

**Zeitschrift:** Das Schweizerische Rote Kreuz  
**Herausgeber:** Schweizerisches Rotes Kreuz  
**Band:** 92 (1983)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Interview  
**Autor:** Weber, Marianne  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-547964>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Interview

*Im folgenden Interview soll die Durchführung einer Beratung anhand eines konkreten Beispiels aus jüngster Zeit veranschaulicht werden. Eine Oberschwester, die vor die Aufgabe gestellt war, den Pflegedienst zu reorganisieren, und die Beraterin berichten von ihren Erfahrungen.*

**Frage:** Frau B., was hat Sie veranlasst, die «Beratung für den Pflegedienst» des Schweizerischen Roten Kreuzes (SRK) in Anspruch zu nehmen?

**Frau B.:** Das Bedürfnis, diesen Dienst anzufordern, zeigte sich im Zeitpunkt meines Stellenantritts, anfangs 1982. Man wünschte, den Pflegedienst in unserem Spital zu reorganisieren und beauftragte mich mit dieser Aufgabe. Ich fühlte mich jedoch ausserstande, sie allein zu lösen, und beantragte der Direktion, Frau Weber beizuziehen.

**Frage:** Welches waren die Probleme, die Sie antrafen und Frau Weber unterbreiten wollten?

**Frau B.:** Vor allem war ich nur auf mich selbst gestellt, um das Problem zu studieren und einen Vorschlag für die Neustrukturierung des Pflegedienstes auszuarbeiten, und ich hatte vorher noch nie so etwas gemacht. Dazu kam, dass die tägliche Arbeit daneben herlief und mir gar nicht die nötige Zeit für vertiefte Überlegungen liess. Andererseits brauchte ich jemanden, der mich in dem neuartigen Unterfangen beraten und unterstützen konnte. Die Mitarbeit von Frau Weber war für mich wichtig, denn mit dem Vorhandensein einer zweiten Beteiligten war ich genötigt, mir verbindliche Termine zu setzen und ein genaues Programm einzuhalten. Ohne diesen «Zwang» hätte ich – und in dieser Beziehung bin ich wohl nicht die einzige – dazu geneigt, mich von der Alltagsarbeit zu stark in Beschlag nehmen zu lassen und weniger zeitgebundene Aufgaben wie zum Beispiel eben das Studium übergeordneter Probleme immer wieder hinauszuschieben. Es war sehr anregend, die Ideen eines Gegenübers aufzunehmen und so die eigenen Überlegungen zu vertiefen. In diesem

Sinne war mir Frau Webers Mitarbeit eine Stütze.

**Frage:** Auf welchem Weg hatten Sie von dieser Beratungsstelle erfahren?

**Frau B.:** In der «Zeitschrift für Krankenpflege» war ein Artikel darüber erschienen, den ich mir kopierte, da ich dachte, er könnte mir irgendeinmal nützlich sein, und tatsächlich war dies schon einige Monate später der Fall. Nachdem ich die Einwilligung der Direktion eingeholt hatte, wandte ich mich an das SRK und nahm mit Frau Weber Kontakt auf. Ich erklärte ihr die Situation, und sie machte einen Vorschlag für Ablauf und Kosten einer ersten Beratungsetappe.

**Frage:** Wie lange dauerte diese Etappe?

**Frau Weber:** Sie dauerte fünf oder sechs Tage, aber diese Zeit war auf vier bis fünf Monate verteilt. Wir arbeiteten jeweils einen halben Tag.

**Frage:** Wie verteilen Sie die Arbeit?

**Frau Weber:** Ich möchte betonen, dass wir gemeinsam arbeiteten.

**Frau B.:** Ja, ausser in bestimmten

Belangen, wo Frau Weber recherchierte.

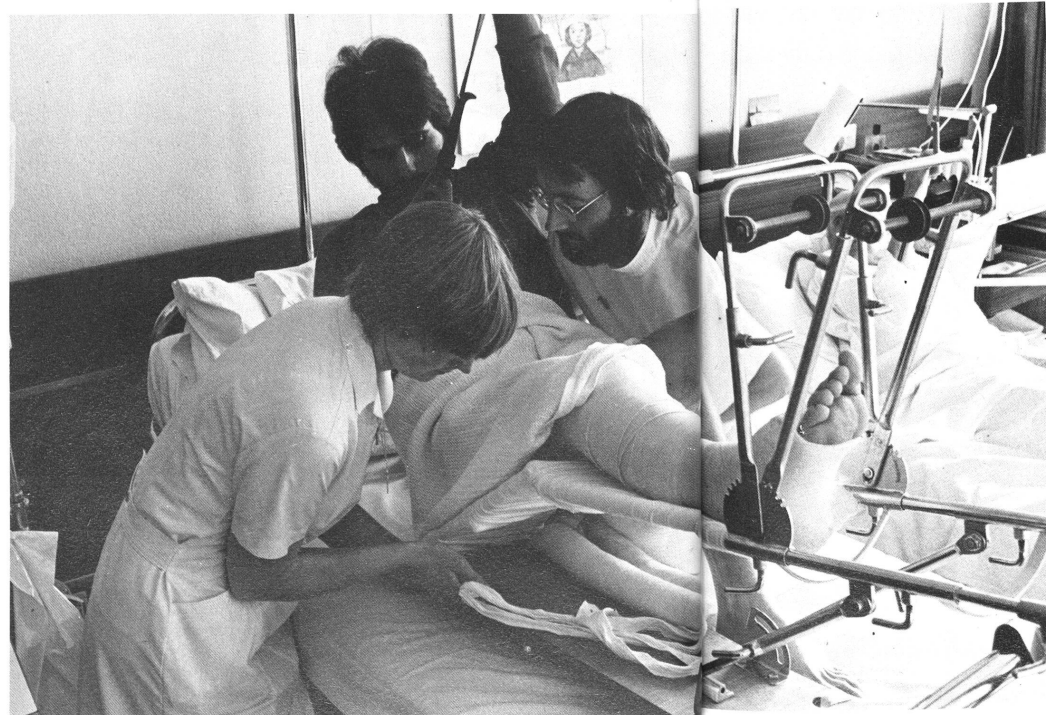
**Frau Weber:** In der Tat geht man bei einem Projekt zur Neustrukturierung eines Pflegedienstes nicht von Null aus. Man kann sich darüber informieren, wie es in anderen Spitälern aussieht – davon weiss ich durch meine Tätigkeit –, und andererseits sind solche Nachforschungen Bestandteil der Beratung.

**Frage:** Wie hat sich der erste Teil des Auftrags abgewickelt?

**Frau B.:** Wir haben zunächst einmal miteinander den heutigen Zustand analysiert und eine Liste der Anforderungen in Zusammenhang mit der neuen Struktur aufgestellt.

**Frage:** Haben Sie die Abteilungen aufgesucht?

**Frau Weber:** Nein. Frau B. gab mir Auskünfte und liess mich in verschiedene Unterlagen Einsicht nehmen. Da es um die Struktur geht, war es nicht nötig, dass ich alle Details kenne; Frau B. kennt sie, und da wir zusammenarbeiten, kann sie meine Kenntnisse ergänzen.



**Frau B.:** Ich glaube, es ist ein grosser Vorteil, dass Frau Weber nicht dem Spital angehört, denn so ist eine neutralere Beurteilung möglich.

**Frau Weber:** Das erlaubt auch, Gegebenheiten nicht ohne weiteres zu übernehmen, die jemandem, der schon lange an diesem Arbeitsplatz ist, als unabänderlich erscheinen. Eine aussenstehende Person sieht eher die verschiedenen Möglichkeiten einer Verbesserung; meistens sind ja mehrere Lösungen möglich.

**Frage:** Welches war der nächste Schritt nach Aufnahme des Ist-Zustandes?

**Frau B.:** Wir versuchten, uns ein Bild der neuen Struktur aufgrund der vorhandenen Elemente auszudenken, wobei wir von den wirklichen Verhältnissen ausgingen. Nachher wurden die neuen Elemente geordnet und die neue Struktur in einem Organigramm dargestellt. Dazu gehörte eine Stellenbeschreibung für die Oberschwester, die für den Pflegedienst verantwortlich ist.

**Frage:** Und wurde die neue Struktur tatsächlich eingeführt?

**Frau B.:** Die Beratung war Ende September abgeschlossen. Das ausgearbeitete Modell musste dann mit der Direktion besprochen werden. Diese hat darüber Beschluss gefasst und die Stelle ausgeschrieben, so dass das Konzept am 1. Januar 1983 in Kraft trat. Aber während der Verhandlungen auf Direktionsebene blieb ich mit Frau Weber in Verbindung, denn ich hatte das Bedürfnis, mich mit einer Berufsangehörigen zu besprechen, um das Modell vor der Direktion vom Gesichtspunkt des Pflegedienstes aus zu vertreten.

**Frage:** Wurde das Modell angenommen?

**Frau B.:** Nach kleinen Abstrichen beim Personal wurde der Vorschlag angenommen. An diesem Punkt begann der zweite Teil des Auftrags: die neue Struktur einzusetzen. Da ich selber als Oberschwester angestellt wurde und die Neustrukturierung durchführen sollte, hatte ich zur Bedingung gemacht, den Beratungsdienst des SRK auch für die zweite Etappe beiziehen zu dürfen. Das war bewilligt worden. Die zweite Beratungsetappe

wird sich noch bis Mai erstrecken. Frau Weber und ich sind dabei, in die Praxis umzusetzen, was vorläufig noch auf dem Papier steht.

**Frau Weber:** Vor allem gilt es, die Funktion der vorgesehenen Stellen zu umschreiben, um die Posten aus-schreiben zu können.

**Frau B.:** Ich möchte noch beifügen, dass eine Oberschwester oft sehr einsam gewissen Problemen gegenübersteht, seien es Schwierigkeiten in bezug auf zwischenmenschliche Beziehungen oder Fragen der Arbeitsorganisation usw. Ihr Pflichtenkreis umfasst sehr viele verschiedene Gebiete, und es gibt Fragen, die ich – in die vorgegebene Hierarchie eingespannt – nicht mit meinen Mitarbeitern besprechen kann. Es ist deshalb sehr wichtig, solche Fragen mit einer aussenstehenden, neutralen Person besprechen zu können. Das bedeutet für mich eine grosse Hilfe. Indem ich ausdrücken kann, was ich erlebe und was vom Modell schon verwirklicht wurde, ist es mir möglich, die Probleme klarer zu erfassen und den richtigen Weg zu finden.

Oberschwester Marianne Weber, die am 1. April 1980 die «Beratung für den Pflegedienst» des SRK übernahm, wurde 1961 an der Schweizerischen Pflegerinnenschule in Zürich als Krankenschwester für allgemeine Krankenpflege diplomiert. Sie arbeitete anschliessend während dreier Jahre in einer Privatklinik für Chirurgie und einem Landspital. 1964 ging sie für zwei Jahre nach Kanada und übte ihren Beruf in drei verschiedenen Spitälern aus, davon ein halbes Jahr auf einer Geriatrieabteilung. 1966 trat sie in die Medizinische Universitätsklinik (CHUV) Lausanne ein, wo sie zur Abteilungsschwester, stellvertretenden Oberschwester und Oberschwester aufstieg. (1969/70 hatte sie die Kaderschule für die Krankenpflege des SRK in Lausanne besucht.) Ihre Zweisprachigkeit erlaubt Frau Weber, mit gleicher Kompetenz in der französischen wie in der deutschen Schweiz zu arbeiten.



## Wie wickelt sich eine Beratung ab?

Bei einem ersten, für beide Seiten unverbindlichen Kontaktgespräch wird gemeinsam der Problemerkatalog zusammengestellt und ein Projekt mit grober Planung und Kosten-schätzung ausgearbeitet. Auf dieser Grundlage wird allenfalls eine Offerte erstellt. Kommt es zu einem Auftrag, so wickelt sich die Beratung in der Regel in zwei Phasen ab.

1. Aufnahme des Ist-Zustandes aufgrund von Beobachtungen, Gesprächen und Unterlagen. Nach

Abgabe des schriftlichen Berichtes von der Analyse ist die weitere Mitwirkung der Beraterin vielleicht nicht mehr nötig. Andernfalls kann ein Anschlussauftrag mit verschiedenen Zielen erfolgen, zum Beispiel

2. Mithilfe bei der Einführung von Veränderungsprozessen, wobei Ziel und Vorgehensweise gemeinsam festgelegt werden. Im Anschluss daran eventuell periodische Standortbestimmungen.

## Was kostet die Beratung?

Die «Beratung für den Pflegedienst» ist eine selbsttragende Dienstleistung des SRK. Die Arbeit der Beraterin wird nach Zeitaufwand fakturiert. Gegenwärtig wird für 1 Tag Beratung Fr. 890.– (zuzüglich Reise-spesen) in Rechnung gestellt. Der Einsatz kann auch halbtagsweise erfolgen.

### Anfragen an:

Frau Marianne Weber  
Beratung für den Pflegedienst  
Schweizerisches Rotes Kreuz  
Rainmattstrasse 10, 3001 Bern  
Telefon 031 66 71 11

## Beispiele aus der Tätigkeit

Probleme, für deren Bearbeitung die «Beratung für den Pflegedienst» des SRK 1982 herangezogen wurde, waren beispielsweise

- Berechnung des Personalbedarfs und optimale Verteilung der Pflegepersonen auf die verschiedenen Abteilungen
- Erarbeiten einer neuen Struktur des Pflegedienstes in Zusammenarbeit mit der Oberschwester
- Einführung der neuen Struktur
- Formulierung von Vorschlägen zur Umwandlung einer Altersheimabteilung in eine Pflegeabteilung und Schätzung des Bedarfs an Personal und Material, der baulichen Anpassungen des Reportsystems usw. für den neuen Zweck
- Jährliche Standortbestimmung des Pflegedienstes in einem Spital und einem Altersheim
- Formulierung von Vorschlägen zur Verbesserung der Effizienz, der Zusammenarbeit unter den Abteilungen, der Zuteilung des Personals
- Beizug vor wichtigen Entscheidungen
- Organisation von Kurstagen zur Weiterbildung frischdiplomierter Krankenschwestern
- Mithilfe bei der Lösung von betriebsinternen Konflikten

