

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Hebamme : officielle Zeitschrift des Schweizerischen Hebammenverbandes = Sage-femme suisse : journal officiel de l'Association suisse des sages-femmes = Levatrice svizzera : giornale ufficiale dell'Associazione svizzera delle levatrici
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Hebammenverband
<b>Band:</b>	90 (1992)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Zusammenfassung der SAFFA-Vorstudie über den Schweizerischen Hebammenverband
<b>Autor:</b>	[s.n.]
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-951401">https://doi.org/10.5169/seals-951401</a>

### **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:** 12.01.2026

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

- Einladung zur ausserordentlichen DV am 4.12.91 wegen einer Beitrags erhöhung für die Mitglieder.
- Annullierung der DV wegen statutarischen Unstimmigkeiten.
- Der 4.12.91 wird für eine erweiterte Präsidentinnenkonferenz «gebraucht», um miteinander zu reden. Viele Sektionen haben sich zusammengesetzt und Vorschläge zur Besserung des Verbandszustandes vorgebracht.
- Den Vorschlag von Frau Bigler, mit der SAFFA die Finanzen zu überprüfen und ein Budget zu erstellen, finden die meisten Anwesenden gut, und es wird eine Finanzgruppe gebildet und es haben bereits drei Sitzungen stattgefunden, die erste bereits am 17.12.91. Anschliessend wurde eine Vorstudie erstellt.

**Lesen Sie bitte die informativen Kästchen und die zusammengefasste Vorstudie genau durch – es ist wichtig, nehmen Sie sich die Zeit!**

Sylvia Forster

**SAFFA** – eine von Frauen gegründete Genossenschaft für Unternehmerinnen  
Geschäftsstelle an der Schwarzwaldstr. 56 in Bern

Im Jahre 1928 fand in Bern die erste **Schweizerische Ausstellung für FrauenArbeit** statt. Der Reinertrag dieser Ausstellung bildete das Startkapital zur Gründung der Genossenschaft SAFFA im Jahre 1931 mit dem Ziel, in der damals schwierigen Zeit die Frauen in ihrer Arbeit als Selbständigerwerbende zu fördern und zu unterstützen. Auch heute berät und begleitet die SAFFA Frauen, selbständigerwerbend oder an einer Unternehmung beteiligt, Organisationen, Verbände usw. unter dem Motto «Hilfe zur Selbsthilfe». Die SAFFA bietet Bürgschaften, Beratungen und verschiedene andere Dienstleistungen an. Sie ist auch Treuhandstelle. Die SAFFA offeriert ihre Dienstleistungen zu sehr günstigen Tarifen.

# Zusammenfassung der SAFFA-Vorstudie über den Schweizerischen Hebammenverband

## 1. Auftrag

Auf Anregung der Präsidentinnenkonferenz des Schweizerischen Hebammenverbandes (SHV) vom 4.12.1991 beauftragte der Zentralvorstand die SAFFA, die finanzielle Situation des SHV zu durchleuchten und eine Vorstudie zu erstellen.

## 2. Ist-Zustand

In den Jahren 1988 bis 1991 schlugen externe Berater einzelne Reorganisationen innerhalb des Verbandes vor, deren Durchsetzung aber am methodischen Vorgehen scheiterte. Externe «Berater» greifen in «fremde» betriebliche Einheiten ein. Das heisst, dass sie Vorschläge erarbeiten können, die bestehende Funktionsträgerinnen tangieren, ja sogar unterminieren können, und kleine Missverständnisse zu Beginn können im Verlauf eines Projektes zu grossen Abweichungen werden. Im weiteren sammeln die mit der Reorganisation beauftragten aussenstehenden Berater während der Projektarbeit viel (Hintergrund-)Information, was zu einem Informationsvorsprung führen kann. Einzelne Mitarbeiterinnen/Mitglieder können den gedanklichen Anschluss verlieren und Entscheidungen verweigern oder auf die lange Bank schieben. So weit ist es heute beim SHV.

Ausgelöst durch die Traktanden für die am 4.12.1991 beabsichtigte ausserordentliche Delegiertenversammlung und das beigelegte Budget mit Antrag auf Erhöhung des Mitgliederbeitrages, sind folgende Anregungen und Kritiken gefallen:

## Zur Aufgabenteilung:

- Die Aufgabenverteilung muss neu überdenkt werden.
- Die Informationsläufe sind nicht geordnet, als logische Folge von
- fehlender klarer Aufteilung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz.
- Informationsvorsprünge führen zu Informationsmissbrauch.

- Der Gedankenaustausch zwischen den Sektionen ist nicht geregelt, wie auch nicht zwischen ZP – ZV und den Sektionen.
- Der ZV wirkt nicht repräsentativ und arbeitet ziellos.
- Die Mitgliederberatung (Sorgentelefon) wurde öfters angeregt, ist noch immer nicht institutionalisiert.

## Zur Organisation:

- Entscheide eines Gremiums werden von einem anderen in Frage gestellt.
- Die Ressortleiterinnen (ZV) hängen irgendwo in der Organisation und fühlen sich isoliert.
- Zu viele Rapporte wegen fehlendem Informationsschema (= Beschäftigung ohne Leistung, das kostet Geld).

Die vorgebrachten Mängelerscheinungen finden ihren Niederschlag im Erscheinungsbild der Geldknappheit. Diese Insolvenz röhrt davon her, dass das Strukturgefüge des SHV nicht mehr die richtigen Proportionen hat. Dadurch ist der Verband gefährdet. Diese Situation ist «hausgemacht». Um aus dieser Situation herauszukommen, braucht es:

- Sofortmassnahmen
- Planung

## 3. Sofortmassnahmen

Zeitverlust durch neue zeitraubende und allenfalls auch kostspielige Erhebungen ist zu vermeiden.

## Allgemein

- Rasche Realisierung aufgeschobener und eventuell unangenehmer Massnahmen und Bereinigungen; Motivierung derselben mit dem Druck der Verhältnisse. Allgemeine Ausgabenbremse, Kostenreduktion, Sparprogramm
- Verzicht auf Prestige-Projekte (PR, Werbung, EDV, «Leitbild»)

## Führung/Organisation

- Kompetenzfragen
- Zuständigkeiten

- Strukturbereinigungen
- Informationsschema (ersetzt Rapporte und Konferenzen)
- Beschäftigung ist nicht gleich Leistung
- Vorsicht vor «Beratern»: «Guter Rat ist immer teuer!»

#### Funktionsträgerinnen

- Einladung zur Wahrung ihrer Aufgaben
- Lohnseitige Massnahmen; Dienen kommt jetzt vor Verdienen
- Informationswege

#### Finanzierung

- Rasches Einbringen von Ausständen
- Bewirtschaftung der Spesen

#### Administration

- Allgemeine Sparmassnahmen
- Verzicht auf Perfektionismus

#### Die Finanzarbeitsgruppe

Bis jetzt haben drei Sitzungen mit der SAFFA stattgefunden. Anwesend waren an einer oder mehreren der Sitzungen vom SHV: Annemarie Tahir, Präsidentin SHV Ruth Brauen, Vizepräsidentin SHV Ruth Jucker, Kassierin, Mitglied ZV. Anne-Marie Mettraux, Mitglied ZV. Margrit Fels, Sekretärin SHV. Verena Dreher, Präsidentin Sektion Bern. Lucia Mikeler, Präsidentin Sektion beide Basel. Christine Bise, Präsidentin Sektion Fribourg.

Die SAFFA war vertreten durch: Erika Zehnder, Geschäftsführerin der SAFFA. H. Kunz, diplommierter Bücherexperte und Mitglied des Club adlatus, welcher pensionierte Führungskräfte vermittelt, die ihr Wissen und ihre Erfahrung Jüngeren zur Verfügung stellen möchten. Er arbeitet als freier Mitarbeiter für die SAFFA. Aufgrund der Vorstudie einigten sich die Anwesenden, ein optimistisches und ein pessimistisches Budget für das Jahr 1992 von der SAFFA erstellen zu lassen. Ebenso wird die SAFFA uns eine optimistische und eine pessimistische Planungsrechnung bis 1993 vorlegen. Diese Hauptstudie wird an die Präsidentinnen verschickt, an den Jahresversammlungen der Sektionen besprochen und ist als Vorlage für die DV 1992 gedacht.

- Allgemeine Vereinfachung
- Abbau der Papierflut

#### Information

- Über Situation und Massnahmen

### Oberstes Ziel ist jetzt Durchhalten und Liquidität!

#### 4. Planung

Generell können die in Berufsverbänden ausgeführten Tätigkeiten grob gruppiert werden in:

- Planung
- Anordnung
- Ausführung
- Kontrolle

Die Leitung befasst sich vor allem mit der Planung und Anordnung und in einem gewissen Umfang mit der Kontrolle.

Bevor Massnahmen ins Auge gefasst werden, müssen die zu erreichenden Ziele klar sein. Es ist immer von einer Analyse des Verbandes, den für längere Zeit geltenden Unternehmungsgrundsatzen und den zu erwartenden Umfeldbedingungen auszugehen. Die Ziele müssen Auskunft geben über:

Zielinhalt: Was soll erreicht werden?

Zielausmass: Wieviel soll erreicht werden?

Zeitlicher Bezug: Wann soll das Ziel erreicht werden?

Eventuell örtlicher Bezug: Wo besitzt das Ziel Gültigkeit?

Bei mehrstufiger Leitungsorganisation sind die Ziele in voller Übereinstimmung mit allen Gremien festzulegen. Haupt- und Nebenziele müssen genau aufeinander abgestimmt sein, da sonst Konflikte innerhalb des Verbandes vorprogrammiert sind. Die längerfristige Planung ist von der kurzfristigen zu trennen. Die kurzfristige Planung betrifft in der Regel ein Jahr und sollte für die einzelnen Tätigkeitsbereiche jene Mittel und Verfahren auswählen, die für die Erreichung der Teilziele notwendig sind.

Die Planungsrechnung ist Bestandteil des Rechnungswesens. Die darin erscheinenden Zahlen dienen zur Motivierung der aktiven Mitglieder aller Stufen und verhelfen bei entsprechender Darstellung zu der so oft bemängelten Transparenz.

#### 5. Organisation

In den Jahren 1988 und 1989 organisierte sich der Hebammenverband teilweise neu. Die verschiedenen Ressorts wurden von den Mitgliedern des ZV geleitet. Dies hat sich in der Praxis nur teilweise bewährt.

Heute ist folgendes neu zu bedenken:

- Entscheidungen werden nicht mehr von einer einzelnen oder einigen Frauen an der Spitze des Verbandes getroffen, sondern von den Mitarbeiterinnen auf den Ebenen, zu denen sie ihrem Wesen nach gehören.
- Die Mitarbeiterinnen haben einen festen Aufgabenbereich und bestimmte Kompetenzen, in denen sie selbständig handeln und entscheiden können.
- Die Verantwortung trägt nicht mehr die oberste Spitze allein. Der Verband ist nicht mehr von oben nach unten aufgebaut, sondern von unten nach oben: Führung im Mitarbeiterinnenverhältnis. Die vorgesetzte Instanz nimmt der untergeordneten nur diejenigen Entscheidungen ab, die ihrem Wesen nach nicht mehr auf die untere Ebene gehören. Hebammen sind Frauen, die gewohnt sind, selbständig zu denken, zu handeln und zu entscheiden.

#### Zum Organigramm

Für diesen Versuch eignet sich das Experiment mit einer Matrixorganisation (siehe Abbildung 1 Seite 11).

Bei der Matrix-Struktur werden zwei Gliederungsprinzipien angewendet und führen zu einer zweidimensionalen Organisationsform. Das eine Prinzip ist objektbezogen nach Fachbereichen, das andere nach Regionen. Aus dieser horizontalen und vertikalen Zuordnung von Verantwortung resultiert eine gewollte Kompetenzüberschneidung. Für jeden Teilbereich sind jeweils zwei Fachfrauen zuständig, die einerseits fachliche und andererseits regionale Aspekte vertreten und in stetem Kontakt stehen müssen. Weisungsberechtigt ist grundsätzlich die Spartenverantwortliche. Im Idealfall sollten Sparten- und Regionalleiterinnen gleichzeitig den Vorstand bilden können. Im weiteren ist zu bedenken, dass Reglementierungen jeweils der letzte Schritt einer Reorganisation sind. Im Moment ist es von Vorteil, sich Gedanken unabhängig von Statuten zu machen.

## MITGLIEDER

Präsidentin

DELEGIERTE

Sekretariat

PR / Presse  
Behörden  
Kr. Kassen  
etc.  
Zeitung

Aus- und  
Weiterbildung  
etc.

Gesundheit  
Mutter und  
Kind  
etc.

Sozialpolitik  
Mitglied der  
Sektionen  
etc.

Spital- und  
freischaffende  
Hebammen

Rechnungs-  
wesen  
Finanzen  
etc.

Zentralschweiz / Tessin

Romandie

Nordwest-Schweiz / Bern

Ostschweiz

Zürich

Abbildung 1: Mögliches Organigramm (diese Zusammenstzung gilt nur als Beispiel)

# Pulmex® Baby

Bals. peruvian., Ol. aether.

Die Salbe für Säuglinge  
ab 6 Monaten und Kleinkinder.

Morgens und abends auf die oberen  
Brust- und Rückenpartien auftragen  
und leicht einreiben.  
Pulmex Baby bei Erkältungen,  
Bronchitiden, Schnupfen und Husten.

Über Anwendung und besondere Hinweise  
orientiert Sie der Packungsprospekt.

