

Geschäftsbericht 2021 | ZÄME MIT HÄRZ





IM FOKUS

04 «GROSSE OFFENHEIT UND JETZT-ERST-RECHT-MENTALITÄT»

Rückblick und Ausblick mit Stiftungsratspräsident Walter Grossenbacher und Geschäftsführer Lukas Bär.

06 EIGENSTÄNDIG WOHNEN: JA, ABER MIT VORBEREITUNG

Lebensart und Bewohnende machen erste Erfahrungen mit neuen Wohnformen im Betreuungsbereich.

10 PROFESSIONELLER PFLEGE-SUPPORT UND ZUSAMMENARBEIT MIT PARTNERN

Neue Ansätze in der Pflege stellen bedürfnisorientierte und qualitativ hochstehende Dienstleistungen sicher.

12 LEBENSSCHULE IN DER KÜCHE

Nadia Limacher über ihre Ausbildung zur Köchin sowie ihre Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftspläne.

14 EINE BEREICHERUNG FÜR DEN BETRIEB

Xavier Naef, Standortleiter Konolfingen, freut sich auf die Zusammenführung von AHV- und IV-Bereich.

16 KULTURWANDEL IN DER ZUSAMMENARBEIT

Weg von starren Führungsstrukturen, hin zum Miteinander. Zusammenarbeit und Führung werden neu definiert.

18 MIT HERZ FÜR DEN MARKT PRODUZIEREN

Bei Lebensart muss man die Produktentwicklung, die Produktion und den Verkauf präziser denken als anderswo.

22 BEWEGT SY

Bildergeschichten zu Veranstaltungen und Ereignissen im Lebensart-Jahr 2021.

FAKTEN

26 ZAHLEN & FAKTEN

28 ORGANISATION

30 KONSOLIDIERTE STIFTUNGSRECHNUNG

EDITORIAL

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER

Wie jedes Jahr bestimmen Bewohnende und Mitarbeitende der Stiftung Lebensart gemeinsam ein Jahresmotto. Im 2021 lautete dieses «Zäme mit Härz». Das Motto bildet einen roten Faden durchs Jahr hindurch. Es ist Inspiration für Veranstaltungen, Aktivitäten und Projekte – insbesondere für die Bewohnenden. «Zäme mit Härz» kommt nicht von ungefähr. Gerade in Zeiten einer Pandemie bekommt das Miteinander und das Verständnis füreinander einen besonders hohen Stellenwert. Nur wenn wir offen sind für andere Meinungen, wenn wir interessiert sind an den Hintergründen und einander wertfrei begegnen, können solche Zeiten gemeinsam gemeistert werden.

«Zäme mit Härz» konnte auch an zukunftsorientierten Projekten gearbeitet werden. Neue Wohnformen und Gastronomiekonzepte wurden in die Wege geleitet, für die Zusammenarbeit wurden neue Werte definiert und es hat eine intensive Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung von Lebensart stattgefunden. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie mehr dazu.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.



«GROSSE OFFENHEIT UND JETZT-ERST-RECHT-MENTALITÄT»

Der Tagesbetrieb war im Jahr 2021 immer noch stark geprägt von der Coronapandemie. Trotzdem wurden in der Stiftung Lebensart die Zeichen auf Zukunft gestellt. Stiftungsratspräsident Walter Grossenbacher und Geschäftsführer Lukas Bär im Gespräch.

Lukas Bär (links im Bild) und Walter Grossenbacher in der Museumsecke der Markthalle. Hier wird die Geschichte der Stiftung Lebensart erlebbar gemacht.

Walter Grossenbacher, was kommt Ihnen als Erstes in den Sinn, wenn Sie auf das vergangene Jahr zurückblicken?

Walter Grossenbacher: Da ist natürlich der Wechsel des Geschäftsführers zu erwähnen. Für mich ist das ein zentraler Punkt. Der Stiftungsrat hat hier die wichtige Aufgabe, eine gute und fließende Übergabe zu ermöglichen. Das ist uns meines Erachtens gelungen. Lukas Bär konnte während einer kurzen Übergangsphase bei Lebensart ankommen und die Themen laufend von seinem Vorgänger Markus Hobi übernehmen. So konnte dieser im April in seinen wohlverdienten Ruhestand treten.

Lukas Bär, wie haben Sie Ihren Start bei Lebensart erlebt?

Lukas Bär: Sehr positiv. Ich spürte Offenheit und Vertrauen bei den Mitarbeitenden und Bewohnenden. Ich durfte viele interessante Gespräche führen und konnte mir ein gutes Bild machen. Dabei wurde mir klar: Lebensart ist eine gut funktionierende Organisation, aber wir müssen zeitnah ein paar Grundsatz-Entscheidungen treffen.

Die da wären?

Bär: Wie viel ist uns aktives Gestalten angesichts der zu erwartenden Veränderungen wert? Wie viel Risiko darf und will Lebensart nehmen? Und wie wollen wir uns aufstellen, damit wir für die Zukunft gerüstet sind?

Haben Sie schon Antworten darauf?

Bär: Stiftungsrat und Geschäftsleitung sind gemeinsam zum Schluss gekommen, dass wir dank unserer gesunden Basis loslegen wollen. Wir müssen nicht warten bis uns gesetzliche und politische Rahmenbedingungen irgendwann zum Handeln zwingen. Wir nehmen das Heft in die Hand. Erstens führen wir den AHV- und IV-Bereich näher zusammen. Das ist echte Inklusion, ist für die Bewohnenden gut und schafft neue Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Beeinträchtigungen. Zweitens wollen wir die Entwicklung der Stiftung mit neuen Angeboten im AHV- und IV-Bereich ausserhalb von Bärau weiter vorantreiben. Deshalb werden wir die Organisation auf das Jahr 2022 regional aufstellen. Die operativen Einheiten vor Ort sollen mehr Eigenverant-



wortung erhalten und gleichzeitig noch besser zusammenarbeiten. Davon profitieren Bewohnende und Mitarbeitende – und das stärkt unsere Stiftung!

Walter Grossenbacher, auf den 1. Dezember konnten die ersten Mieterinnen und Mieter in den Bärapark einziehen. Ein Freudentag für Sie?

Grossenbacher: Der Bezug der ersten Wohnungen war nach jahrelanger Entwicklungsarbeit sicher ein grosser Meilenstein im Projekt. Die meisten Wohnungen der ersten Etappe sind vermietet. Es ist schön zu sehen, dass nach der aufreibenden Planungs- und Bauzeit das Quartier bei der Bevölkerung ankommt. Im Frühling 2022 starten wir mit der zweiten Etappe der Wohnungen. Die ist genauso wichtig, um unser Versprechen gegenüber der Gemeinde zu erfüllen, den Ortsteil Bärau mit einem Generationenwohnangebot weiterzuentwickeln.

Auch in Aarwangen wird gebaut. Wie geht es da vorwärts?

Bär: Der Erweiterungsbau des Standorts Aarwangen ist auf Kurs. Wir sind zuversichtlich, dass wir im März 2022 eröffnen und die ersten Betten belegen können.

Besonders erwähnen möchte ich den modernen Demenzbereich mit grosszügigem Garten. Dieser wird eine optimale Pflege und Betreuung ermöglichen.

Die Weichen für die Zukunft sind also gestellt. Was bleibt bei Ihnen persönlich vom Jahr 2021 in Erinnerung?

Bär: Die Professionalität, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeitenden in der Coronapandemie. Ich finde es bemerkenswert und nicht selbstverständlich, was und wie viel da an Mehraufwand und freiwilligen Einsätzen geleistet wurde. Mit so einem Team in die Zukunft zu gehen, darauf freue ich mich sehr.

Grossenbacher: Dem kann ich mich nur anschliessen. Ich möchte mich bei allen Mitarbeitenden bedanken. Sie legen eine unglaubliche Ausdauer an den Tag und haben das herausfordernde Jahr 2021 bravourös gemeistert. Der Stiftungsrat spürt eine sehr gute Grundhaltung und gerade in diesen schwierigen Zeiten eine vorwärtsschauende «Jetzt-erst-recht-Mentalität».

EIGENSTÄNDIG WOHNEN: JA, ABER MIT SORGFÄLTIGER VORBEREITUNG

Die klassischen Heimmodelle und Wohnformen sind im Wandel. Im Kanton Bern wird die Behindertenpolitik neu ausgerichtet und damit ein neuer Takt angeschlagen.

Das «Berner Modell» schreibt Selbstbestimmung und die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben für Menschen mit Beeinträchtigung gross. Für Institutionen wie die Stiftung Lebensart bedeutet das, ihre Dienstleistungen und Wohnangebote neu auszurichten und vermehrt auch dezentral aktiv zu sein. Wichtig ist dabei die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen und eine professionelle Begleitung auf dem Weg vom betreuten zum eigenständigen Wohnen.

MEHR RAUM FÜR INDIVIDUALITÄT UND VIELFALT

Wie möchten Menschen mit Beeinträchtigung wohnen, arbeiten und ihre Freizeit gestalten? Auf was legen sie besonders grossen Wert? Und wie viel professionelle Unterstützung benötigen sie überhaupt in ihrem Alltag? Die Antworten darauf sind so individuell, wie wir Menschen sind. Klar ist: Erwachsene Menschen mit Beeinträchtigung wünschen sich vermehrt ein selbstbestimmtes Leben. Diesem Bedürfnis geht Lebensart an den Standorten Trubschachen, Oberburg und Bärau bereits seit einigen Jahren nach. Nun baut die Institution das bestehende Angebot weiter aus. Héléne Fiechter, Leiterin teilhabende Arbeitsplätze Bärau (links im Bild), ist sich bewusst: «Für uns als Institution ist es ein Bedürfnis und ein Markt, der immer mehr ins Rollen kommt.



Entweder springen wir auf diesen Zug auf und bieten individuelle Angebote an oder wir schauen zu, wie andere diese Lücke füllen.» Wichtig sei hierbei ein Umdenken der bisherigen Strukturen. «Nicht alle Bewohnenden brauchen die Struktur, wie wir sie in der Institution pflegen, im gleichen Ausmass. Es ist wichtig, dass individuelle Bedürfnisse immer mehr Raum finden», weiss Mandy Hoffmann, Standortleiterin Trubschachen. So wünschen sich Bewohnende vermehrt Privatsphäre in ihren Zimmern oder haben grosses Interesse daran zu kochen, zu putzen und zu waschen, wann ihnen danach ist. Das könne in diesem Ausmass zurzeit noch nicht gewährleistet werden, sagt Mandy



Hoffmann. Sie sei sich bewusst, dass auch in den einzelnen Wohnhäusern entsprechende Anpassungen vorgenommen werden müssen. Und dennoch: «Wir müssen uns bewusst sein, dass es nie für alle Bewohnenden ein Thema sein wird, eigenständig zu wohnen.»

NICHT FÜR ALLE GEEIGNET

Der Schritt in die Eigenständigkeit bedeutet vor allem eines: Verantwortung dort zu übernehmen, wo sie bisher abgenommen wurde. Hier sei es wichtig, gründlich zu informieren, aufzuklären und viele Fragen zu stellen. Wer kommt an Festtagen zu Besuch? Hat die betreffende Person Freunde, mit denen sie Zeit verbringen kann? Wer hilft, wenn etwas kaputt ist? Dass der technische Dienst von Lebensart nicht mehr zur Verfügung steht, sei dann oftmals ein Aha-Moment, meint Héléne Fiechter. Das hat auch Ursula Beyeler erlebt als sie vom betreuten Wohnen in den Bärapark umgezogen ist. Es komme vor, dass Menschen, die selbstständig wohnen,

in eine psychische Krise geraten, weil sie mit der grossen Verantwortung nicht klar kommen. In solchen Fällen ist eine Institution mit geregelter Tagesstruktur sinnvoller. «Wir respektieren den Wunsch, selbstständig zu wohnen. Aber wenn wir erkennen, dass der Alltag zu grosse Hindernisse bereithält, dann ist es auch wichtig, die Person zu schützen und ehrlich mit ihr zu sein.» Héléne Fiechter betont dabei, dass das Betreuungspersonal und die Hausleitung beim gesamten Prozess eine beratende Funktion übernehmen würden. Die letzte Entscheidung, ob der Schritt ins eigenständige Wohnen zumutbar ist, liege jedoch bei den Bezugspersonen.

DER WEG DAHIN

Die Vorfreude auf ein selbstständiges Leben ist oft gross. Sehr häufig wird sie allerdings von Ängsten begleitet, sobald der Schritt konkreter wird. Besonders bei jungen Menschen, die das erste Mal ausziehen, drückt die Frage «Kann ich das überhaupt?» Damit sie in ihrem Selbstvertrauen bestärkt werden, sei eine gut durchdachte Vorbereitung essenziell. Schritt für Schritt lernen die Menschen, wie sie sich selbst im Alltag organisieren können. Hierzu gehört beispielsweise die Handhabung mit der Post, dem Mietvertrag oder der massvollen Einteilung des Wochenbudgets. Diese Abläufe wollen geübt sein und benötigen viel Zeit, teilweise bis zu einem Jahr. Mandy Hoffmann weist darauf hin, dass Bildungsmodule mit unterschiedlichen Schwerpunkten im Aufbau seien. So können beispielsweise die Themen Finanzen oder Haushalt gründlich behandelt werden. Mandy Hoffmann und Héléne Fiechter sind sich einig: «Da haben wir noch einige Hausaufgaben zu machen. Aber wenn wir das gut machen, können wir den Menschen einen erfolgreichen Start in das eigenständige Wohnen ermöglichen.»

ERFAHRUNGSBERICHT: UMZUG IN DEN BÄRAUPARK

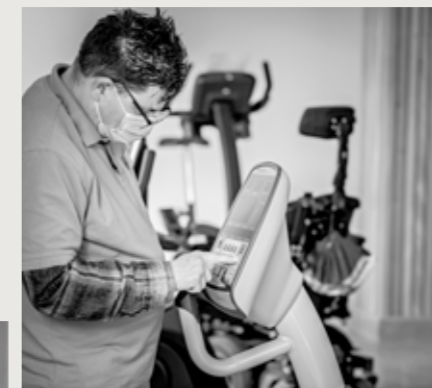
Ursula Beyeler hat den Schritt gewagt. Im Dezember 2021 ist sie in eine 1.5-Zimmer-Wohnung in den Bärapark eingezogen. Rund 15 Jahre wohnte Ursula Beyeler in Wohngruppen der Lebensart. «Es war schon länger mein Bedürfnis, mehr Ruhe für mich zu haben, damit es mir gut geht. Vor allem, wenn es bei der Arbeit nicht rund läuft und es daheim dann gleich weitergeht mit Lärm und Meinungsverschiedenheiten. In den Wohnhäusern war es für mich zu hellhörig. Jetzt merke ich, dass ich ausgeglichener bin. Das ist eine andere Lebensqualität.»

Ursula Beyeler hat nur eine leichte Beeinträchtigung. Aus diesem Grund brauche sie fast keine Betreuung. In einer Institution zu wohnen, wäre daher für sie nicht unbedingt nötig gewesen. Sie räumt ein, dass sie viele Aufgaben auch schon früher selbstständig hätte ausführen können. Wenn das allerdings ein Teil des Angebots sei, arrangiere man sich damit.

Mit dem Bau des Bäraparks trat bei Ursula Beyeler immer mehr der Wunsch nach dem eigenständigen Wohnen zum Vorschein. «Ich wusste, wenn ich es jetzt nicht mehr wage, dann ist es vom Alter her zu spät.»

Die Vorbereitung für den Umzug dauerte rund eineinhalb Jahre. Dass sie ihren Alltag nun selbst gestalten muss, sei teilweise noch etwas herausfordernd. Kaum sei ein Problem gelöst, würden bereits wieder zwei neue auftauchen. Auch musste sie beispielsweise feststellen, dass der Hauswart nicht bei allen Wohnungsangelegenheiten aushelfe, wie sie es sich zuvor vom technischen Dienst gewohnt war. «Das war am Anfang schon eine grosse Umstellung, aber jetzt hat es sich etwas eingependelt.» Für die Übergangsphase nimmt Ursula Beyeler das Wohncoaching von Lebensart in Anspruch. Der wöchentliche Besuch wurde inzwischen auf alle zwei Wochen reduziert. Das Ziel sei, dass sie künftig nur noch in Notfällen jemanden kontaktieren müsse. «Es ist wichtig, dass ich jemanden kontaktieren kann, der mal kurz Hallo sagt und sich Zeit für mich nimmt.»

Ursula Beyeler fühlt sich sichtlich wohl in ihrem neuen Reich. Hier kann sie sich nach der Arbeit zurückziehen und ihren Hobbys nachgehen. Besonders gerne drückt sie sich in kreativen Bildern aus und schmückt ihre Wohnung damit. «Vielleicht kann ich die Bilder ja eines Tages verkaufen», meint sie stolz.



NEUE STELLE: FITNESSASSISTENT

Michel Jovanovic ging schon immer gerne ins Fitness. Er kannte die Geräte und half auch gerne mal seinen Freunden beim Einrichten. Nun wurde daraus ein Job. Melanie Fuhrer, die für das Fitnessangebot am Standort Bärau zuständige Fachmitarbeiterin Aktivierung & Freizeit erkannte das Potenzial, hier eine neue Stelle zu schaffen. «Michel hat mich durch seine Hilfsbereitschaft und seinen Umgang mit den Menschen unterstützt und mir damit Arbeit abgenommen. So bin ich auf die Idee mit der Fitnessassistenz gekommen», erläutert Melanie Fuhrer.

So arbeitet Michel Jovanovic nun offiziell jeden Freitagnachmittag als Fitnessassistent. Die Arbeitszeit wird gestempelt und im Rahmen eines angepassten Arbeitsplatzes entlohnt. Die neue Tätigkeit gefällt ihm: «Ich hole die Bewohnenden im Haus ab und bringe sie wieder zurück. Ich kenne die Menschen gut und kann sie fürs Trainieren begeistern.» Das Team der Aktivierung & Freizeit habe schon länger Ideen für solche Stellen gehabt. Mit den neuen strategischen Stossrichtungen soll das nun in der ganzen Stiftung Lebensart gefördert werden, freut sich Melanie Fuhrer.

PFLEGE: PROFESSIONELLER SUPPORT UND ZUSAMMENARBEIT MIT PARTNERN

Nicht erst seit der Coronapandemie ist klar: in der Pflege braucht es neue Ansätze. Nicht zuletzt wegen des grossen Bedarfs an Fachpersonal. Lebensart setzt auf ein professionelles Support-Team und die Zusammenarbeit mit Partnern.

Die Coronapandemie hielt Lebensart auch im vergangenen Jahr fest im Griff. Der Bedarf an Pflegedienstleistungen blieb hoch – auch im Betreuungsbereich. Das führte dazu, dass man am Standort Bärau überlegen musste, wie eine qualitativ hochstehende Pflege weiterhin sichergestellt werden kann. «Ursula Stucki, die neue Leiterin Pflege, hat in wenigen Monaten ein professionelles Pflegesupport-Team aufgebaut. Ein Team mit einer hohen Fachlichkeit und grosser Dienstleistungsorientierung», freut sich Alfred Binggeli, Leiter Geschäftsbereich Alter.

Da wirken Spezialfachkräfte für Wundpflege und Palliativ Pflege mit. «Wir verstehen uns als Partner für die Mitarbeitenden in den Häusern und als Dienstleisterinnen und Dienstleister für die Bewohnenden», erläutert Ursula Stucki. «Wir schulen und befähigen die Pflege- und Betreuungs-Kolleginnen und -Kollegen, arbeiten aber auch selbst direkt am Bewohnenden.» Das Pflegesupport-Team ist im Gesundheitszentrum angesiedelt, wo sich auch die Heimarzt-Praxis und die Podologie befinden. Die örtliche Nähe der verschiedenen Dienstleistenden fördert die gute Zusammenarbeit.

«WIR SIND SEHR AN EINER INTEGRATIVEN VERSORGUNG INTERESSIERT»

Auch ausserhalb des Heimbetriebs wird mit Partnern zusammengearbeitet. Im neuen Wohnquartier Bärapark beziehen Mieterinnen und Mieter bei Bedarf ihre Pflegedienstleistungen von der örtlichen Spitex. Eine ähnliche Partnerschaft pflegt Lebensart auch am Standort Konolfingen. Die Spitex übernimmt die Pflegedienstleistungen für die Mietenden der Alterswohnungen und Lebensart Konolfingen macht den Mahlzeiten-Dienst für die Gemeinde.

«Wir wollen gemeinsam mit den lokalen Anbietern das Dienstleistungsangebot für die älteren Menschen gestalten. So streben wir in Konolfingen einen runden Tisch mit den Altersbeauftragten der Gemeinde, der Spitex und Pro Senectute an. Dieses Geben



und Nehmen verstehen wir als integrative Versorgung», bekräftigt Alfred Binggeli diese Stossrichtungen.

Auch der Standort Aarwangen führt seit dem Sommer den Mahlzeiten-Dienst für den ganzen Oberaargau aus. «Für uns bietet sich damit natürlich auch die Möglichkeit, unser Gastronomie-Angebot bereits bei Menschen bekanntzumachen, die vielleicht später in unsere Alterszentren einziehen werden.» Weiter will Lebensart künftig an allen Standorten neue Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen schaffen. Dafür eignen sich die Hotellerie und Gastronomie besonders gut.



«HEUTE NEHME ICH
EIN BIRCHERMÜESLI
ZUM ZNACHT»

Im Haus riecht es nach Kaffee und Suppe. Die Rede ist nicht von einem Bistro, sondern vom Ulmenhaus am Standort Bärau. Da wird seit Herbst 2021 ein neues Gastronomie-Konzept getestet. Das Essen ist für die Bewohnenden einer Institution zentral. Es bedeutet Genuss, Gemeinschaft, Wohlbefinden und Tagesstruktur. Neu essen alle Bewohnenden des Ulmenhauses gemeinsam auf dem gleichen Stock. Beim Menü können sie gewisse Komponenten wählen. So hat der eine Bewohner eine Suppe mit Wienerli vor sich, der andere ein Birchermüesli. Zwei Mitarbeitende übernehmen die Gastgeber-Rolle. Sie helfen den Bewohnenden, die Kaffeemaschine zu bedienen, oder räumen die Tische ab. Es herrscht eine Atmosphäre wie zu Hause am Familientisch. Das neue Gastronomie-Konzept fördert die Selbstständigkeit der Bewohnenden und ermöglicht ihnen Mitsprache und Selbstbestimmung. Zudem wird ihr Gedächtnis trainiert. So dürfen sie sich immer wieder überlegen, was will ich heute essen, worauf habe ich Lust und wie viel davon mag ich. Alfred Binggeli, Leiter des Geschäftsbereichs Alter sagt dazu: «Unser Ziel ist immer, eine hohe Zufriedenheit bei den Bewohnenden zu erreichen. Die heutige Generation von älteren Menschen ist sich Auswahl noch wenig gewohnt. Es werden aber neue Generationen nachkommen, die genau das fordern werden. Darauf wollen wir vorbereitet sein.» Kommt das neue Gastronomie-Konzept bei den Bewohnenden an, soll es künftig auch auf die anderen Häuser ausgeweitet werden.

LEBENSCHULE IN DER KÜCHE

Nadia Limacher absolviert am Standort Bärau ihre Ausbildung zur Köchin EFZ. Was sie dabei erlebt und wovon sie träumt, erzählt sie im Büro ihres Ausbildners Udo Lüdersen.

14 Uhr, der Zmittagstress ist vorbei. Udo Lüdersen allerdings läuft immer noch auf hohen Touren. Der stellvertretende Leiter der Gastronomie Bärau tippt etwas am PC ein, juckt auf, um ein Papier eines vorbeikommenden Lieferanten zu visieren, nimmt das Telefon ab, kramt aus dem Schrank eine Liste hervor, setzt sich wieder an den PC. Verglichen mit ihrem Ausbilder ist Nadia Limacher die Ruhe selbst. Zumindest äusserlich. Im Innern ist sie gut in Bewegung, wie sich im Verlauf des Gesprächs zeigen wird.

Frau Limacher, wie sind Sie auf Ihren Beruf gestossen?

Nadia Limacher: Eigentlich plante ich, mich nach meiner Schulzeit zur Fachfrau Ge-

sundheit auszubilden. Aber ich merkte, dass mir bestimmte Elemente der Pflege – z.B. das Spritzen – nicht so gut liegen. Meine Tante gab mir dann den Tipp, hier in der Küche ein paar Tage lang zu schnuppern. Das gefiel mir so gut, dass ich mich für die zweijährige Lehre als Küchenangestellte EBA bewarb.

Im Sommer haben Sie diese Lehre erfolgreich abgeschlossen und gleich mit der dreijährigen Ausbildung zur Köchin EFZ weitergefahren. Warum?

Limacher: Schon im ersten EBA-Lehrjahr war mir klar, dass ich auch die EFZ-Ausbildung machen will. Lebensart ist auf mich zugekommen und hat mich ermuntert, auch diese Ausbildung hier im Bärau zu absolvieren.

Udo Lüdersen: Du hattest schulisch ein paar Lücken, aber während des EBAs hast du grosse Fortschritte gemacht. Ich finde es toll, dass du jetzt die anspruchsvollere EFZ-Ausbildung in Angriff genommen hast.

Keine Lust gehabt, den Lehrbetrieb zu wechseln?

Limacher: Nein – ich kannte den Betrieb schon, und ich fühle mich sehr wohl hier. Verglichen mit anderen Betrieben haben wir freundlichere Arbeitszeiten und insgesamt auch etwas weniger Druck. Aber klar: Liefern muss ich auch hier.

Lüdersen: Ja gerne! Immerhin produzieren wir täglich rund 600 Mittag- und 400 Abendessen!

Limacher: Besonders gut gefällt mir hier das Zusammenarbeiten mit älteren Menschen und solchen, die eine Beeinträchtigung haben. Sie erzählen und lachen viel, nehmen es ruhig, können gut mit Fehlern umgehen. Ich kann viel von ihnen lernen. Hier ist jeder Mensch mit seinen Eigenarten akzeptiert und respektiert.

Lüdersen: Wer hier arbeitet, macht eine Lebensschule. Unsere Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung sind sehr direkt und ehrlich. Wenn du aufrichtig und freundlich mit ihnen umgehst, bekommst du enorm viel zurück.

Frau Limacher, was gefällt Ihnen an der Arbeit in der Küche am besten?

Limacher: Ich arbeite sehr gerne am Diätposten. Hier kann ich in Ruhe experimentieren und direkt mit Bewohnenden arbeiten. Verantwortung zu tragen, liegt mir. Wenn ich eine Frage habe, helfen mir die Ausgelernten immer weiter. Nicht so toll war die Erfahrung, als ich einmal die Hauptküche übernehmen musste. Da war ich schlicht überfordert. Aber meine Lehrzeit dauert ja noch zweieinhalb Jahre.

Ihre Pläne für die Zeit nach dem Lehrabschluss?

Limacher: Ich will mich weiterbilden zur Küchenchefin. Heute träume ich davon, einmal auf einem Kreuzfahrtschiff zu arbeiten, mit einem guten Beruf im Gepäck die Welt zu bereisen. Sowieso möchte ich aus dem Emmental hinausgehen und mit meinem Freund zusammen, der auch Koch ist, einen eigenen Betrieb aufbauen.

Lüdersen: Da hast du recht: Unser Beruf öffnet schon sehr viele Türen. Trotzdem ist er immer weniger beliebt: Wir haben zusehends Mühe, Lernende zu finden. Dabei können sie hier von vielen Vorteilen profitieren, zum Beispiel von geregelten Arbeitszeiten oder von der besonders menschenfreundlichen Kultur.



«EINE BEREICHERUNG FÜR DEN BETRIEB»

Lebensart will vermehrt den AHV- mit dem IV-Bereich verknüpfen. Xavier Naef, Standortleiter in Konolfingen, erzählt vom Aufbau von angepassten Arbeits- und Ausbildungsplätzen.

Über 100 ältere Menschen sind im Alterszentrum und in den Alterswohnungen in Konolfingen zu Hause. Ihnen die beste Betreuung und einen hochstehenden Service zu bieten, ist das Kerngeschäft des lokalen Lebensart-Teams. Doch für Xavier Naef reicht die Verantwortung des von ihm geleiteten Standorts weiter: «Für die Integration von Menschen mit Beeinträchtigung in die Arbeitswelt müssen wir alles tun, was möglich und sinnvoll ist.»

NEULAND FÜR DAS ALTERSZENTRUM

Gerade der Hotelleriebereich sei prädestiniert, um Menschen mit Beeinträchtigung sinnvoll einzusetzen, stellt Xavier Naef klar. «Ideal ist unsere Wäscherei. Hier arbeitet man in einem geschützten und überschaubaren Rahmen, Seite an Seite mit Kolleginnen und Kollegen. Der Austausch mit unseren Bewohnenden kommt aber auch nicht zu kurz – etwa beim Verteilen der Wäsche.» Welche Begleitung und Betreuung benötigt ein Mensch mit Beeinträchtigung dabei? Seit Sommer 2021 sammelt das Team in Konolfingen erste Erfahrungen. Damals hat eine junge Frau ihre Ausbildung zur Fachfrau Hauswirtschaft EFZ begonnen. Ab April 2022 verstärkt eine taubstumme Frau das Hauswirtschaftsteam, und im Sommer ist

geplant, dass ein junger Mann mit IV-Massnahme seine Lehrstelle als Praktiker Hauswirtschaft antritt. Xavier Naef schätzt sich glücklich, vom Know-how und von der Erfahrung der Bärauer Ausbildungs- und Agogikfachleute profitieren zu können.

«Viel Freude macht mir auch die Tatsache, dass unsere stellvertretende Leiterin/ Berufsbildnerin Hotellerie demnächst ihr Psychologiestudium abschliesst und sehr motiviert ist, ihr Wissen in die Begleitung und Betreuung einzubringen.»

UMSETZEN IM RICHTIGEN TEMPO

«Menschen mit Beeinträchtigung sind eine Bereicherung für unseren Betrieb», ist Xavier Naef überzeugt. Das empfinden auch seine Kadermitarbeitenden so, von denen er durchwegs positive Rückmeldungen erhält. Es gelte jedoch, niemanden zu überfordern. Man müsse das vernünftige Mass und das passende Tempo stets im Auge behalten: «Erst wenn wir über fundierte Erfahrungen verfügen, werden wir die Arbeits- und Ausbildungsangebote weiter ausbauen. Dies wird unter anderem bedeuten, dass wir geeignete Stellen explizit für Kandidierende mit Beeinträchtigung ausschreiben. Ich bin zuversichtlich, dass es gelingt – gerade



auch deshalb, weil wir so viele engagierte Mitarbeitende in den Teams haben.»

STARKE SIGNALE AUS KONOLFINGEN

Die Reise zu neuen Ufern in der Arbeitswelt kann für Xavier Naef sehr weit führen: «Unser Geschäftsführer Lukas Bär hat die Vision formuliert, dass Menschen mit Beeinträchtigung ältere Menschen pflegen. Auch ich kann mir vorstellen, dass dies nicht mehr für lange Zeit Zukunftsmusik ist. In Sachen Inklusion wollen wir in der Region führend sein.»

NEU AM STANDORT BÄRAU: WG MÜHLEHAUS FÜR JÜNGERE MENSCHEN

Wo wohnen, wenn man eine berufliche Massnahme der IV absolviert oder eine Ausbildung mit IV-Unterstützung macht? Mit der neuen Wohngruppe (WG) Mühlehaus auf dem Areal in Bärau bietet Lebensart drei jüngeren Menschen ab 18 Jahren die Möglichkeit, weitgehend selbstständig zu wohnen. Die WG ist punktuell begleitet, die Bewohnenden werden unter anderem darin unterstützt, die Ziele der beruflichen Eingliederungsmassnahmen – meist Ausbildungen – zu erreichen.



KULTURWANDEL IN DER ZUSAMMENARBEIT

Weg von starren Führungsstrukturen, hin zum flexiblen und kollaborativen Miteinander: Lebensart hat neue Grundsätze für die Führung und Zusammenarbeit erarbeitet.

Wenn die Mitarbeitenden motiviert und zufrieden sind, ist dies die beste Garantie für das Wohlergehen aller, und es unterstützt das Erreichen der strategischen Ziele. Der Weg dazu führt über eine Zusammenarbeitskultur, welche die Mitarbeitenden wertschätzt, ihnen Gestaltungsmöglichkeiten bietet und offen für Neues ist.

MIT EINEM WÜRFEL NÄGEL MIT KÖPFEN MACHEN

Seit Frühling 2021 schmückt ein massiver Holzwürfel jeden Sitzungstisch bei Lebensart. Auf seinen Flächen sind die Grundsätze für das Zusammenarbeiten in der gesamten Institution festgeschrieben. Die Würfel enthalten die Essenz eines intensiven Prozesses, in dem rund 50 Führungspersonen die neue Führungscharta erarbeitet haben – in mehreren Workshops sowie in einer interdisziplinären, standort- und abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe. Die breit abgestützte Entwicklung hat dazu beigetragen, dass das ganze Kader hinter dem gemeinsamen Führungsverständnis steht. Neben den Würfeln stellen auch Plakate

und an alle Mitarbeitenden abgegebene Leporellos sicher, dass die «Spielregeln» der Zusammenarbeit im Alltag präsent sind.

WIE AUS WORTEN GELEBTE WERTE WERDEN

Eine ketzerische Frage: Oft formulieren Unternehmen sorgfältig Werte, die dann aber kaum gelebt werden – wie steht es damit bei Lebensart? «Sicher, eine neue Zusammenarbeitskultur lässt sich nicht auf Knopfdruck etablieren», entgegnet Reto Burkhalter, Leiter HR & Marketing. «Wir befinden uns auf einer Reise. In den Teams fördern wir den Dialog auf Augenhöhe und bewegen uns kontinuierlich hin zum rollen- statt hierarchiebasierten Arbeiten. Dies ermutigt die Mitarbeitenden, ihre Qualitäten und Ideen voll einzubringen.» Isabelle Leuenberger, Leiterin Finanzen und Mitglied in der Arbeitsgruppe, fügt hinzu: «Entscheidend dafür, dass die Grundsätze der Charta wirklich gelebt werden, ist das Verhalten der Führungspersonen. Von deren Verantwortung und Eigeninitiative hängt sehr viel ab.»



MIT HERZ FÜR DEN MARKT PRODUZIEREN

Die Markthalle Bärau wird von Menschen mit und ohne Beeinträchtigung angetrieben – sie fertigen und verkaufen Artikel, die mehr sind als blosse Produkte. Dank einer guten Vernetzung aller Beteiligten kann die Markthalle ihre Ziele ansteuern.

Eigentlich wäre es ganz einfach: Der Landwirtschaftsbetrieb von Lebensart liefert Korn, die Gastronomie fertigt daraus feine Pasta, im Gestaltungslabor entsteht die gefällige Verpackung, die Pasta wird sorgfältig eingetütet, in der Markthalle ins Regal gestellt und an qualitätsbewusste Kundinnen und Kunden verkauft. Voilà, Mission erfüllt: Die Pasta ist zu nahezu 100 Prozent von Mitarbeitenden in angepassten Arbeitsplätzen der Lebensart gefertigt und verkauft worden.

Das allein reicht aber noch nicht: Es ist ebenso wichtig, dass diejenigen Produkte hergestellt werden, die der Markt wünscht. So braucht es vor Weihnachten viel mehr Guetzli als zu anderen Zeiten im Jahr, und im Frühling sollen die Stoffe in frischen, hellen Farben daherkommen.

VERKNÜPFEN, BEFÄHIGEN, PROFESSIONALISIEREN

Die Markthalle und die Produktionsbetriebe von Lebensart sind jedoch keine gewöhnlichen Unternehmen. Sie müssen nicht nur den Anforderungen des Marktes gerecht werden, sondern auch den Bedürfnissen aller Mitarbeitenden nach sinnvoller Tätigkeit. Deshalb sei es ihre Aufgabe, die Produkt-

entwicklung, die Produktion und den Verkauf präziser zu denken als anderswo, stellt Marcel Schor, Leiter Werkbetriebe, klar: «Wir verknüpfen alle Beteiligten miteinander und etablieren ganzheitliche Prozesse. Das Ziel sind Synergien und schnelle Wege. Es ist beispielsweise sehr sinnvoll, vor dem Entwickeln eines Produkts abzuklären, ob es zum Mix des Produktionsteams passt. Statt auf Lager zu produzieren, nur damit produziert ist, befähigen wir die Mitarbeitenden, in Labors an neuen Kreationen zu tüfteln. Und ja: Auch Langeweile darf sein.» Mitbeteiligt an der Produktentwicklung sind neben den Mitarbeitenden und den Betriebsleitenden auch Produkt- und Industriedesignerinnen und -designer. «Ihre Aufgabe ist es, gezielt «aus dem Kern heraus» Produkte zu entwickeln, die für alle Beteiligten passen – gerade auch für unsere Käuferinnen und Käufer», erläutert Marcel Schor.

WECHSELWIRKUNG ZWISCHEN VERKAUF UND PRODUKTION

Als Leiterin der Markthalle evaluiert Claudia Wymann, welche Produkte sich wann wie gut verkaufen. Ihre Erkenntnisse speist sie in die Produktentwicklung und in die Betriebe ein. Mehr noch: Die Vollblut-



Marcel Schor, Leiter Werkbetriebe und Claudia Wymann, Leiterin Markthalle pflegen einen engen Austausch.



Eine aktuelle Postkartenserie stellt die Mitarbeitenden hinter den Produkten vor.

Retailspezialistin prägt die gelebte Denkhaltung wesentlich mit. «Wir wollen Kundinnen und Kunden mit attraktiven saisonalen Promotionen begeistern», erklärt sie. «Das erfordert einen längeren Vorlauf und eine präzisere Abstimmung der Produktion auf den Verkauf. Zudem will ich das Sortiment schneller rotieren lassen.» Apropos Sortiment: Es umfasst momentan rund 1'500 bei Lebensart gefertigte Einzelprodukte – darunter ca. 30 Sorten Glace. «Hier müssen wir den Mut zur Reduktion aufbringen», ist Marcel Schor überzeugt. «Statt die Palette ständig zu erweitern, wollen wir gute Produkte besser machen.» Claudia Wymann fügt an: «Bevor eine Idee für ein neues Produkt umgesetzt wird, klären wir in jedem Fall ab, ob dafür eine Nachfrage besteht.»

MEHR LEISTUNG DANK HÖHEREM ORGANISATIONS-IQ

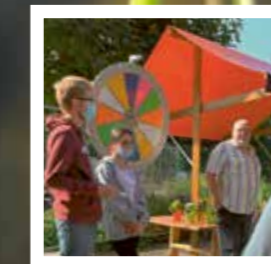
Ein oft vernommener Kritikpunkt an der Markthalle seien die hohen Preise der Lebensart-Produkte, weiss Claudia Wymann. «Dies führt dazu, dass einheimische Kundinnen und Kunden unser Angebot noch zu wenig berücksichtigen. Obwohl: Beim Fleisch und beim Käse sind wir preislich absolut wettbewerbsfähig.» Die Markthalle-Leiterin hat sich ein hohes Ziel gesetzt: «Ich will mittelfristig ein Grundsortiment aus Lebensart-Produkten anbieten, welches sich eine einheimische Familie problemlos leisten kann.» Auch dieser Plan wird sich auf die Produktplanung sowie auf die Zusammenarbeitsstrukturen und -prozesse auswirken. Marcel Schor und Claudia Wymann sind sich einig: «Wir sind auf einem guten Weg – durch die bessere Verzahnung wird der Lebensart-Organismus noch intelligenter und handlungsfähiger.»



Auch im Hotel & Restaurant Orchidee in Burgdorf werden die Lebensart-Produkte und ihre Geschichte in einem stilvollen Ambiente präsentiert und verkauft.

«BEWEGT SY»

Veranstaltungen und Ereignisse im Jahreskreis sind für die Bewohnenden wichtige Orientierungspunkte. Sie bieten Abwechslung, Heiterkeit und unvergessliche Begegnungen.



SPASS, MUSIK UND GUTE LAUNE

an den Lebensart-Festen in Aarwangen,
Bärau und Konolfingen.



WO SCHÖNE ERINNERUNGEN WACH WURDEN –

am traditionellen Öpfuchüechli-Tag in Konolfingen.



ALS ZAUBERHAFTE GLITZERWELT

präsentierte sich die Weihnachtszeit in der Gärtnerei und Markthalle Bärau.

GÄRTNEREI

ZAHLEN UND FAKTEN



Belegungstage³

TOTAL
2021: 175'528 | 2020: 176'817

GESCHÄFTSBEREICH ALTER
2021: 90'232 | 2020: 92'062

GESCHÄFTSBEREICH BETREUUNG
2021: 85'296 | 2020: 84'755



Bewohnende¹

TOTAL
2021: 477 | 2020: 481

GESCHÄFTSBEREICH ALTER
2021: 244 | 2020: 247

GESCHÄFTSBEREICH BETREUUNG
2021: 233 | 2020: 234



Personal^{1,4}

TOTAL
2021: 611 | 2020: 597

FRAUEN
2021: 463 | 2020: 447

MÄNNER
2021: 148 | 2020: 150

Teil- und Vollzeitangestellte¹

TOTAL
2021: 611 | 2020: 597

TEILZEITANGESTELLTE
2021: 439 | 2020: 429

VOLLZEITANGESTELLTE
2021: 172 | 2020: 168

Tagesaufenthaltende¹

TOTAL
2021: 110 | 2020: 96

FRAUEN
2021: 62 | 2020: 54

MÄNNER
2021: 48 | 2020: 42

Teil- und Vollzeitstellen^{2,4}

TOTAL
2021: 456 | 2020: 445

FTE⁵ AUS TEILZEITSTELLEN
2021: 284 | 2020: 277

FTE AUS VOLLZEITSTELLEN
2021: 172 | 2020: 168

Lernende und Praktikant:innen¹

TOTAL
2021: 99 | 2020: 91

LERNENDE
2021: 86 | 2020: 74

PRAKTIKANT:INNEN
2021: 13 | 2020: 17

ARBEITSSTUNDEN AN DEN ANGEPASSTEN ARBEITSPLÄTZEN³

Textilservice

2021
18'255

2020
21'808

Landwirtschaft & Garten

2021
39'043

2020
38'168

Werkbetriebe

2021
92'627

2020
80'758

Gastronomie, Hotel & Markthalle

2021
36'368

2020
30'963

Teilhabende Arbeitsplätze

2021
30'790

2020
20'031

¹ Stichtag 31.12.

² Jahresschnitt

³ kum. Januar - Dezember

⁴ exkl. Lernende und Praktikant:innen

⁵ FTE = Full Time Equivalent entspricht der Arbeitszeit eines/einer Vollzeitangestellten

ORGANISATION DER STIFTUNG

PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DES STIFTUNGSRATES AM 31.12.2021

Walter Grossenbacher, Präsident
Marlene Linda Arnold, Vizepräsidentin
Marc Alain Eggimann, Mitglied
Christine Grogg-Meyer, Mitglied
Monica Moog, Mitglied
Jürg Rothenbühler, Mitglied
Heinz Suter, Mitglied
Doris Wüthrich, Mitglied

PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG AM 31.12.2021

Lukas Erich Bär, Geschäftsführung
Alfred Binggeli, Geschäftsbereich Alter
Iolanda Sonia Aegerter-Ceriani, Geschäftsbereich Betreuung
Daniel Hodel, Geschäftsbereich Betriebe
Beat Bähler, Geschäftsbereich Finanzen & IT
Reto Burkhalter, Bereich HR & Marketing



KONSOLIDIERTE STIFTUNGSRECHNUNG

BILANZ

in TCHF	Anhang	31.12.2020	31.12.2021
Aktiven			
Umlaufvermögen			
Flüssige Mittel		16'691	3'395
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1	5'845	6'170
Sonstige kurzfristige Forderungen		214	224
Vorräte	2	2'119	2'139
Aktive Rechnungsabgrenzungen		1'461	3'911
Total Umlaufvermögen		26'330	15'839
Anlagevermögen			
Sachanlagen	3	143'767	166'180
Immaterielle Anlagen	4	444	454
Finanzanlagen	5	24'784	29'327
Total Anlagevermögen		168'995	195'961
Total Aktiven		195'325	211'800
Passiven			
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		1'004	11'000
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2'025	4'728
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten		1'123	1'708
Kurzfristige Rückstellungen	6	304	113
Passive Rechnungsabgrenzungen		1'667	1'405
Zweckgebundene Fonds		1	1
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		6'124	18'954
Langfristige Verbindlichkeiten			
Langfristige Finanzverbindlichkeiten		6'294	6'209
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten		324	303
Langfristige Rückstellungen	6	691	1'944
Zweckgebundene Fonds	8	914	832
Total langfristige Verbindlichkeiten		8'223	9'287
Total Fremdkapital		14'346	28'242
Eigenkapital			
Stiftungskapital	9	100	100
Erarbeitetes Kapital		33'803	30'931
Freie Fonds	10	587	514
Freier Fonds ehemalige Genossenschaft Heimstätte Bärau		146'492	152'090
Eigenkapital exkl. Minderheiten		180'982	183'635
Anteil Minderheiten		-3	-77
Total Eigenkapital		180'978	183'558
Total Passiven		195'325	211'800

ERFOLGSRECHNUNG

für das am 31. Dezember abgeschlossene Geschäftsjahr

in TCHF	Anhang	2020	2021
Nettoerlöse Klienten	11	49'600	49'589
Betriebsbeiträge (GSI*)	11	4'695	4'763
Total Tarif-/übrige Erträge Klienten und Betriebsbeiträge		54'295	54'351
Nettoerlöse Dritte	11	6'161	6'774
Andere betriebliche Erträge	12	3'727	4'589
Total Nettoerlöse aus Betriebstätigkeit		64'184	65'714
Waren- und Dienstleistungsaufwand	13	-10'722	-10'303
Bestandesänderung Vorräte		677	21
Personalaufwand		-43'141	-44'232
Andere betriebliche Aufwendungen	15	-4'831	-5'228
Betriebliches Ergebnis vor Abschreibungen		6'167	5'973
Abschreibungen auf Sachanlagen	14	-6'339	-6'550
Abschreibungen auf immateriellen Werten	14	-164	-218
Betriebliches Ergebnis		-336	-796
Finanzergebnis	16	818	4'587
Finanzergebnis		818	4'587
Ordentliches Ergebnis		482	3'791
Entnahmen aus Fonds im Fremdkapital	8	0	82
Fondsergebnis zweckgebundene Fonds		0	82
Ausserordentliches Ergebnis	17	-74	-1'293
Gewinn / Verlust vor Minderheitsanteilen		408	2'580
Minderheitsanteile		56	74
Jahresergebnis (+ Gewinn/ - Verlust)		464	2'654

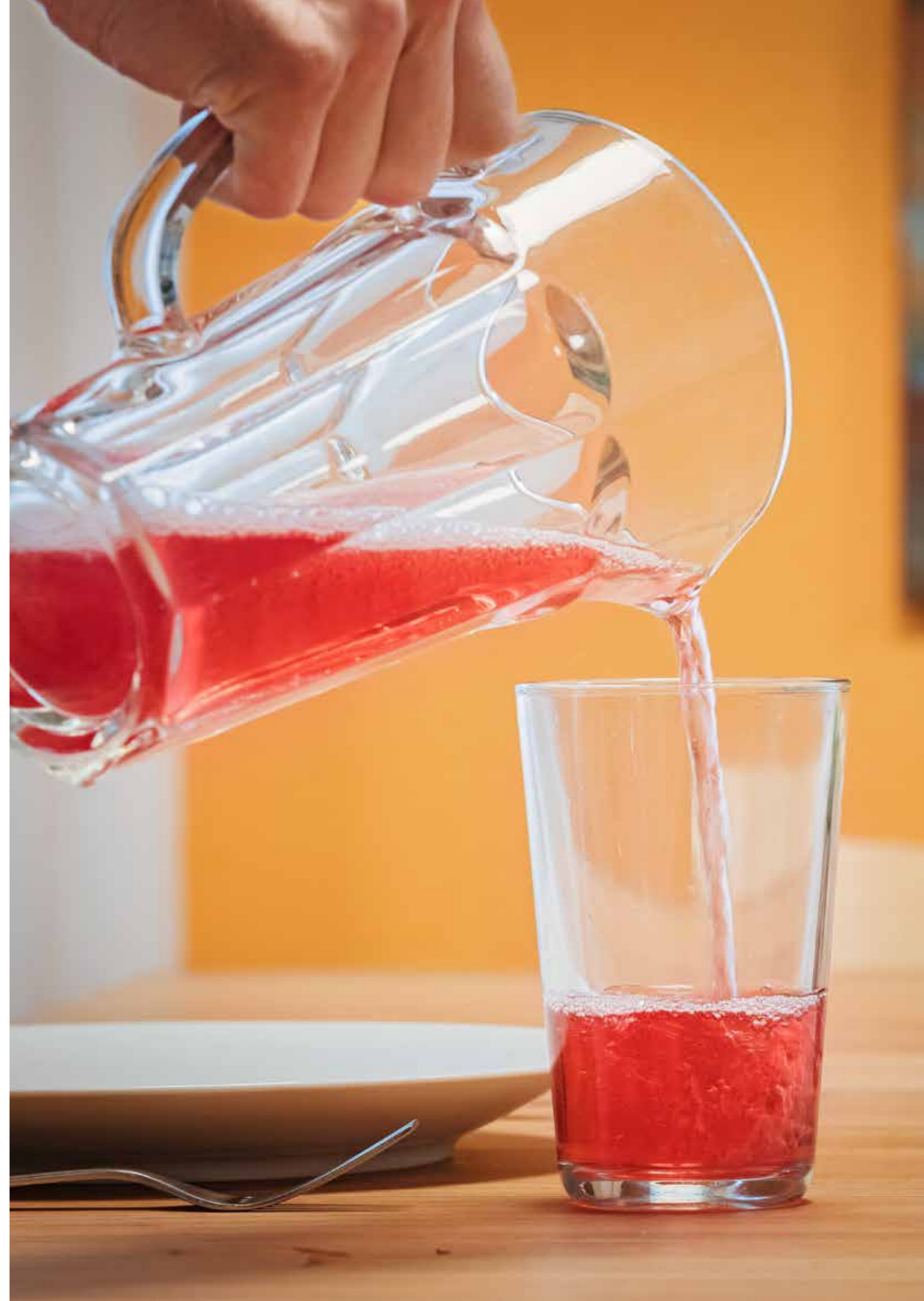
*GSI = Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern

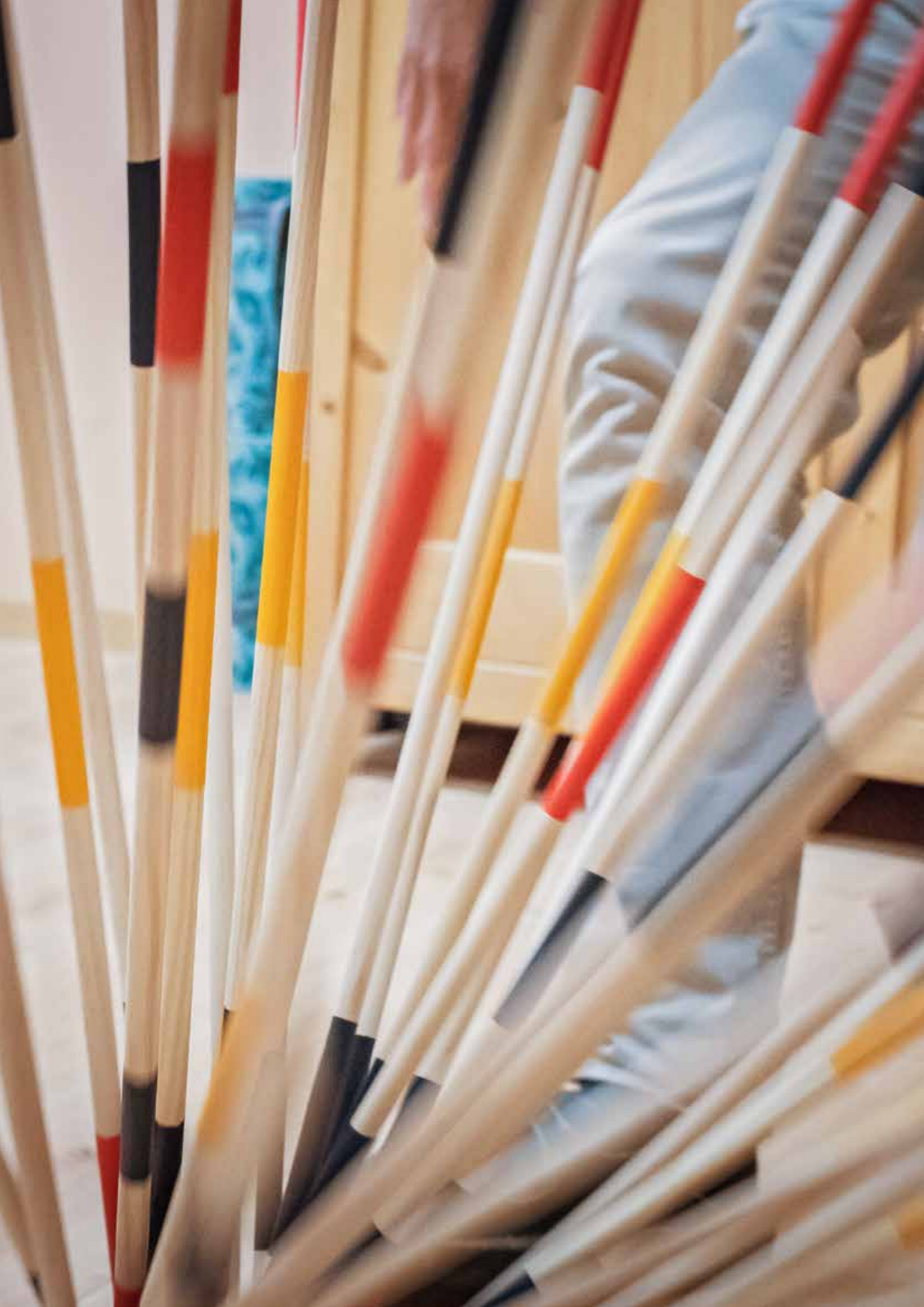
GELDFLUSSRECHNUNG

für das am 31. Dezember abgeschlossene Geschäftsjahr nach indirekter Methode

in TCHF	2020	2021
Betriebstätigkeit		
Jahresergebnis vor Minderheitsanteilen	408	2'580
+/- Ergebnisanteil von Gemeinschaftsunternehmen	56	74
+/- Abschreibungen / Zuschreibungen des Anlagevermögens	6'503	6'769
+/- unrealisierte Kursverluste / Kursgewinne	-651	-4'503
+/- Zunahme / Abnahme von fondsunwirksamen Rückstellungen	-1'769	1'131
+/- sonstige fondsunwirksame Aufwendungen / Erträge	-32	-11
+/- Verlust / Gewinn aus Abgängen des Anlagevermögens	-91	-2'070
+/- Abnahme / Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-796	-326
+/- Abnahme / Zunahme von Vorräten	-818	-20
+/- Abnahme / Zunahme von übrigen Forderungen und aktiven Rechnungsabgrenzungen	2'286	-2'460
+/- Zunahme / Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-247	553
+/- Zunahme / Abnahme von übrigen Verbindlichkeiten und passiven Rechnungsabgrenzungen	-143	323
Geldzu- / Geldabfluss aus Betriebstätigkeit (operativer Cash Flow)	4'771	2'039
Investitionstätigkeit		
- Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von Sachanlagen	-18'824	-26'941
+ Einzahlungen aus Devestition (Verkauf) von Sachanlagen	1'348	1'996
- Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von Finanzanlagen*	-60	-150
+ Einzahlungen aus Devestition (Verkauf) von Finanzanlagen*	7'064	153
- Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von immateriellen Anlagen	-116	-308
+ Einzahlungen aus Fusion	2'678	0
Geldzu- / Geldabfluss aus Investitionstätigkeit	-7'910	-25'250
Finanzierungstätigkeit		
+/- Aufnahme / Rückzahlungen von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	0	10'000
+/- Aufnahme / Rückzahlungen von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	-105	-85
+/- Kapitalein- oder -rückzahlungen von Minderheitsaktionären (von Tochterorganisationen)	114	0
Geldzu- / Geldabfluss aus Finanzierungstätigkeit	9	9'915
Netto-Veränderung Flüssige Mittel	-3'129	-13'296
Bestand Flüssige Mittel am 1. Januar	19'821	16'691
Bestand Flüssige Mittel am 31. Dezember	16'691	3'395
Netto-Veränderung Flüssige Mittel	-3'129	-13'296

* inkl. Darlehen, Beteiligungen, Wertschriften usw.





IMPRESSUM

Herausgeberin: Stiftung Lebensart, Mai 2022
Konzept, Gestaltung: Katja Studer, Stiftung Lebensart
Redaktion: Unternehmenskommunikation, Stiftung Lebensart
Anton Neuenschwander, BTK Büro für Textkomposition
Zahlen: Isabelle Leuenberger, Stiftung Lebensart
Fotos, Illustrationen: Stiftung Lebensart
Anja Zurbrügg Photography
Rosmarie Zürcher Fotografie
Produktion: Tanner Druck AG, Langnau
Bezug: kommunikation@lebensart.ch



Projekt 1071 · Regionale Projekte
<https://fpm.climatepartner.com/project/1071/de>

Stiftung Lebensart

Bäraustrasse 71

3552 Bärau

034 408 21 00

info@lebensart.ch

lebensart.ch