

Jahresbericht 2025



Inhaltsverzeichnis

.....	
Bericht des Stiftungsrats	2
.....	
Bericht der Geschäftsleitung	4
.....	
Bericht Fundraising	7
.....	
Bilanz 31.12.2025	8
.....	
Erfolgsrechnung 2025	9
.....	
Die Stiftung Mühlehalde in Zahlen	10
.....	
Organe der Stiftung und Adressen	11
.....	

Ergänzend zum vorliegenden Jahresbericht steht ein detaillierter Finanzbericht 2025 auf unserer Webseite muehlehalde.ch zum Herunterladen zur Verfügung.

Titelbild

Die lauschige Laube ist im Zuge unseres Fundraisingprojekts zur Eneuerung der Gartenanlage 2025 entstanden.

Impressum

Texte: Stiftung Mühlehalde
Fotos: Moritz Hager; Stiftung Mühlehalde
Produktion: Martin Jakob, Redaktion;
Roman Hofer, Layout

Bericht des Stiftungsrats

Ein runder Geburtstag und eine verbesserte Rechnung

Im Jahr 2025 durfte das Wohn- und Pflegezentrum Mühlehalde sein 40-jähriges Bestehen feiern. Dieses besondere Jubiläum wurde gemeinsam mit unseren Bewohnenden, deren Angehörigen sowie unseren Mitarbeitenden im Rahmen des traditionellen Sommerfestes in einer herzlichen und fröhlichen Atmosphäre begangen. Bewusst haben wir auf zusätzliche Feierlichkeiten verzichtet. Im Zentrum unseres Handelns steht weiterhin ein verantwortungsvoller Umgang mit unseren finanziellen Mitteln – mit klarem Fokus auf die Sicherstellung eines qualitativ hochstehenden Betriebs sowie auf das Wohlbefinden der Menschen, die in der Mühlehalde leben und arbeiten.



Prisca Löbb-Egli,
Präsidentin des Stiftungsrats

Trotz kontinuierlicher und gezielter Anstrengungen der Geschäftsleitung zur Steigerung der Auslastung verzeichneten wir per Ende 2025 einen leichten Rückgang der Belegung im Vergleich zum Vorjahr. Gleichzeitig ist es gelungen, durch eine konsequente Anpassung des Stellenplans an den effektiven Bedarf – insbesondere durch die massive Reduktion des Einsatzes temporärer Pflegefachkräfte – sowie durch eine insgesamt hohe Kostendisziplin das Jahresergebnis zu verbessern. Mit einem Jahresergebnis von CHF –163'026 (vergleiche Jahresrechnung, Seite 9) bleibt die finanzielle Situation anspruchsvoll, zeigt jedoch eine positive Entwicklungstendenz.

Im Hinblick auf die zukünftige Positionierung der Institution ist die Entwicklung der kantonalen Pflege-



Bewohnende und ihre Angehörigen feierten zusammen mit den Mitarbeitenden am Mühlehaldefest das 40-Jahr-Jubiläum des Wohn- und Pflegeheims Mühlehalde.

heimliste von zentraler Bedeutung. Der ursprünglich für 2025 geplante Start des Antragsverfahrens wurde inzwischen verschoben; dieser ist nun für Anfang 2027 vorgesehen, mit einem Inkrafttreten der neuen Liste frühestens im Jahr 2028. Der Stiftungsrat nutzt diese verlängerte Antragsfrist zur weiteren Evaluation seiner Strategie. Im Frühjahr 2026 werden ihm die Ergebnisse einer Fachstudie zur Zukunftsfähigkeit der Institution Mühlehalde vorgelegt, die er danach in einer strategischen Projektgruppe zu beschlussfähigen Entscheiden ausarbeiten lassen wird.

Wie bereits vor einem Jahr an dieser Stelle angezeigt, schied Co-Geschäftsleiter Michel Baumgartner im Frühjahr 2025 aus der Stiftung Mühlehalde aus, und der Stiftungsrat betraute Natasa Brin, bis dahin Co-Geschäftsleiterin, mit der Geschäftsführung. Mittlerweile hat sich unter ihrer Führung eine schlagkräftige Geschäftsleitung formiert, in der alle zentralen Bereiche eines Wohn- und Pflegezentrums direkt vertreten sind. Ein Gremium, das bestens funktioniert.

Im Stiftungsrat durfte mit Fabian Käslin ein neues Mitglied und Quästor willkommen geheissen werden. Gleichzeitig steht im Jahr 2026 bei mehreren langjährigen Mitgliedern aufgrund der statutarischen Amtszeitbeschränkung ein turnusgemässer Wechsel an. In Abstimmung mit der Stiftungsaufsicht konnte jedoch eine befristete Verlängerung der Mandate vereinbart werden, um die Kontinuität in der aktuellen Entwicklungsphase sicherzustellen.

Abschliessend bedanke ich mich bei der Geschäftsleitung und allen Mitarbeitenden für ihren unermüdeten Einsatz, ihre Fachkompetenz und ihr tägliches Engagement. Ebenso danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen im Stiftungsrat für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Stiftung.

Die Mühlehalde ist ein Ort des Lebens, der Begegnung und der Fürsorge – und bleibt eine Aufgabe, die unser volles Engagement verdient.

Bericht der Geschäftsleitung

Zuhören, verstehen, handeln: So gestalten wir Alltag in der Mühlehalde



Die Geschäftsleitung der Mühlehalde (v.l.): Marita Minidis (Personalwesen), Judith Löffel (Pflege und Betreuung), Nataša Brin (Geschäftsführung), Magalie Plüss (Hotellerie und Facility Management).

Nataša Brin, Geschäftsführerin

Ins Heim treten alternde Menschen heute erst ein, wenn alle anderen Optionen an lebenspraktischen Hürden oder an gesundheitlichen Risiken scheitern. Das ist der Trend, und der Trend hält an. Wir tun gut daran, ihm zu folgen, statt uns gegen ihn zu sperren. Die Direktansprache von Personenkreisen, die ihrem Alter nach für einen Eintritt in eine Institution mit Vollpension und gesundheitlicher Rundumbetreuung in Frage kämen, bleibt für uns wichtig, aber sie braucht einen langen Atem. Denn die Menschen nehmen sich, solange es auch im eigenen Heim noch irgendwie funktioniert, gerne Zeit mit ihrer Entscheidung. Anders ist die Situation, wenn eine Krankheit ins Spital

geführt hat. Spitäler stehen heute unter massivem Kostendruck, weil sie nach Fallpauschalen entschädigt werden, und Spittage sind teuer. Deshalb sind Partnerorganisationen wie wir wichtig, welche den Spitälern eine an Erstversorgungen nahtlos anschließende Lösung anbieten: mit einer AÜP – einer Akut- und Übergangspflege –, welche Patientinnen und Patienten schnell und sicher aufnehmen kann. Wir haben uns den Spitälern gegenüber im Berichtsjahr aktiv positioniert und unseren ganzen Aufnahmeprozess beschleunigt. Wir sind jetzt in der Lage, den heiklen Übergang vom Spital in eine anschließende Pflegelösung innert maximal 24 Stunden organisatorisch, administrativ und qualitativ sicherzustellen. Das fordert zwar die Mitarbeitenden intensiv, aber es bringt auch Leben ins Haus, und in manchen Fällen ergeben sich aus den auf zwei Wochen limitierten AÜP-Aufenthalten längere Gastaufenthalte oder sogar Pensionsverhältnisse, die unbefristet sind. Damit unternehmen wir auch etwas, um unsere Auslastung wieder auf ein höheres Niveau zu bringen.

Im Jahr 2025 haben wir unsere Geschäftsleitung neu aufgestellt. Sie ist ein Abbild unserer Prioritäten in der Stiftung Mühlehalde: Die Pflege, die Hotellerie und das Personal sind darin vertreten. Marita Minidis, zuständig fürs Personal, spricht (als Älteste von uns) von einer GL, die mit einem Durchschnittsalter von 39 Jahren jung sei. Ja, so fühlen wir uns, ganz unbeschwert vom Alter: jung, energiegeladener, optimistisch. Lesen Sie auch die anschließenden Berichte der drei Bereichsverantwortlichen!

Zwei Dinge möchte ich noch erwähnen. In einer 2025 durchgeführten Bewohnendenumfrage, an der 31 Heime der Stadt Zürich teilnahmen, erreichten wir



Livia Mbaye, Leiterin der Fachstelle Blindheit und Sehbehinderung, übt mit einer stark sehbehinderten Bewohnerin die Bedienung des Lesegeräts.

fast überall überdurchschnittliche Werte. Einen Fingerzeig gab uns die Umfrage, dass wir unser niederschwelliges Aktivierungsangebot (zum Beispiel kleine Aktivitäten in den einzelnen Abteilungen) verbessern können. Ausserdem haben wir in diesem Jahr den Bewohnendenrat gegründet, und ich treffe mich nun mit dessen Mitgliedern einmal monatlich zum Austausch. Bereits sind etliche Anregungen aus diesen Gesprächen umgesetzt worden. Dazu gehören beispielsweise Schulungen zu den Themen Testament und Patientenverfügung sowie Ausflüge in die Tonhalle und ins Erlebnisbad. Auf Initiative des Bewohners wurde zudem ein Fundraising-Projekt für die Anschaffung einer neuen Höranlage gestartet.

Judith Löffel, Pflege und Betreuung

Es tönt so schwierig wie die Quadratur des Zirkels. Und es ist es auch: Unseren Bewohnenden gegenüber wollen wir so viel Konstanz bei ihren Ansprechpersonen wie möglich verschaffen, und gleichzeitig verlangt die knappe Personaldecke von uns in der Pflege höchstmögliche personelle Flexibilität – bei Ferien, bei Krankheit, bei wechselnden Belegungszahlen in den Wohngruppen. Wie wir das lösen? Indem wir Ferien- oder Krankheitsabwesenheiten wenn immer möglich durch interne Fachkräfte überbrücken (die für solche Einsätze auch Benefits erhalten). Und indem wir zwar nach wie vor gelegentlich auf temporäres Personal ausweichen müssen, dieses aber dann gleich monatsweise einsetzen. Flexibel müssen wir auch sein, wenn Anfragen von Spitälern

eintreffen, die eine möglichst schnelle Aufnahme ihres Patienten oder ihrer Patientin in die AÜP wünschen. Da müssen wir in Eile die Frage abklären, ob wir alle Ressourcen für das betreffende Krankheitsbild garantieren können – wobei uns die 2025 neu in Gebrauch genommene App «Beekeeper» eine grosse Hilfe ist.

Nicht alle Personen, die wir 2025 nach einer AÜP oder einem längeren Gastaufenthalt bei uns neu in die feste Pension aufgenommen haben, leiden an Blindheit oder einer starken Sehbehinderung. Zum einen freut es uns, dass unser Gesamtangebot auch Menschen ohne Sehbehinderung überzeugt. Zum andern erleben wir die Durchmischung von Bewohnenden mit und ohne Sehbehinderung als Gewinn für beide Seiten: Man hilft sich, man versteht sich. Und natürlich halten wir unsere Standards zur besonderen Berücksichtigung von Sehproblemen auch in der Pflege hoch – pflorgetechnisch, fachspezifisch (mit unserer Fachstelle bei Blindheit und Sehbehinderung) und menschlich.

Magalie Plüss, Hotellerie

2025 war für uns schon ein besonderes Jahr. Die Stiftung hat beschlossen, die noch bestehenden Bewohnendenzimmer im ebenerdig liegenden Stock A aufzuheben und dafür die darüber liegenden Stockwerke B und C voll für die Bewohnenden zu nutzen. Da gab es einige Umzüge zu besprechen und logistisch zu bewältigen. Zudem begann mit den Neubauten der



Das aufgefrischte Entrée bietet wertvolle Tipps zum Verhalten gegenüber den blinden und sehbehinderten Bewohnenden.

Pergola und des Alpakastalls die Aufwertung des Umgeländes, das unseren Bewohnenden Spaziergänge und Aufenthalte in einem geschützten und auch für Blinde sicher begehbaren Raum ermöglicht. Weiter haben wir unsere Bestrebungen verstärkt, für die wirklich gute Gastronomie der Mühlehalde mehr externe Gäste zu gewinnen. Für jeden Monat lassen wir uns ein Sonderangebot einfallen (im April zum Beispiel ein spezielles Ostermenü), und jeden Donnerstag offerieren wir ein Seniorenmittag für attraktive 15 Franken. Mit Öffentlichkeitsarbeit machten wir das Mühlehalde-Kafi bekannter und durften in der Folge manche neuen Gäste begrüßen. Mehr Betrieb im Café, in dem sie sich selbst gern aufhalten, macht auch unseren Bewohnenden Freude.

Marita Minidis, Personal

«Die Menschen sind und bleiben das Wichtigste!» Bei uns spürt man, wie der Satz lebt. Wir in der Geschäftsleitung führen unsere Diskussionen offen, direkt, manchmal durchaus kritisch, aber immer wertschätzend, wir hinterfragen, was ist, und sind Veränderungen gegenüber jederzeit offen – und den gleichen Geist vermitteln wir unseren geschätzten Mitarbeitenden. Dazu ist die 2025 neu eingeführte «Beekeeper» ein ideales Tool: eine App, über die wir Informationen so austauschen, dass sie jederzeit für alle und für alle gleichzeitig zugänglich sind. Wer sich in der deutschen Sprache nicht genügend heimisch fühlt, kann sich die vermittelten Informationen auch gleich in eine Sprache übersetzen lassen, die ihm besser liegt.

Den Fachkräftemangel in der Pflege muss man nicht mehr als neues Problem verkünden: er ist seit Jahren chronisch, er wird es für weitere Jahre bleiben, und er betrifft vor allem Pflegekräfte mit höherer Ausbildung. Wie wir uns darauf einstellen? Die Offenheit, die wir intern untereinander pflegen, kommunizieren wir bereits gegenüber Interessentinnen und Interessenten: wir nennen den mindestens erzielbaren Lohn bereits in der Ausschreibung, wir rufen binnen 24 Stunden zurück, wir führen Erstgespräche wenn immer möglich im Garten oder auf der Dachterrasse und nicht im drögen Büro. Mit diesem Vorgehen haben wir bisher guten Erfolg. Gerade so wichtig ist natürlich, einmal eingestellte Mitarbeitende motiviert zu halten. Dabei helfen Tools wie die «Beekeeper-App», Springer-Benefits (Zusatzverdienste bei kurzfristigen Einsätzen, die auf Arbeitgeberseite den Beizug von Externen ersparen) oder Entwicklungsgespräche statt nach Examen riechende «Bewertungsgespräche». Das Wichtigste aber bleibt: Die Kultur authentisch zu leben.



Zum Guetslibacken sind Kinder der benachbarten Waldkindertagesstätte zu Besuch in der Mühlehalde.

Bericht Fundraising

Bahn frei für den neuen Sinnesgarten – dank Spenden und Förderstiftungen

Die Finanzierung gemeinnütziger Arbeit steht und fällt mit verlässlicher Unterstützung. Das gilt auch für die Stiftung Mühlehalde. Zwar werden die grundlegenden Kosten unseres auf Sehbehinderung und Blindheit spezialisierten Alters- und Pflegeheims über kantonale Leistungsverträge sowie Pflegekosten der Krankenkassen getragen. Zahlreiche Angebote, die das Leben unserer Bewohnerinnen und Bewohner darüber hinaus bereichern, lassen sich daraus jedoch nicht finanzieren. Für Aktivitäten und Anschaffungen, die den Alltag der Bewohnenden anregen, verschönern und mit wertvollen Erlebnissen füllen, ist die Stiftung Mühlehalde deshalb auf Spenden angewiesen.

Nach einem über mehrere Jahre anhaltenden Rückgang ist es im Geschäftsjahr 2025 erfreulicherweise gelungen, wieder mehr Menschen für eine Spende zugunsten der Stiftung Mühlehalde zu gewinnen. Die Zahl der spendenden Personen stieg von 945 im Jahr 2024 auf 1'014 im Jahr 2025. Das entspricht einer Zunahme von rund 7% und ist ein ermutigendes Zeichen für die Verbundenheit mit unserer Institution.

Ein besonderer Meilenstein war Anfang 2025 der Abschluss der Finanzierung für den neuen Sinnesgarten. Nach einer fast zweijährigen Finanzierungsphase gingen zu Jahresbeginn die letzten Überweisungen von Förderstiftungen ein. Seit Frühjahr 2023 wurden



In der ersten Etappe zum neuen Sinnesgarten entstand 2025 unter anderem der Alpakastall mit Pergola vis-à-vis.

145 Stiftungen um finanzielle Unterstützung angefragt. Von 26 Stiftungen erhielten wir eine Zusage. Zusätzlich leisteten 149 Privatspenderinnen und Privatspender mit Beiträgen von insgesamt CHF 41'974 einen wichtigen Beitrag zur Realisierung dieses bedeutenden Projekts. Allen beteiligten Stiftungen und Privatpersonen gilt unser aufrichtiger und grosser Dank.

Ein weiteres Fundraising-Highlight war die erfreulich rasche Finanzierung der neuen Lautsprecher- und Musikanlage. Die bisherige Anlage aus den 1980er-Jahren war teilweise defekt und technisch nicht mehr zeitgemäss. Dank namhafter Beiträge von zwei Stiftungen sowie erneuter Unterstützung durch private Spenderinnen und Spender konnte die notwendige Ersatzinvestition von CHF 63'000 innert vergleichsweise kurzer Zeit gesichert werden.

Unser herzlicher Dank gilt allen treuen und grossherzigen privaten Spenderinnen und Spendern. Ohne ihre Verbundenheit wären viele schöne Momente, bereichernde Aktivitäten und wichtige Verbesserungen für unsere Bewohnerinnen und Bewohner nicht möglich. Ebenso danken wir den Förderstiftungen für ihr Vertrauen und ihre wertvolle Unterstützung.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Private Spenden	195'643	232'336	228'524	192'751	218'158	216'462
Legate und Erbschaften	505'988	74'824	194'574	203'289	134'219	212'575
Förderstiftungen*	112'690	72'530	139'039	360'028	231'024	223'646
Spenden Total	814'321	379'690	562'137	756'068	583'401	652'683

Spenden nach Spendenart. (*2025: tatsächlich eingegangene Gelder von Förderstiftungen ohne die versprochenen Beträge.)

Jahresrechnung 2025

Bilanz (CHF)

Aktiven	31.12.2025	31.12.2024
Flüssige Mittel	4'556'680.17	4'523'002.63
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	820'495.30	912'727.05
Übrige Forderungen	64'517.29	35'679.91
Aktive Rechnungsabgrenzungen	40'440.15	14'521.69
Umlaufvermögen	5'482'132.91	5'485'931.28
Immobilien	5'554'219.80	5'984'313.20
Anlagen in Bau	353'340.00	28'176.85
Mobile Sachanlagen	470'555.80	556'920.37
Immaterielle Anlagen	23'184.50	3'427.75
Anlagevermögen	6'401'300.10	6'572'838.17
Total Aktiven	11'883'433.01	12'058'769.45
Passiven		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	147'058.33	128'525.90
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	491'522.57	378'919.07
Passive Rechnungsabgrenzungen	101'940.00	152'302.41
Kurzfristiges Fremdkapital	740'520.90	659'747.38
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	3'550'000.00	3'550'000.00
Rückstellungen	0.00	81'767.20
Erneuerungsrücklagen	1'228'000.00	1'228'000.00
Fonds mit einschränkender Zweckbindung	1'102'134.00	1'113'451.10
Langfristiges Fremdkapital	5'880'134.00	5'973'218.30
Stiftungskapital	50'000.00	50'000.00
Freiwillige Gewinnreserven	5'375'803.77	5'643'985.68
Jahresergebnis	-163'025.66	-268'181.91
Eigenkapital	5'262'778.11	5'425'803.77
Total Passiven	11'883'433.01	12'058'769.45

Erfolgsrechnung (CHF)

	2025	2024
Erträge öffentliche Hand	1'274'754.90	1'465'929.90
Heim- und Pflgetaxen	6'241'502.89	7'063'486.90
Übrige Betriebserträge	445'063.97	426'636.82
Spenden ohne Zweckbindung	172'298.83	218'158.19
Spenden mit Zweckbindung	267'810.00	231'024.05
Erbschaften und Legate	212'575.00	134'219.00
Betriebserträge	8'614'005.59	9'539'454.86
Personalaufwand	-6'579'095.28	-7'347'662.49
Materialaufwand	-547'367.43	-550'848.36
Anlagenaufwand	-663'419.69	-665'379.02
Abschreibungen	-531'893.32	-529'197.76
Verwaltungsaufwand	-293'569.86	-318'032.36
Übriger Betriebsaufwand	-214'472.02	-224'055.38
Betriebsaufwand	-8'829'817.60	-9'635'175.37
Betriebsergebnis	-215'812.01	-95'720.51
Finanzergebnis	-33'333.80	-33'145.75
Ordentliches Ergebnis	-249'145.81	-128'866.26
Veränderung des Fondskapitals	11'317.10	-139'315.65
Betriebsfremdes Ergebnis	-237'828.71	-268'181.91
Ausserordentliches Ergebnis	74'803.05	0.00
Jahresergebnis	-163'025.66	-268'181.91

Die Stiftung Mühlehalde in Zahlen

Belegung	31.12.2025	31.12.2024
Angeborene Plätze	64	78
Bewohnerinnen und Bewohner	57	67
Frauen	40	44
Männer	17	23
Aufenthaltstage	20'947	24'751

Altersgruppen		
20–39 Jahre	0	1
40–49 Jahre	1	2
50–59 Jahre	2	2
60–69 Jahre	4	4
70–79 Jahre	10	13
80–89 Jahre	16	19
90–99 Jahre	23	25
über 99 Jahre	1	1

Pflegestufen		
BESA 0 bis BESA 4	27	38
BESA 5 bis BESA 8	25	24
BESA 9 bis BESA 12	5	5

Mitarbeitende (ohne Praktika)	Personen	Stellen %	Personen	Stellen %
Leitung, Verwaltung und Fundraising	7	530	9	577
Pflege und Betreuung	53	3'280	63	4'674
Hotellerie	24	1'995	30	2'210
Total	84	5'805	102	7'461

Weitere mitwirkende Personen		
Mitarbeitende in Ausbildung	4	7
Praktikantinnen und Praktikanten	0	0
Zivildienstleistende	0	0
Freiwillige Helferinnen und Helfer	18	22
Total	22	29

Organe der Stiftung und Adressen

Stiftungsrat

Präsidentin: Prisca Löbb-Egli
Vizepräsidentin: Dr. Belinda Mettauert Szaday
Quästorin: Prisca Löbb-Egli
Weitere Mitglieder: Dr. Helen Zimmermann
Serina Aardalsbakke
Matthias Fuhrer
Thomas Polinelli
Fabian Käslin (ab 17.7.2025)

Geschäftsleitung

Geschäftsführerin: Nataša Brin
Geschäftsleiterinnen: Judith Löffel, Marita Minidis, Magalie Plüss

Revisionsstelle

Redi AG Treuhand, Frauenfeld

Aufsichtsbehörde

BVG- und Stiftungsaufsicht des Kantons Zürich (BVS), Stampfenbachstrasse 63, 8090 Zürich

Stiftung Mühlehalde

Witikonstrasse 100, 8032 Zürich, +41 44 421 11 11
administration@muehlehalde.ch, muehlehalde.ch

Spendenkonto

Stiftung Mühlehalde, 8032 Zürich
Postkonto 80-21096-3 / IBAN CH59 0900 0000 8002 1096 3

muehlehalde.ch



Die Stiftung Mühlehalde

1979 entstand die gemeinnützige und unabhängige Stiftung Mühlehalde, um einem akuten Mangel an Wohn- und Betreuungsplätzen für blinde Menschen zu begegnen. Das 1985 eröffnete Wohnheim Mühlehalde schuf in Zürich eine neue Heimat für diese Menschen, und unsere Institution fühlt sich dem Auftrag, ihnen eine umfassende Lebensqualität zu bieten, bis heute verpflichtet. Inzwischen nimmt das Wohnheim als Wohn- und Pflegezentrum für das Alter auch sehende Menschen auf. Für Menschen mit akutem Sehverlust infolge Unfall oder Krankheit bietet die Stiftung überdies Therapieplätze zur Wiedererlangung einer grösstmöglichen Selbständigkeit.