteam das Betriebshandbuch mit allen (teilweise schon vorhandenen) Dokumenten, die für die Qualität unseres vielfältigen Angebots bedeutsam sind. Immer wieder gab es dabei auch kontroverse Diskussionen: Braucht es dieses Konzept oder diese Regelung überhaupt? Wo beginnt die Verantwortung der ganzen Gemeinschaft bzw. wo hört die Freiheit des Einzelnen oder des einzelnen Teams auf? Wie wichtig ist uns die Transparenz? Wie gewährleisten wir, dass Konzepte auch umgesetzt werden?

In einem zweiten Schritt schulten wir alle Mitarbeitenden über die Philosophie und die wichtigsten Instrumente von WzQ.

In der Folge machten wir für alle Teams folgende Vorgaben: Zweimal pro Jahr muss jedes Team eine Stunde über grundlegende Fragen nachdenken, die das Team selbst ausgewählt hat («Grundlagenarbeit»), und jedes Jahr muss jedes Team einen Leitsatz aus dem Leitbild wählen und diesen konkret bearbeiten. Der Sinn dieser Vorgaben brauchte und braucht immer wieder Erklärung: Qualität gibt es nur mit und durch uns, und je mehr wir ein gemeinsames Verständnis haben und über unsere Arbeit, Ziele, Möglichkeiten und Grenzen reflektieren, desto höher kann unsere Qualität sein.

Im 2014 beschloss das Geschäftsleitungsteam, ein Diagnoseaudit über WzQ im Rütthubelbad zu veranlassen. Wir streben damit keine Zertifizierung der Stiftung an, sondern eine Standortbestimmung. Die für WzQ eingesetzte Zertifizierungsstelle forderte für die externe Stellungnahme zuerst eine interne Standortbestimmung – und diese erarbeiteten wir im 2014. Jedes Team sowie jedes Leitungsteam hatte den Auftrag, 13 Fragen zu beantworten, wie z.B.: Wie wirkte unsere Arbeit und Dienstleistung auf unsere KundInnen? Welche Möglichkeiten hatten wir, den Alltag mitzugestalten? Welche Konzepte wurden verändert? Wie gingen wir mit internen Vereinbarungen und Selbstverpflichtungen um? Jedes Team erhielt zwei Stunden, um sich mit den Fragen auseinanderzusetzen, wobei die Intensität der Diskussionen unterschiedlich ausfiel. Alle Antworten wurden anschliessend in den «Entwicklungsbericht des Rütthubelbad» aufgenommen und den Auditoren zugesandt. Das externe Diagnoseaudit fand dann im März 2015 statt und über das (erfreuliche...) Ergebnis berichten wir in der nächsten Sozialbilanz.

## AKZENT 2014 *Gemeinsamer Auftrag*

*Seit 2013 wird im Sensorium daran gearbeitet, mehr BesucherInnen aus der Romandie anzulocken. Erste Erfolge sind da: 2014 wurden fast 100% mehr Gruppeneintritte aus der Romandie als 2013 verzeichnet (2013: 2'066 Personen, 53 Führungen; 2014: 5'000 Personen, 135 Führungen). Mit einem Total von 48'938 Eintritten aus der ganzen Schweiz ist 2014 zum Rekordjahr geworden.*

*Angesprochen wurden die WestschweizerInnen zum Beispiel in der Schulzeitschrift „l'Educateur“ und in einer landesweiten Cumulus-Aktion der Migros im Sommer. Das Gros der BesucherInnen stammte aus den Kantonen Freiburg und Neuenburg, doch auch Genf und die Waadt waren vertreten. Bei den Gruppen handelte es sich meist um Schulklassen. Westschweizer Gäste erfahren häufig durch ihre Kinder oder NachbarInnen vom Sensorium.*

*Die positiven Erfahrungen sollen verstärkt werden: So werden einzelne Stationen des Sensorium zwischen Frühling und Herbst 2015 in diversen Coop-Supermärkten zu sehen sein. Zudem wurde der Dunkelraum umgestaltet, um noch mehr BesucherInnen anzuziehen und neue Akzente zu setzen.*



# Lebenslange Entwicklung

## Aus dem Leitbild:

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

Das vielfältige Angebot des Rütthubelbad erlaubt es unterschiedlichen Menschen, sich mit der persönlichen Entwicklung auf eigene Art auseinanderzusetzen.

Im 2014 lebten etwa gleich viele Menschen in der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft wie in den Vorjahren. Der Trend hin zu mehr Aufenthaltstagen schwächte sich aber wunsch-

gemäss ab. Bei den Menschen, die extern wohnen und zu uns zur Arbeit kommen, verzeichneten wir infolge der geforderten Teilung in Werkstätten- und Tagesstättenplätze eine zu starke Steigerung, die wir korrigieren müssen. Bei den Werkstätten wurde ein mit dem Vorjahr vergleichbarer Umsatz erzielt.

## Sozialtherapeutische Gemeinschaft

	2011	2012	2013	2014
Anzahl Aufenthaltstage				
Intern wohnender Menschen	11'921	11'958	12'123	12'043
Extern wohnender Menschen	5'110	5'151	5'218	5'329
Werkstätten: Umsatz aus Produkten	368'070	379'076	351'831	355'017

Im Alterswohn- und Pflegeheim hat die Anzahl der Aufenthaltstage abgenommen, da Menschen mit leichtem Pflegebedarf immer häufiger zuhause mit Unterstützung leben. Diejenigen Menschen, die trotz keinem oder nur leichtem Bedarf ins Rütthubelbad kommen, suchen den Kontakt zu Menschen und zur Gemeinschaft. Sorgen bereiten uns die sinkende An-

zahl Pflegetage und der sinkende Pflegeindex – wichtige Elemente für eine gesunde Finanzierung. Regional besteht ein Überangebot an Pflegebetten und wir bemühen uns deshalb aktiv, den Bekanntheitsgrad des Rütthubelbad und unserer Stärken zu erhöhen.



## Alterswohn- und Pflegeheim

	2011	2012	2013	2014
Anzahl Aufenthaltstage	27'494	28'454	28'049	27'157
Anzahl Pfl egetage	24'892	25'340	24'902	23'525
Durchschnittlicher Pflegeindex	6.04	6.14	5.28	5.18

Es ist erfreulich, dass die Anzahl der KursteilnehmerInnen wieder angestiegen ist, ohne die Anzahl der Angebote erhöht zu haben. Pro Bildungsangebot verzeichneten wir im Durch-

schnitt 18 TeilnehmerInnen (Vorjahr:16). Wir wollen eine gute Mischung zwischen beliebten Angeboten und speziellen, oft auch neuartigen Angeboten haben.

## Bildung

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

Fast hätten wir im 2014 die Grenze von 50'000 Eintritten erreicht! Die deutliche Steigerung von Eintritten und Führungen ist auf die Kombination von anhaltend schlechtem Wetter in den Schulferien, der durch Bern Tourismus initiierten Mitwir-

kung bei einer schweizerischen Werbeaktion und neuen Erlebnisstationen zurückzuführen. Hingegen hat sich der Trend nach Abnahme von Workshops ebenfalls deutlich verstärkt und wird sich wahrscheinlich fortsetzen.

## Sensorium

	2011	2012	2013	2014
Anzahl Eintritte	36'027	41'561	42'867	48'938
Anzahl Führungen	586	692	557	609
Anzahl TeilnehmerInnen Workshops	870	486	520	254

Auch das Rütihubelbad unterliegt dem schweizweit beobachtbaren Trend von weniger Hotelübernachtungen und Seminarbuchungen – trotz getätigter Investitionen und des Angebots von „Erlebnissen“, die mit einem Seminar verbunden werden können. Erfreulich ist, dass wir im ebenfalls hart

umkämpften Markt der Ausflugsgastronomie den Umsatz klar steigern konnten. Für die einen ist es unsere Bio- oder Vegi-Küche, für andere die Familien- und Kinderfreundlichkeit und für weitere unsere grosse Bereitschaft, auf individuelle Wünsche einzugehen, die zu einem Besuch im Restaurant führen.

## Hotel und Restaurant

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

Im 2014 widmeten wir uns auch der Frage, wie wir für junge Menschen zwischen 15 und 25 Jahren attraktiver werden könnten. Wir diskutierten diese Frage mit Interessierten, die bei uns ihre Ausbildung absolvieren. Einige Ideen konnten nach ihrer Vertiefung nicht weiterverfolgt werden. Aber es entstand auch Neues: Im Alterswohn- und Pflegeheim wurden die Arbeitszeiten besser mit dem Öffentlichen Verkehr abgestimmt und es steht nun ein Raum für selbst wärmendes Mittagessen zur Verfügung. Und das Veranstaltungsprogramm 2015 enthält zwar kein Open Air-Festival, aber ein Sommerkino. Das Geschäftsleitungsteam hat sich entschieden, einmal pro Jahr die Altersdurchmischung im eigenen Betrieb zu thematisieren.

Warum sind wir überzeugt, dass unsere Angebote mit „lebenslanger Entwicklung“ zu tun haben? Das Rüttihubelbad geht von einem entwicklungs- und ressourcenorientierten Menschenbild aus, das sich auf alle Altersgruppen bezieht. Bei den Menschen in der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft lebt die individuelle Förderplanung – verbunden mit der Selbstbestimmung, auch Nein zu sagen – und die Pflege der Gemeinschaft. Im Alterswohn- und Pflegeheim wird gepflegt, betreut und gestorben, aber vor allem auch mit Selbstbestimmung und Mitwirkungsmöglichkeiten gelebt. Beim Bildungsangebot kann man sich mit seinem Menschsein in spiritueller,

intellektueller oder künstlerischer Hinsicht auseinandersetzen. Und im Sensorium können Sinneswahrnehmungen erlebt und hinterfragt werden.

Lebenslange Entwicklung hat aber auch damit zu tun, dass man Raum für Musse erhält. Das Rüttihubelbad bietet Entspannung und Ruhe durch die natürliche Umwelt und das freundliche und naturnahe gastronomische Angebot. Durch die Kulturveranstaltungen werden unser Geist und das ästhetische Empfinden angesprochen. Jeder einzelne Gast hat die Möglichkeit, in Freiheit mit seiner eigenen Entwicklung umzugehen.

Für das Rüttihubelbad ist es eine ständige Herausforderung, sich nicht auf dem Erreichten auszuruhen, sondern stets die (oft leisen) Entwicklungen der Umwelt wahrzunehmen und frühzeitig zu handeln. Wir wenden für diese Wahrnehmung verschiedene Instrumente an: Eine für vier Jahre formulierte Vision und Strategie / strategische Jahresziele / monatliches Reporting der finanziellen Zahlen / Quartalsreporting zu den Marktentwicklungen / Klausuren für vertiefte inhaltliche Diskussionen. Der Anspruch, auch inskünftig ein Umfeld zu bieten für die lebenslange Entwicklung des Einzelnen, hat für uns einen hohen Stellenwert.

## AKZENT 2014 *Lebenslange Entwicklung*

*Der Anspruch nach lebenslanger Entwicklung gilt auch für Mitarbeitende. Das Geschäftsleitungsteam hatte sich schon länger vorgenommen, Führungsgrundsätze zu formulieren – kam aber nie auf einen „grünen Zweig“. Nach einem Stop des Prozesses gelang bis Ende Jahr der Durchbruch und wir formulierten unsere Führungskultur, die in der Vernehmlassung positiv aufgenommen worden ist.*

*Wir haben drei Werte formuliert, davon einer zur lebenslangen Entwicklung:  
„Der Mensch entwickelt sich ein Leben lang.“*

*Bezogen auf unsere Führungskultur heisst dies:*

- Nicht nur die fachliche und methodische, sondern auch die persönliche, soziale und geistige Entwicklung ist uns wichtig.*
- Wir ermöglichen Zeit, über Sinn- und Grundsatzfragen zu reflektieren.*
- Wir fördern Weiterbildungen, die der Aufgabenerfüllung dienen und ins Team zurückfliessen.*
- Wir thematisieren individuelle Entwicklungspotenziale innerhalb der Möglichkeiten der Gemeinschaft Rütthubelbad.*

*Es gilt nun, unsere Führungskultur konkret zu leben.*

## Respekt & Wertschätzung

### *Aus dem Leitbild:*

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

Respekt und Wertschätzung haben auch damit zu tun, dem Gegenüber Gehör und die Möglichkeit zur Mitgestaltung zu geben. Im Alterswohn- und Pflegeheim APH sowie in der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft StG wurde schon vor langer Zeit eine Tradition begründet, die immer noch lebt: Das BewohnerInnenforum im APH und das Regenbogenforum in der StG.

Das BewohnerInnenforum im APH findet alle sechs Wochen unter der Leitung der Heimleiterin statt. Eingeladen sind alle BewohnerInnen sowie seit 2014 auch die Angehörigen. Die Einladung erfolgt schriftlich und wird am betreffenden Tag auch mündlich angekündigt und ausgehängt. Feste Bestandteile sind die Einstimmung, der Rückblick auf Todesfälle, Eintritte und besondere Ereignisse, die Austauschrunde, Informationen der Heimleiterin z.B. über Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge sowie der Ausklang. Oft gibt es auch ein Schwerpunktthema wie etwa die Beleuchtung in den Korridoren oder das neue Angehörigenkonzept. Über das Forum wird ein Protokoll erstellt und an alle BewohnerInnen sowie an alle Rechnungsadressen verteilt bzw. verschickt.

In den letzten zwei Jahren hat sich nicht nur die Teilnahme der BewohnerInnen, sondern auch deren Mitwirkung deutlich erhöht: BewohnerInnen melden sich im Voraus für die Gestaltung der Einstimmung, bringen sich mit (auch kritischen) Fragen zum Betrieb oder zu Entscheiden ein oder erzählen eine Begebenheit, die sie berührt hat. Den Ausklang mit einem gemeinsamen Lied gestaltet seit einiger Zeit eine Bewohnerin. Am BewohnerInnenforum sind viel gegenseitiges Interesse und Wärme spürbar.

Das Regenbogenforum findet zehn Mal jährlich im Morgenkreisraum der StG statt und dauert üblicherweise eine Stunde. In diesem moderierten Austauschgefäß können sich alle externen und internen begleiteten MitarbeiterInnen zu verschiedenen Themen äussern und Fragen stellen. So wurde im Regenbogenforum vom 28. November 2014 beispielsweise die Wiederbelebung der Turnstunde diskutiert, aber auch, ob man weiterhin Meerschweinchen halten möchte. Ebenso resümierten die TeilnehmerInnen den Besuch einer Konfirmandenklasse und verhandelten über eine mögliche Weiterführung. Selbst schwierige Themen wie Stalking kamen zur Sprache. Die ganze Frage- und Diskussionsrunde lief sehr strukturiert und in einer ruhigen, wertschätzenden Haltung ab. Die Begleiteten schätzen das Forum als Gelegenheit, sich offen zu äussern und ihre Anliegen in die Gemeinschaft zu tragen. Das beliebte Austauschgefäß existiert bereits seit zehn Jahren.

AKZENT **2014**

Respekt & Wertschätzung

*In der Sozialtherapeutischen Gemeinschaft messen wir jeder Arbeit eine hohe Bedeutung zu, ungeachtet der Möglichkeiten und Fähigkeiten unserer begleiteten Menschen. Bis 2013 haben wir die Löhne mit unserem eigenen Instrument bemessen, je nach Arbeitsvermögen der Betroffenen.*

*Die Gesundheits- und Fürsorgedirektion GEF hat uns darauf hingewiesen, dass wir in den «Tagesstätten» an einen Maximallohn von Fr. 250.- / Mt. gebunden sind. So mussten wir ab 2014 bei den meisten unserer begleiteten Mitarbeitenden die Löhne reduzieren. Das war ein schwieriger Prozess mit vielen Gesprächen und der Entscheid oftmals für die Betroffenen schwer zu verstehen, blieb doch die Arbeitsleistung die Gleiche – nur mit weniger Lohn.*

*Für einige leistungsstarke begleitete MitarbeiterInnen haben wir in den vergangenen zwei Jahren acht «geschützte Werkstatt-Plätze» geschaffen, bei denen es mehr um Produktion als um Tagesstruktur geht. Dies, obwohl wir dafür von der GEF weniger Geld erhalten – dafür ist die Stiftung frei in der Lohngestaltung und die Arbeitsbedingungen gleichen sich dem ersten Arbeitsmarkt an.*

## Wandlungsfähiges Unternehmen

### *Aus dem Leitbild:*

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

Ein Führungswechsel beinhaltet auch die Chance eines neuen Blicks auf das Gewordene und unbefangene Fragen an das noch Mögliche. Im Sensorium kam der Impuls, zusätzlich zur Dauerausstellung pro Jahr ein neues Thema zu präsentieren. 2014 wurde «Wasser» für alle Sinne inszeniert. An 15 Stationen konnten BesucherInnen die Dynamik und Faszination des «blauen Goldes» erfahren und entdecken. So lud zum Beispiel eine Strömungstafel dazu ein zu beobachten, wie Wasser auf Hindernisse reagiert und welche Formen es dabei annimmt. Die Grundidee der temporären Ausstellungen ist es, Menschen, die bereits im Sensorium waren, einen triftigen Grund für einen erneuten Besuch zu geben. Dabei steht immer das Erlebnis mit allen Sinnen im Zentrum. Im 2015 wird das Thema «Bienen» präsentiert. Das Konzept der temporären Ausstellungen wird nach ersten Erfahrungen ausgewertet werden.

Im Bereich der Hotellerie & Gastronomie bietet die «Grundlagenarbeit» die Möglichkeit, sich mit der Wandlungsfähigkeit auseinanderzusetzen. Die zweimal jährlich stattfindende, halbtägige Grundlagenarbeit wird von den Mitarbeitenden sehr geschätzt. Auch Ehemalige erinnern sich meist gern ans

gemeinsame Reflektieren, welches in der Gastronomiebranche eher unüblich ist. Nebst dem im Gesamtbereich behandelten Leitsatz wird parallel dazu in den einzelnen Teams ein eigener Leitsatz bearbeitet. Dank dieser mehrstufigen Arbeit kommen alle MitarbeiterInnen regelmässig mit dem Leitbild in Kontakt. Und noch wichtiger: Sie können sich frei zum gewählten Leitsatz äussern und nehmen dabei auch Erkenntnisse für den Alltag mit. Für langjährige Mitarbeitende wird die Reflexionsarbeit oft zu einer geschätzten Konstante. Neu eintretende MitarbeiterInnen brauchen ungefähr ein Jahr, um mit Grundlagenarbeit vertraut zu sein. Die Grundlagenarbeit ist wohl mit ein Grund, warum unsere MitarbeiterInnen im Schnitt wesentlich länger im Betrieb bleiben, als es in der Branche der Fall ist.

Im Alterswohn- und Pflegeheim APH mussten zwischen Mitte 2013 und anfangs 2014 auf Geheiss der Aufsichtsbehörde viele Konzepte neu erstellt werden. Welche Konzepte dann aber wirklich im Alltag gelebt werden, ist ein anderes Thema. Die Nachhaltigkeit auch von Konzepten, die gemeinsam erarbeitet wurden, braucht oft regelmässige und wiederholte Schulung, auf die das APH noch vermehrt Wert legen muss. Auch die heutigen Einmaligkeiten des APH – insbesondere die Rituale nach dem Tod – bedürfen einer wachsamem Begleitung, um nachhaltig zu sein.

Wegen der unerwartet tiefen Erträge war die Stiftung zurückhaltender beim Besuch von externen Weiterbildungen: Statt 1% der Lohnsumme inkl. Sozialleistungen investierten wir nur 0,54%; für 2015 sehen wir wieder eine höhere Investition vor.

AKZENT 2014

Wandlungsfähiges Unternehmen

*Um das anthroposophische Kursangebot an die Bedürfnisse der heutigen Zeit anzupassen, liegt der Fokus seit rund einem Jahr darin, Antworten auf wichtige Alltagsfragen anzubieten. Die Zeit der reinen Informationsvermittlung mit Vorträgen ist vorbei, denn die Schriften von Rudolf Steiner lassen sich auch im Selbststudium entdecken. Gefragt sind vielmehr alternative Antworten auf alltägliche Herausforderungen, beispielsweise den Umgang mit verhaltensauffälligen Kindern, die Burnout-Prävention oder Fragen zur Ökologie und generell zur Gesundheit der Erde.*

*Zur erfolgreichen Umsetzung dieser Kurse muss eine Grundbedingung erfüllt sein: Die Angebote müssen niederschwellig sein; das heißt, das Kurszentrum Rütihubelbad ist auch für TeilnehmerInnen ohne anthroposophische Vorbildung zugänglich. Selbst wer nur Teile einer Vortragsreihe besuchen möchte, ist willkommen. Erste Erfahrungen mit dieser Neuausrichtung sind positiv, die KursteilnehmerInnen schätzen das Angebot. Institutionalisierte Rückmeldebögen tragen dazu bei, die Kurse noch besser auf die Bedürfnisse des Publikums zuzuschneiden.*



# Konflikte & Frieden

## Aus dem Leitbild:

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

Konflikte erzeugen Reibung und daraus kann Innovation entstehen. Konflikte können zum Weggang von Mitarbeitenden führen, ein zu hoher Wechsel ist aber schlecht. Was ist jedoch

«zu hoch»? Oft hilft ein Branchenvergleich. So gehören etwa Alterswohn- und Pflegeheime APH statistisch zum Gesundheitswesen, wobei Spitäler eine höhere Fluktuation haben als Heime. Aber unser APH ist nicht mit anderen Heimen zu vergleichen, da Dienste mit wenig Fluktuation (wie Buchhaltung, Technik) zentral erbracht werden. Für das Rüttihubelbad als «Mischbetrieb» haben deshalb die eigenen Werte im Zeitverlauf die grösste Aussagekraft.

## Bereich

(nur solche mit mind. 20 Mitarbeitenden)

## Fluktuation im Verhältnis zur durchschnittlichen Anzahl Mitarbeitender

	2012	2013	2014
Alterswohn- und Pflegeheim	21.19%	32.97%	13.75%
Sozialtherapeutische Gemeinschaft	8.78%	4.34%	4.07%
Zentrale Fachdienste	6.35%	3.33%	28.17%
Hotellerie & Gastronomie	25.35%	12.45%	0%
<b>TOTAL für alle Mitarbeitenden des Rüttihubelbad</b>	<b>14.23 %</b>	<b>14.55 %</b>	<b>10.23 %</b>

Es ist erfreulich, dass beim APH die getroffenen Massnahmen so deutliche Wirkung zeigten! Gegenüber 2013 konnte die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von drei auf über acht Jahre gesteigert werden. Eine weitere Reduktion dürfte kaum realisierbar sein, da unsere Arbeitsbedingungen (v.a. tieferer Lohn und für Abend- und Nachtdienste kein Öffentlicher Verkehr) weniger gut sind als im Umfeld. Dank der

im APH gesunkenen Fluktuation reduzierte sich auch diejenige des ganzen Rüttihubelbad.

Ein wachsames Auge muss auf die Zentralen Fachdienste gelegt werden: Nebst familiär bedingten Wegzügen wurde hier eine gewisse Perspektivenlosigkeit bemängelt. Bei Hotellerie & Gastronomie dürfte die zu stabile Situation nicht anhalten.

## AKZENT 2014 Konflikte & Frieden

*Die Leiterin Personalwesen ist Vertrauensstelle und Ansprechpartnerin für persönliche Notlagen oder Konflikte zwischen Mitarbeitenden, in Teams oder zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Je nach Ausgangslage ist die Begleitung punktuell, prozessbegleitend oder in Zusammenarbeit mit Dritten. Die Art der Unterstützung kann z.B. in Form eines vertraulichen Gesprächs zum Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten sein. Falls erwünscht oder nötig, werden weitere Personen einbezogen. In Einzelfällen kommt es zu aufwändigeren Begleitprozessen. Im Austausch lassen sich meist positive Wendungen für alle Beteiligten erreichen. Zentral ist das Unterstützen von Mitarbeitenden bei der Wahrnehmung von Handlungsmöglichkeiten, ohne stellvertretend für sie zu handeln: Ab und zu besteht der Eindruck, ein unter dem Siegel der Verschwiegenheit deponiertes Anliegen werde aktiv bearbeitet. Um Probleme zu lösen, müssen sich die Mitarbeitenden jedoch einverstanden erklären, dass die Informationen weiter gehen, und sich aktiv beteiligen. 2014 fanden über 50 vereinbarte und viele spontane Gespräche statt.*

## Eigenverantwortung

### *Aus dem Leitbild:*

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

Eigenverantwortung ist im Rütthubelbad keine Worthülse, sondern eine Normalität, die von den Mitarbeitenden in der Regel geschätzt und gerne wahrgenommen wird. Neueintretenden wird dieser besondere Geist und der Appell an die Eigenverantwortung bereits in den obligatorischen, zweitägigen Einführungskursen vermittelt, welche zweimal jährlich stattfinden und üblicherweise nach der Probezeit besucht werden. Der Kurs zählt als Arbeitszeit.

Wer im Rütthubelbad arbeitet, steht ein Stück weit in der Öffentlichkeit und repräsentiert die Stiftung als AnsprechpartnerIn und «Visitenkarte» für BesucherInnen. Doch auch für sich und andere Angestellte sollen Mitarbeitende Verantwortung übernehmen.

Die TeilnehmerInnen des Einführungskurses vom November 2014 schätzten unter anderem, dass die Vertrauensstelle im Bereich Personal erwähnt wurde, an die sie sich bei Konflikten und persönlichen Problemen wenden können. Auch die Tipps zur Arbeitssicherheit wurden als wichtig und interessant empfunden. Ebenso die Informationen zum Vorgehen im Brandfall – im Rütthubelbad, vor allem im Alterswohn- und Pflegeheim, ein sehr wichtiges Thema! Gleichzeitig sahen die Kursteilneh-

merInnen aber auch noch Optimierungspotenzial für einzelne Vorträge: So wünschten sie sich, dass die Einführung zum Brandtableau mehr auf Neueintretende ohne Vorwissen eingeht oder auch, dass die an sich sehr interessante Einführung in die Anthroposophie klarer strukturiert und dafür weniger detailreich wäre. Grundsätzlich waren sich die KursteilnehmerInnen jedoch einig: Es ist nicht selbstverständlich, dass ein Arbeitgeber eine so vielseitige, informative und erlebnisreiche Einführung anbietet. Dieses Engagement und das Kennenlernen des ganzen «Stiftungs-Universums» regen dazu an, selbst und gemeinsam mit anderen Mitarbeitenden Verantwortung zu übernehmen und die Stiftung würdig zu vertreten.

Im Bereich Rechnungswesen ist ebenfalls Eigenverantwortung gefragt, konkret beim Visieren von Rechnungen: Da im Rütthubelbad viele MitarbeiterInnen, auch ohne Leitungsfunktion, Ausgaben visieren und tätigen können, ist Eigenverantwortung ein wichtiges Thema: Budgetwerte und Visaregelung müssen bekannt sein und respektiert werden. Beim Visieren von Rechnungen gilt stets das Vieraugen-Prinzip – jede visierte Rechnung wird noch durch das Finanz- und Rechnungswesen geprüft. Dabei werden Mitarbeitende wie Vorgesetzte mitunter mit kritischen Fragen konfrontiert, aber auch hilfreich unterstützt.

## AKZENT 2014 *Eigerverantwortung*

*Das Alterswohn- und Pflegeheim hat 12 LeiterInnen, die rund 80 Mitarbeitende führen. Alle sollen mit «Wege zur Qualität WzQ» arbeiten. Damit dies möglich ist, treffen wir uns seit 2014 jährlich viermal einen halben Tag für Schulung und Austausch. Daraus ist das Papier «Wo äussert sich WzQ in meiner Führungsarbeit?» entstanden. Auszug:*

- *Ich kenne das Leitbild der Stiftung und dasjenige des APH und orientiere mich an diesen Leitbildern.*
- *Ich kenne das Betriebshandbuch der Stiftung und nutze es bei Bedarf.*
- *Ich kenne die auf anthroposophischen Werten basierende Führungskultur der Stiftung und stehe für diese Kultur ein.*
- *Ich bemühe mich gegenüber meinen Mitarbeitenden, KollegInnen und Dritten um eine fragende, nicht bewertende Haltung.*
- *Ich kenne die Konzepte/Vorgaben zur Grundlagenarbeit, zur Arbeit mit den Leitsätzen und zur Sozialbilanz und ermögliche damit in meinem Team Freiraum für Grundsätzliches und für gemeinsame Entwicklung.*
- *Ich kenne die Instrumente Rückblick, Rechenschaft, Dynamische Delegation, MAG/ZusaG und Austrittsgespräch und wende diese in meinem Team praktisch an.*

# Mensch & Wirtschaft

Aus dem Leitbild:

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

Welche Wertschöpfung hat das Rütthubelbad im Jahr 2014 geschaffen? Welchen Beitrag haben wir an das Sozialprodukt der Volkswirtschaft geleistet?

## Wertschöpfungsrechnung

	2011		2012		2013		2014	
<b>Entstehung</b>								
Unternehmungsleistung	18'639	100.0%	18'808	100.0%	18'278	100.0%	18'141	100.0%
- Vorleistungen	3'636	19.5%	3'664	19.5%	3'612	19.8%	3'545	19.5%
Bruttowertschöpfung	15'003	80.5%	15'144	80.5%	14'666	80.2%	14'596	80.5%
- Abschreibungen	1'265	6.8%	1'162	6.2%	1'336	7.3%	1'369	7.5%
Nettowertschöpfung	13'738	73.7%	13'981	74.3%	13'330	72.9%	13'227	72.9%
<b>Verwendung (Anspruchsgruppen)</b>								
An Mitarbeitende	13'024	94.8%	13'277	95.0%	12'600	94.5%	12'302	93.0%
An Öffentliche Hand	90	0.7%	99	0.7%	93	0.7%	105	0.8%
An Fremdkapitalgeber	574	4.2%	553	4.0%	593	4.4%	568	4.3%
An Eigenkapital Stiftung (Selbstfinanzierung)	50	0.4%	52	0.4%	44	0.3%	50	0.4%
An Eigenkapital StG (Selbstfinanzierung)							202	1.5%
Nettowertschöpfung	13'738	100.0%	13'981	100.0%	13'330	100.0%	13'227	100.0%
Vollzeitstellen	143		148		141		138	
Unternehmungsleistung pro Vollzeitstelle	130.3		127.1		129.6		131.5	
Nettowertschöpfung pro Vollzeitstelle	96.1		94.5		94.5		95.8	
Verwendung an Mitarbeitende pro Vollzeitstelle	91.1		89.7		89.4		89.1	

*in Tausend CHF*

Auch das vergangene Jahr war wegen tieferer Erträge ein sehr schwieriges. Da wir die eingekauften Leistungen verringerten, gelang uns trotz weiterhin hoher Abschreibungen die gleiche Nettowertschöpfung wie im 2013. Pro Vollzeitstelle stieg die Nettowertschöpfung sogar etwas an auf CHF 95'800, weil wir

insbesondere im Kaderbereich Personalstellen nicht mehr oder nicht sofort besetzten, um das Gleichgewicht des Unternehmens halten zu können; entsprechend sank auch der durchschnittliche Beitrag pro Mitarbeitende um CHF 300 auf 89'100.

## **AKZENT** 2014 *Mensch & Wirtschaft*

*Viele Mitarbeitende des Rütthubelbad verdienen weniger, als dies andernorts möglich wäre. Das Lohnniveau des Kantons Bern «unterbieten» wir um durchschnittlich 10%, ausser bei den Tieflohnbranchen Gastronomie, Reinigung und Detailhandel; hier sind wir konkurrenzfähig. Ansonsten sind unsere Löhne bescheidener.*

*Der Grund liegt nicht im fehlenden 13. Monatslohn. Wir gehen vom Jahressalär aus und zahlen dieses in 12 (und nicht in 13) Teilen aus, was die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden erhöht.*

*Höhere Löhne kann sich das Rütthubelbad nicht leisten, da wir auch Leistungen anbieten, deren Kosten nicht gedeckt sind. „Dann geben wir doch diese Leistungen auf und erhalten dafür höhere Löhne.“ Dies wäre aber ein Kurzschluss: So treten viele BewohnerInnen ins Alterswohn- und Pflegeheim wegen der Kulturangebote oder des öffentlichen Restaurants ein, oder Begleitete kommen, weil es hier Menschen mit und ohne Behinderung gibt.*

*Im Rütthubelbad arbeiten, bedeutet einerseits weniger Lohn und andererseits eine hohe Arbeits- und Lebensqualität betreffend Sinnhaftigkeit und menschlichem Umgang.*



## Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

### *Aus dem Leitbild:*

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

Unsere finanziellen Ergebnisse kommunizieren wir schriftlich an die EmpfängerInnen der Sozialbilanz, auf der Homepage und noch mündlich gegenüber den Mitarbeitenden.

Aus der Bilanz ist bei den Aktiven ersichtlich, dass unsere Liquidität (Umlaufvermögen) zwar abgenommen, aber immer noch sehr gut ist. Erfreulich sind die anhaltend gute Tendenz der abnehmenden Forderungen und damit die gute Zahlungsmoral. Auch die Verminderung des Anlagevermögens ist zu begrüssen, da wir bei den Immobilien kontinuierlich viel abschreiben können.

Auf der Passivseite der Bilanz ist es uns auch im 2014 gelungen, den (immer noch hohen) Anteil des Fremdkapitals zu verringern. Die Eigenkapitalquote hat sich von 16,16 auf 16,82% erhöht. Das Stiftungskapital konnte um knapp eine halbe Million auf CHF 5,9 Mio. gesteigert werden; es ist jedoch festzuhalten, dass der Jahresgewinn der StG von 0,2 Mio. zweckgebunden für die StG einzusetzen ist.

Die Erfolgsrechnung zeigt, dass unsere Erträge um 0,95% abgenommen und wir unseren Personalaufwand um 4,3% reduziert haben. Die Erhöhung des Sachaufwandes beruht v.a. auf höheren Abschreibungen und grösserem Unterhaltsaufwand. Ohne den zweckgebundenen Gewinn der StG verzeichnen wir einen Jahresgewinn von CHF 50'334, mit dem wir das (nach wie vor zu tiefe) Eigenkapital erhöhen können.



# Jahresrechnung 2014

## BILANZ

31. Dezember 2014

31. Dezember 2013

### AKTIVEN

	Fr.	%	Fr.	%
Flüssige Mittel	2'332'095.76	7.14%	2'432'124.84	7.21%
Forderungen aus Lieferungen/Leistungen	873'455.25	2.67%	993'989.00	2.95%
Andere Forderungen	683'458.88	2.09%	736'081.84	2.18%
Warenvorräte	135'460.00	0.41%	137'300.00	0.41%
Aktive Rechnungsabgrenzung	36'898.30	0.11%	29'887.30	0.09%

### TOTAL UMLAUFSVERMÖGEN

**4'061'368.19 12.44%**

**4'329'382.98 12.83%**

Immobilien	26'931'068.30	82.47%	27'462'049.70	81.38%
Übrige Sachanlagen	1'451'614.65	4.45%	1'736'817.60	5.15%
Immaterielle Anlagen	211'000.00	0.65%	211'000.00	0.63%
Umgebung	-	0.00%	7'966.65	0.02%

### TOTAL ANLAGEVERMÖGEN

**28'593'682.95 87.56%**

**29'417'833.95 87.17%**

### Total AKTIVEN

**32'655'051.14 100%**

**33'747'216.93 100%**

### PASSIVEN

Schulden aus Lieferungen/Leistungen	569'177.50	1.74%	672'999.85	1.99%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	780'505.55	2.39%	991'949.10	2.94%
Kantonsbeitrag Teilzahlungen	- 724'565.00	- 2.22%	- 46'981.30	- 0.14%
Passive Rechnungsabgrenzung	388'712.85	1.19%	382'126.00	1.13%

### Kurzfristige Verbindlichkeiten

**1'013'830.90 3.10%**

**2'000'093.65 5.93%**

Rückstellungen	5'001'878.70	15.32%	5'051'047.10	14.97%
Kassenobligationen	10'948'000.00	33.53%	10'889'000.00	32.27%
Darlehen	2'031'726.70	6.22%	2'125'935.55	6.30%
Hypotheken	7'682'500.00	23.53%	8'197'500.00	24.29%

### Langfristige Verbindlichkeiten

**25'664'105.40 78.59%**

**26'263'482.65 77.82%**

### TOTAL FREMDKAPITAL

**26'677'936.30 81.70%**

**28'263'576.30 83.75%**

Eigenkapital	5'453'081.88	16.70%	5'405'945.71	16.02%
Eigenkapital aus Spenden/Schenkungen	38'129.00	0.12%	47'090.70	0.14%
Zweckgebundene Spenden	38'305.05	0.12%	30'558.75	0.09%
Zweckgebundene Rücklagen StG	195'734.70	0.60%	-	0.00%

### Jahresgewinn Stiftung

**50'333.66 0.15%**

**45.47 0.00%**

### Jahresgewinn StG

**201'530.55 0.62%**

**0.00%**

### STIFTUNGSKAPITAL

5'977'114.84 18.30%

5'483'640.63 16.25%

### Total PASSIVEN

**32'655'051.14 100%**

**33'747'216.93 100%**

## ERFOLGSRECHNUNG

	<b>1.1. bis 31.12.2014</b>		<b>1.1. bis 31.12.2013</b>	
	Fr.	%	Fr.	%
Betriebserträge	11'301'037.80	72.82%	11'373'496.02	72.60%
Beiträge öffentl. Hand inkl. Spenden	3'635'514.00	23.43%	3'693'539.65	23.58%
Diverser Ertrag	269'480.10	1.74%	284'850.45	1.82%
Erträge Umlagen RHB AG	347'302.10	2.24%	334'187.70	2.13%
Erlösminderungen	- 34'498.16	- 0.22%	- 19'393.45	- 0.12%
<b>Nettoertrag</b>	<b>15'518'835.84</b>	<b>100.00%</b>	<b>15'666'680.37</b>	<b>100.00%</b>
Material- u. Warenaufwand	- 989'112.95	- 6.37%	- 987'047.85	- 6.30%
<b>BRUTTOGEWINN I</b>	<b>14'529'722.89</b>	<b>93.63%</b>	<b>14'679'632.52</b>	<b>93.70%</b>
Personalaufwand	- 10'804'406.30	- 69.62%	- 11'290'235.05	- 72.07%
<b>BRUTTOGEWINN II</b>	<b>3'725'316.59</b>	<b>24.01%</b>	<b>3'389'397.47</b>	<b>21.63%</b>
Unterhalt / Reparaturen	- 423'578.65	- 2.73%	- 399'522.43	- 2.55%
Abschreibungen	- 1'230'867.15	- 7.93%	- 1'214'544.85	- 7.75%
Kapitalaufwand	- 501'583.43	- 3.23%	- 502'095.06	- 3.20%
Hypothekenzinsen	- 236'012.55	- 1.52%	- 244'679.20	- 1.56%
Betriebsaufwand	- 291'164.30	- 1.88%	- 257'449.90	- 1.64%
Verwaltungsaufwand	- 518'923.65	- 3.34%	- 532'760.81	- 3.40%
Aufwand Umlagen RHB AG	- 276'753.05	- 1.78%	- 251'108.20	- 1.60%
Sachaufwand	- 3'478'882.78	- 22.42%	- 3'402'160.45	- 21.72%
Ausserordentlicher Ertrag	5'430.40	0.03%	12'808.45	0.08%
<b>Jahresgewinn</b>	<b>251'864.21</b>	<b>1.62%</b>	<b>45.47</b>	<b>0.00%</b>

Der Jahresabschluss 2014 inkl. Anhang ist auf [www.ruettihubelbad.ch](http://www.ruettihubelbad.ch) unter der Rubrik «Stiftung/Finanzierung» abrufbar oder kann bei uns angefordert werden.

AKZENT 2014

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

*Wir erstellen mit grosser Sorgfalt unser komplexes Budget. Unsere Dienstleistungen und Kostenträger sind verschieden und funktionieren nach eigenen Regeln; trotzdem hängen sie voneinander ab.*

*Die Ausgaben können wir dank jahrelanger Erfahrung und guter Instrumente realitätsnah planen – viel schwieriger ist dies aber bei den Einnahmen. Wie viele BewohnerInnen mit welchem Pflegebedarf werden bei uns leben? Welche Bedürfnisse werden die begleiteten Menschen haben? Wird es während der Schulferien anhaltend regnen? Wie viele Weihnachtsessen werden bei uns stattfinden? Wie stark wird der Preisdruck auf welchen Dienstleistungen sein? Wie wird unser Kultur- und Bildungsangebot besucht werden? Fragen über Fragen, die wir als Basis für unsere Annahmen diskutieren.*

*Das Umfeld ist zwar unberechenbarer geworden, aber unsere Vielfalt gibt uns Beständigkeit: Im Geschäftsleitungsteam sind wir zeitnah informiert und wir haben ein Klima, das sich am Ganzen und nicht an einzelnen Teilen orientiert. Zentral ist auch, dass wir eine ausgefeilte Liquiditätsplanung haben und unser Unternehmen „atmen“ kann.*

## Ressourcen von Mensch und Natur

### *Aus dem Leitbild:*

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

Die Projektgruppe Ökologie und Nachhaltigkeit hat im November 2014 ihre Ist-Aufnahme der «Ökobilanz» des Rütthubelbad vorgestellt. Generell lässt sich sagen, dass im Rütthubelbad bereits viel für Natur und Nachhaltigkeit getan wird – ganz im Sinne unseres Leitbildes. So wird etwa die Energieeffizienz von technischen Einrichtungen regelmässig überprüft, damit Störungen behoben und die Lebensdauer verlängert werden können. Auch ist das Rütthubelbad bei den Themen Wärmerückgewinnung und moderner Kühltechnik auf einem zeitgemässen Stand. Energiesparlampen werden nicht mehr eingesetzt, da das enthaltene Quecksilber ein Gesundheitsrisiko darstellt und sie nicht einfach zu entsorgen sind; hingegen werden verstärkt energieeffiziente LED-Leuchten und -Leuchtmittel verwendet. Ebenso sorgen Induktionskochfelder und bessere Energieklassen bei Neugeräten für einen geringeren Stromverbrauch.

Zentrale und dezentrale Abfallsammelstellen gewährleisten, dass wiederverwertbare Rohstoffe möglichst lückenlos rezykliert werden. Auch unsere Reinigungsmittel sind ökologisch abbaubar. Stiftungseigene Wasserquellen und der Gemüse-

anbau vor Ort sorgen dafür, dass viele Lebensmittel, die innerhalb der Stiftung und auch für Gäste verarbeitet werden, nur sehr kurze Wege zurücklegen. Bei Renovationen wird auf ökologische Wandfarben, Wetterschutzmittel, Öle und Wachse geachtet.

Die Projektgruppe hat auch einige Schwachpunkte ausgemacht: So könnte eine konsequentere Einkaufspolitik zu einer höheren Nachhaltigkeit bei der Anschaffung von Mobiliar, Haushaltsgeräten, Verbrauchsmaterialien etc. führen. Die Gruppe rät auch zu einem bewussteren Umgang mit Energieressourcen, zum Beispiel mithilfe Beamer-Präsentationen statt Papierflut, angepasster Raumtemperatur, Treppensteigen statt Lift und richtigem Stosslüften. Um dieses nachhaltige Denken bei den Mitarbeitenden noch stärker zu verankern, wird die Bildung einer Ökogruppe vorgeschlagen, um mit gezielten Aktionen die Achtsamkeit zu erhöhen. Weitere mögliche zukünftige Projekte wären auch die Installation bzw. die Abklärung von Solaranlagen fürs Rütthubelbad oder die Möglichkeit einer Fernleitung zur Betriebsgärtnerei für die bestehende Holz-schnitzelheizung.

Unsere ökologischen Kennzahlen zeigten für 2014 eine stabile Situation mit einer kleinen Steigerung beim Wasserverbrauch:

## Ökologie

	2011	2012	2013	2014
Stromverbrauch in 1000 KW-Stdn	859'468	842'175	828'362	824'702
Wasserverbrauch in m <sup>3</sup>	14'176	14'376	14'639	14'990
Heizölverbrauch in Liter	26'922	20'493	17'358	17'636
Schnitzelverbrauch in m <sup>3</sup>	2'044	2'351	2'395	1'781

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

Unser Restaurant ist mit dem Label «Goût Mieux» klassifiziert, weil besonderer Wert auf biologische, fair gehandelte und einheimische Produkte gelegt wird. Die Speisekarte zeichnet sich durch saisonale, frische und authentische Gerichte aus. Auch

die Mitarbeitenden profitieren durch die Verpflegung im Restaurant von einer gesunden biologischen Ernährung. Kompromisse müssen wir manchmal eingehen, wenn private Gäste und Firmen für ein Bankett ins Rütihubelbad kommen möchten, aber nicht gewillt sind, die Preise für Bio-Lebensmittel zu bezahlen. Finanziell können wir es uns nicht leisten, auf diese Gäste zu verzichten. So verarbeiten wir auf Wunsch auch konventionelle Lebensmittel. Wir halten dies aber ausdrücklich in der Auftragsbestätigung fest.

AKZENT **2014**

*Ressourcen von Mensch und Natur*

*Gesundheitsvorsorge hat im Rüttihubelbad einen hohen Stellenwert: So profitierte die Belegschaft in einem regionalen Fitnesscenter von vergünstigten oder sogar kostenlosen Eintritten: Im Winter 2013/14 trainierten 40 SportlerInnen gratis, ab April 2014 profitierten 18 Mitarbeitende von reduzierten Preisen auf Halbjahres-Abos. Von Oktober 2014 bis März 2015 konnte erneut gratis trainiert werden. Zudem wurden in der Stiftung nebst Gratis-Schnupperlektionen in Alexander-Technik Privatlektionen zum halben Preis angeboten. Die Technik soll Fehlhaltungen bekämpfen und die Balance von Körper und Geist verbessern. Das Angebot läuft auf eigene Kosten oder mit Beteiligung der privaten Krankenkasse selbständig weiter. Die sechs Personen, die es oft in Anspruch nahmen, gaben an, es steigere ihr Wohlbefinden. Grossen Anklang fand ein Resilienz-Workshop im November 2014. Resilienz bedeutet, die innere Stärke zu nutzen, um Krisen und Herausforderungen zu meistern. All diese Gesundheitsangebote sollen Mitarbeitende auf freiwilliger Basis mental und körperlich stärken.*

# Gesellschaftliche Verantwortung

## Aus dem Leitbild:

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

Unsere gesellschaftliche Verantwortung nehmen wir wahr, indem wir Menschen aus der Region Arbeit bieten, Auf-

träge an das regionale Gewerbe vergeben und Kulturveranstaltungen für Menschen aus der Region – und auch darüber hinaus – anbieten.

### Mitarbeitende

	2011	2012	2013	2014
Anzahl Personen im Durchschnitt	234	239	234	234
Anzahl Vollzeitstellen	143	148	141	138
Anzahl aktive Freiwillige	68	75	66	61

Seit vier Jahren bewegte sich die Anzahl der Mitarbeitenden auf dem gleichen Niveau, wohingegen die Vollzeitstellen leicht abnahmen und sich damit die Teilzeitarbeit erhöhte. Mit 234 Mitarbeitenden und 138 Vollzeitstellen sind wir eine der grössten ArbeitgeberInnen der Region und die grösste in der Gemeinde Walkringen. Per Stichtag 31.12. wohnten 114 der Mitarbeitenden (gut 48 %) direkt in Walkringen oder in einer angrenzenden Gemeinde; dieser Anteil war im Vorjahr mit 79,5% deutlich höher. Die Mitarbeiterschaft war zu 73% weiblich und unter den 31 Führungspersonen waren 19 Frau-

en und 12 Männer, während im Geschäftsleitungsteam gleich viele Frauen und Männer waren.

Unser Lehrstellenangebot war beständig: Wir boten 23 Lehrstellen in den Berufen Fachfrau/-mann Hauswirtschaft, Koch/Köchin, Kauffrau/Kaufmann, Restaurationsfachfrau/-mann und Fachfrau/-mann Betreuung bzw. -Gesundheit an. Auch sechs SozialpädagogInnen wurden ausgebildet. Ausserdem absolvierten im 2014 14 Personen ein Praktikum in verschiedenen Bereichen der Stiftung. Auch drei Zivildienstleistende waren im vergangenen Jahr im Rütthubelbad tätig. Entschei-



dend unterstützt wurden wir durch die Mitarbeit von 61 Freiwilligen – mit Schwerpunkt im Alterswohn- und Pflegeheim und im Sensorium.

Zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung zählen wir auch unser Engagement für ein gutes Kulturangebot in der Region.

Im 2014 fanden gegenüber dem Vorjahr mehr Kulturveranstaltungen im Rütthubelbad statt, weil die Emmentaler Liebhaberbühne die ganze und nicht nur die halbe Saison bei uns spielte:

<b>Kultur</b>	2011	2012	2013	2014
Anzahl Veranstaltungen	57	31	43	52
Anzahl BesucherInnen	10'123	6'429	8'619	8'135

Die Zahl der BesucherInnen verringerte sich gegenüber dem Vorjahr etwas. Am meisten ZuschauerInnen verzeichneten wir beim Clown Dimitri und beim Duo Fischbach – mit beiden bestehen auch langjährige Beziehungen. Unser Schwerpunkt über all die Jahre liegt aber eindeutig bei der klassischen Musik. Wir pflegen diese Musik im Wissen, dass wir damit unseren grossen, 400-plätzig Konzertsaal nicht auslasten können und wir das einzelne Konzert anders finanzieren müssen. Jährlicher Höhepunkt ist die Rütthubeliade in der Altjahreswoche. Im 2014 verzeichneten wir mit diesem Festival und seinen elf Konzerten insgesamt 932 BesucherInnen – wegen des unerwartet starken Schneefalls fanden gut 200 Personen weniger den Weg in die sehr guten Konzerte.

Leider verläuft die Suche nach Sponsoring immer aufwändiger mit immer kleinerem Erfolg; zum einen wurden an diversen Orten Kulturbudgets verkleinert und zum anderen verteilen sich die Gelder auf immer mehr Kulturorte. So erreichten wir im 2014 ein Gesamt­sponsoring von CHF 33'300 statt 50'000. Ein beständiger und wichtiger Jahresbetrag von CHF 25'000 resultiert aber für den Kulturbereich aus den Kassenobligatio-

nen der Stiftung Rütthubelbad: Personen, die ihr Geld bei uns mit einem Zinssatz von maximal 1,5% anlegen, ermöglichen uns die Rückzahlung von Bankkrediten, die wir höher verzinsen müssen – und die gewonnene Zinsdifferenz investieren wir in die Kultur. Kultur ist für das Rütthubelbad eine „innere Notwendigkeit“ und ein geistiger Freiraum für Gäste aus der Region, für BewohnerInnen und Mitarbeitende.

Als Geschäftspartnerin haben wir im 2014 an einem unserer Schwachpunkte gearbeitet und klare Verbesserungen erzielt: Fast immer halten wir nun die 30tägige Zahlungsfrist für die Begleichung von Rechnungen ein. Häufig treffen Rechnungen ein, auf denen nicht ersichtlich ist, welchen Fachbereich sie betreffen, oder der zuständige Mitarbeiter ist in den Ferien und die Rechnung wird nicht bearbeitet. Durch Herauspicken der Rechnungen mit abgelaufenem Datum und Klärung des im Einzelfall falsch gelaufenen Prozesses mit den Zuständigen ist ein höheres Bewusstsein entstanden, was sich positiv ausgewirkt hat. Wir empfinden es als unsere ethische Verpflichtung, geschuldete Beträge so rasch wie möglich zu bezahlen und Mahnverfahren zu vermeiden.

AKZENT **2014**

*Gesellschaftliche Verantwortung*

*Als eine der grössten Arbeitgeberinnen der Region übernimmt das Rütthubelbad nicht nur Verantwortung für Mitarbeitende, sondern auch für das Umfeld. In der Hotellerie geschieht dies, indem wir die Weiterführung des Betriebs auch durch das Gewinnen neuer KundInnen sichern. So gelang es, chinesische Reisegruppen ins Rütthubelbad zu holen. Diese kommen meist am späten Montagabend an, übernachten und ziehen nach dem Frühstück weiter, etwa nach Luzern oder Interlaken.*

*Trotz des eher tiefen Preissegments ist die Zusammenarbeit mit einem Berner Reisebüro ein Erfolg, weil die besucher-schwachen Sonn- und Montage im Hotel besser ausgelastet sind. Im 2014 übernachteten fünf Gruppen aus China bei uns. Die meist aus Städten stammenden Gäste schätzen die ländliche Umgebung: So sind sie zum Beispiel beim Fotografieren der Berge, beim Geniessen der frischen Luft und beim Bewundern der Sterne zu beobachten. Ansonsten werden die Chinesen und Chinesinnen unseren Stammgästen kaum auffallen.*

*Unsere Initiative trägt zur Stärkung der Hotellerie im Rütthubelbad und der Tourismusregion Emmental bei.*

RüttiHubelbad <sup>®</sup>

Stiftung RüttiHubelbad  
RüttiHubel 29  
3512 Wälkringen  
Telefon +41 31 700 81 81  
[info@ruettihubelbad.ch](mailto:info@ruettihubelbad.ch)  
[www.ruettihubelbad.ch](http://www.ruettihubelbad.ch)