

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Schweizerischer Verein für Heimerziehung und Anstaltsleitung; Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare; Verein für Schweizerisches Anstaltswesen

**Band:** 21 (1950)

**Heft:** 10

**Artikel:** Originelle Arbeitszeit-Regelung für Krankenschwestern in der Zürcher Heilstätte Clavadel

**Autor:** Hottinger, R.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-808556>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

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

# Fachblatt für Schweizerisches Anstaltswesen

REVUE SUISSE DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS

Offizielles Fach-Organ folgender Organisationen:

VSA Verein für Schweizerisches Anstaltswesen  
SHVS Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare  
VAZ Vereinigung der Anstaltsvorsteher des Kantons Zürich  
VAB Vereinigung der Anstaltsvorsteher des Kantons Bern  
AVBB Vereinigung der Anstaltsvorsteher von Basel und Baselstadt  
Regionalverband Schaffhausen / Thurgau

Mitarbeiter: Inland: Schweiz. Landeskonferenz für soziale Arbeit, Zürich  
(Studienkommission für die Anstaltsfrage)  
Schweiz. Vereinigung Sozialarbeitender, Zürich  
Vereinigung Kinderdorf Pestalozzi, Zürich

Ausland: Vereinigung der Niederländischen Anstaltsdirektoren

Redaktion: Dr. Heinrich Droz-Rüegg,  
Eleonorenstrasse 16, Zürich 32  
Telefon (051) 32 39 10

Druck u. Administration: A. Stutz & Co.  
Wädenswil, Tel. (051) 95 68 37  
Postcheck-Konto VIII 3204

Abonnementspreis: Pro Jahr Fr. 10.—  
Ausland Fr. 13.—

Oktober 1950

Nr. 10

Laufende Nr. 224

21. Jahrgang

Erscheint monatlich

Inseratenannahme: Louis Lorenz, Zürich Postfach Zürich 22 Tel. (051) 27 23 65

Stellenanzeigen nur an A. Stutz & Co. Wädenswil

## Originelle Arbeitszeit-Regelung für Krankenschwestern in der Zürcher Heilstätte Clavadel

Von Verwalter R. Hottinger

### Ein Problem

Chirurgischer Betrieb und bauliche Nachteile im ärztlichen und pflegerischen Bereich hatten in unserer Heilstätte eine Arbeitsüberlastung bedingt. Eine Korrektur des Übels mit Verkürzung der Arbeitszeit wäre nur möglich geworden durch grundsätzliche Änderungen im ärztlichen oder baulichen Sektor. Beides kam damals nicht in Frage. Ebenso wenig konnten wir einer massiven Erhöhung der Zahl der Schwestern mit entsprechender Vermehrung der Gehaltsausgaben zustimmen, hätten wir doch fünf Schwestern zusätzlich einstellen müssen, um von der 78- auf die 60-Stunden-Woche herunterzukommen.

### Auftrag an das Psychotechnische Institut Zürich

Ermuntert durch den Veska-Kurs für leitende Krankenhaus-Funktionäre 1944 in Lausanne, wandten wir uns in der Verlegenheit an das Psychotechnische Institut in Zürich, mit der Bitte um Vorschläge für eine Reduktion der Arbeitszeit unserer Schwestern, womöglich durch Eingriffe organisatorischer Art und Rationalisierungsmassnahmen, ohne wesentliche Personalvermehrung. Das Institut nahm unseren Auftrag bereitwillig entgegen.

### DER VERSUCH

#### Voruntersuchungen

Schon das Vorgehen des Institutes verdient die Bezeichnung: sehr geschickt. Seitens der Schwesternschaft war von Anfang eher Opposition zu erwarten, denn in Schwesternkreisen fragte man sich, was denn diese Theoretiker und Wissenschaftler von der Praxis des Schwesternberufes verstehen könnten; doch praktisch nichts. Darum

galt es in erster Linie, die Mitarbeit und das Vertrauen der Schwestern zu gewinnen.

Allen Voruntersuchungen voraus gingen deshalb *Besprechungen* mit der Direktion, der Verwaltung und der Oberschwester, und nach erzielter Abklärung eine Orientierung und Aussprache mit allen Schwestern. An dieser Besprechung wurde mitgeteilt, wie die Durchführung der Arbeit gedacht sei, welches Ziel man erreichen wolle und wie das Personal helfen könne, eine zweckmässige Lösung zu finden.

#### Zeit- und Arbeitsstudien

Die Schaffung eines neuen Arbeitsmodus hatte ausgedehnte Zeitstudien und Arbeitsstudien zur Voraussetzung. Verbessern, Vereinfachen und Verdichten lässt sich die Arbeit einer Schwestern-Equipe nur auf Grund sorgfältiger Feststellung des Status quo. Die Ueberprüfung erstreckte sich aber nicht nur auf die Arbeit der Schwestern, sondern auch auf die baulichen Verhältnisse, auf die Hausordnung und die zeitliche Beanspruchung der Schwestern durch ärztliche Verordnungen und den Rhythmus der ärztlichen Praxis.

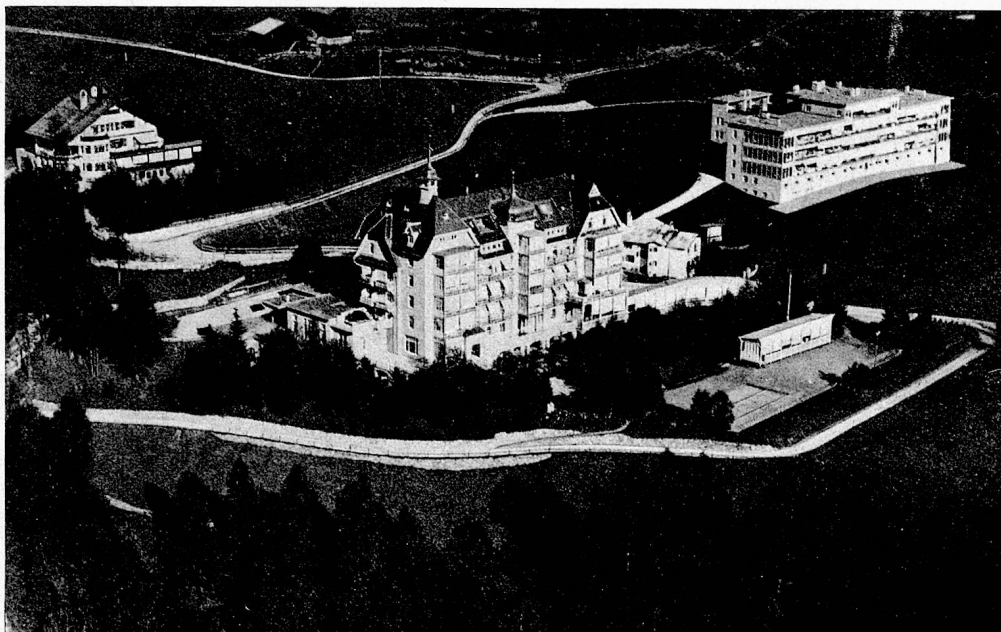
#### Der Vorschlag

Nach Verarbeitung der Untersuchungsergebnisse im Institut und nach Orientierung und Nachfragen in andern Krankenhäusern und den nötigen Ergänzungserhebungen wurde uns dann ein Vorschlag unterbreitet, der uns zunächst fast den Atem verschlug. Auf den ersten Blick sahen wir, dass wir da vor das Wagnis eines ganz Neuen, gleichsam vor ein Experiment gestellt wurden. So erschreckend neu der Vorschlag jedoch war, so überzeugend wirkte gleichzeitig die Gründlichkeit,

mit welcher das Problem erfasst wurde, und die zwingende Logik der Schlüsse, wie dem unhaltbaren Zustand abzuhelpfen sei.

Vor dem Eintreten auf Einzelheiten seien die Grundgedanken des Vorschlages erörtert.

Diese Grundgedanken waren in zwei ausführlichen Berichten eingehend erörtert, erklärt, mit Tabellen, Stunden- und Arbeitsplan im Detail belegt und wurden wiederum in gemeinsamen Besprechungen beraten.



Die Zürcher Heilstätten  
Clavadel

Links:  
Das Kinderhaus

Mitte:  
Das alte Gebäude

Rechts:  
Der Neubau

a) Zur Verkürzung der Arbeitszeit wird als grundsätzliche Neuerung das Pflegepersonal der Etagen in jedem Hause um eine diplomierte Schwester, die «Hausschwester», vermehrt.

b) Der monotone Arbeitsrhythmus wird durch eine grosse *Arbeitspause* von drei bis vier Stunden täglich rigoros unterbrochen. Unter Arbeitsrhythmus verstehen wir die täglich wiederkehrende periodische Gliederung des Arbeitsprozesses.

c) Die Lücke, welche durch die Arbeitspause der Dienststellen entsteht, schliesst ein sorgfältig ausgewogener *Arbeitsplan*. Dieser ist so geordnet, dass alle sechs Wochen der Stundenplan der Schwester wechselt, damit ihre Freizeit während der Dauer ihrer Tätigkeit als Etagenschwester in gleichmässigen Perioden auf den Vormittag, den Nachmittag und den Abend verteilt ist.

d) Die Schwestern für den ordentlichen Krankenpflegedienst werden in *Gruppen* von je sechs Personen mit besonderem Tätigkeitsgebiet geordnet. Jede Gruppe hat ihren absolut festen *Ablösungsplan* für die Freizeit und vollzieht in sich geschlossen turnusgemäss die Freitagsablösungen.

e) Vereinfachung und Verbesserung der Schwesternarbeit durch Schaffung eines *zentralen, gut-eingerichteten Arbeitsplatzes* für die Schwester, ferner durch sonstige bauliche und technische Verbesserungen. Diese gestatten eine Verminderung der Arbeitsgänge und fördern die Arbeitsatmosphäre und -freude.

f) Beachtung organisatorischer Momente seitens der Aerzte und der Verwaltung (rechtzeitige Verständigung der Aerzte mit der Schwester bei Behandlungen; frühzeitige Disposition der Freitage und Ablösungen; rechtzeitige und genügende Bereitstellung der Instrumente, Medikamente; fehlerlose Zulieferung von der Küche).

## DIE DURCHFÜHRUNG

### *Entlastung*

Am 22. November 1948 trat die dienstliche Neuordnung in Funktion. Mit begrifflicher Spannung wartete man auf erste Ergebnisse. Vorerst lief die, auf gewisse Gesetzmässigkeiten aufgebaute *Turnusregie* ohne grosse Reibung, und der wohl-vorbereitete Uebergang vollzog sich in aller Ruhe.

Vom ersten Tage an trat die geforderte Entlastung vollumfänglich in Erscheinung. An Stelle der 78stündigen Arbeitszeit kamen die Schwestern nur noch auf 54 Stunden oder von 13 Stunden täglich auf neun. Wohltuend empfand man die tägliche Pause von 4 Stunden und das Vorauswissen um Arbeitsplan und Freizeit. Die baulich-technischen Verbesserungen liessen noch etwas auf sich warten; seit ihrer Fertigstellung trat noch einmal eine erhebliche Erleichterung im Arbeitsablauf ein.

Ein gewaltiger Vorteil der neuen Lösung liegt darin, dass es gelang, diese drastische Arbeitszeitverkürzung zu erreichen mit der minimalen Ausweitung des Personalbestandes um die zwei «Hausschwestern».

### *Stundenplan*

Der Stundenplan bringt eine günstigere Verteilung von Arbeits- und Ruhezeit. Dadurch werden die früheren Belastungsspitzen vermieden und ausgeglichen. Er enthält vor allem auch einen Ansporn, *vor* der Ruhepause mit einem gewissen Pensum von Arbeit fertigzuwerden.

Auch ist der Stundenplan mit der Arbeitsablösung so gewählt, dass der Etagenbetrieb in den Hauptzügen *einer* Schwester, eben der Etagenschwester, reserviert bleibt. Vor allem ist die

Ablösung so angesetzt, dass die Arztvisite und mit wenig Ausnahmen der Ess-Service in die Dienstzeit der Etagenschwester fällt.

Wenn wir von Stundenplan sprechen, darf das nicht so verstanden werden, als ob man der Schwester einen genauen Stundenplan vorschreiben würde, in dem die einzelnen Arbeiten stundenplanmässig festgelegt wären. Nein, dieser Stundenplan ist nur der feste Rahmen für den turnusmässigen Einsatz der Hausschwester auf den Etagen.

Als Beispiel sei ein solcher Stundenplan für die Medizinische Abteilung aufgeführt:

Stundenplan für die Zeit vom 22. Nov. bis 2. Jan.

1	2	3	4	Hausschwester	
1. Etage	2. Etage	3. Etage	4. Etage	06.30—08.00	1. Et.
08.30—10.00	06.30—08.00	06.30—08.00	06.30—08.00	06.30—08.00	1. Et.
10.15—11.30	08.30—10.00	08.30—10.00	08.30—10.00	10.15—11.30	2. Et.
12.00—13.30	10.15—11.30	10.15—11.30	10.15—11.30	12.00—13.30	3. Et.
16.00—19.00	12.00—13.30	12.00—13.30	12.00—13.30	13.30—16.00	4. Et.
19.30—21.15	16.00—19.00	16.00—19.00	16.00—19.00	19.30—21.15	
	17.30—19.00	17.30—19.00	17.30—19.00		
	19.30—21.15	19.30—21.15	19.30—21.15		

In der letzten Kolonne findet sich die Angabe der Etage, auf welcher die Hausschwester jeweils einspringt.

Auf der ersten Etage beginnt der Dienst erst um halb neun Uhr. Die Schwester der zweiten Etage hat ihre Ruhepause von 11.30 bis 16.00 Uhr einschliesslich Mittagessen und Zvieri; diejenige der dritten Etage von 13.30—17.30 und diejenige der vierten Etage von 13.30—16.00 und Dienstschluss um 19.00 Uhr.

#### Turnus

Damit nun nicht stets die gleichen Ruhepausen und Arbeitszeiten ein und derselben Etage anhaften, wechselt der Stundenplan alle sechs Wochen. Im Stundenplan sind die verschiedenen Arbeits- und Ablösungszeiten mit 1, 2, 3, 4 bezeichnet. Nach sechs Wochen wechseln diese Zeiten wie folgt:

1	2	3	4
4	1	2	3

So verhüten wir die Abstempelung einer Etage mit einer bestimmten Arbeits- und Ablösungszeit.

Zu diesem Turnus des täglichen Stundenplanes kommen noch zwei andere regelmässig wiederkehrende Reihenfolgen, nämlich der Dienstwechsel und die Freitagsablösung.

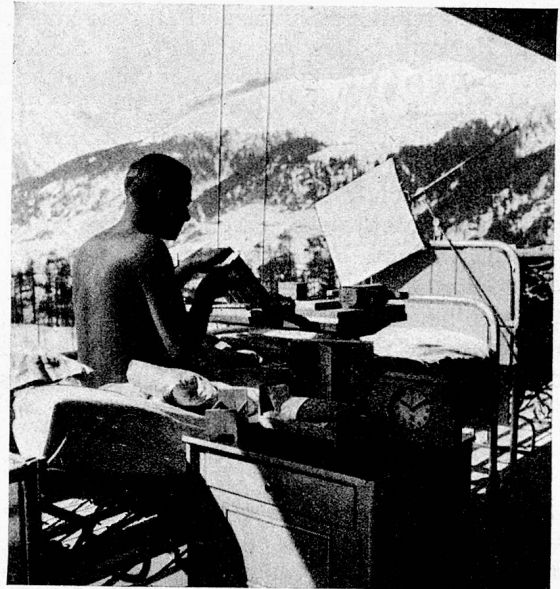
Beim Dienstwechsel geht man von der Ueberlegung aus, er sei innerhalb einer Gruppe erwünscht aus folgenden Gründen:

a) Die regelmässige Abwechslung im Nachtwachen- und Freitagsablösungsdienst lässt diese wenig beliebten Posten leichter besetzen, weil der Dienst nur kurze Zeit währt, während die Schwester drei- bis viermal solange auf der Etage Dienst leistet.

b) Bei solcher Art Funktionswechsel gibt es keine Bevorzugungen und Benachteiligungen in der Dienstzuteilung. Der Wechsel ist automatisch und trifft alle gleich.

c) Durch den Wechsel wissen die Schwestern einer Gruppe Bescheid auf allen Dienststellen.

d) Der Wechsel bleibt auf die Sechsergruppe beschränkt, hält sich also für die Schwester in einem erträglichen Rahmen und lässt sie ihr Zimmer beibehalten, auch wenn sie für sechs Wochen auf der Nachtwache einen lärmgeschützteren Schlafraum benützt.



Arbeit im Freien

Die Organisation der Freitagsablösung regelt sich vorteilhaft durch eine Gruppe von je sechs Personen in einem Turnus. Da auch der Sonntag regelmässig als Freitag zur Verteilung kommen muss, ergibt sich zwangsläufig die Einschaltung der Freitage in einem Zyklus von je 7 Arbeitstagen wie folgt:

Montag—Dienstag vormittags	1. Schwester frei
Dienstag nachmittags—Mittwoch	2. Schwester frei
Donnerstag—Freitag vormittags	3. Schwester frei
Freitag nachmittags—Samstag	4. Schwester frei
Sonntag	5. Schwester frei
Montag—Dienstag vormittags	6. Schwester frei
Dienstag nachmittags—Mittwoch	1. Schwester frei

usw.

In der Folge verschiebt sich der Freitag gleichmässig wöchentlich und fällt dann alle sechs Wochen auf den Sonntag. Der Gesamtarbeitsvertrag schreibt vor, der wöchentliche Ruhetag habe jeden Monat mindestens einmal auf einen Sonntag zu fallen, sofern an Sonntagen nicht mindestens vier Freistunden gewährt werden. Letztere Bedingung ist gemäss Arbeitsplan sowieso erfüllt, dazu kommt noch der wesentlich ruhigere Sonntagsbetrieb, so dass bei vermehrter Freizeit am Sonntag die vorliegende Freitagsablösung gut zu verantworten ist.

#### Baulich-technische Verbesserungen

Bemerkenswerterweise regten gerade die Arbeits- und Zeitstudien zu einer Reihe von Verbesserungsvorschlägen in baulich-technischer Hinsicht an. Die technischen Hilfsmittel sollen eine möglichst grosse Konzentration der Arbeit ge-

währleisten. Im Kampfe gegen die Müdigkeit ist die zweckmässige Gestaltung der Arbeitssphäre, das heisst der äusseren Verhältnisse, unter denen der Arbeitsprozess vor sich geht, von grossem Einfluss. Alle gemachten Vorschläge zielen auf Einsparung von Gängen, Verkürzung von Betriebswegen und Zeit- und Kraftersparnis ab. Sie im einzelnen aufzuführen wäre zwecklos, da ihnen örtliche und bauliche Sonderverhältnisse zugrunde liegen. Hervorgehoben sei einzig die Schaffung eines zentralen Arbeitsplatzes der Schwester mit entsprechenden Installationen für Wasser, Kochplatte, Sterilisation von Instrumenten und Ausguss. Neben dem Arbeitstisch wurde gleichsam als zweiter Arbeitsplatz ein fahrbarer Medikamenten- und Instrumentenwagen geschaffen, der für Behandlungen zum Patienten mitgeführt werden kann.

Betrieblich werden die inzwischen ausgeführten Verbesserungen allgemein als wirklich zeit- und kraftsparend, wohlthuend empfunden und sehr geschätzt.

#### Rückblick und Kritik

Schlagartig gelang es mittels dem umfassenden Plan des Psychotechnischen Instituts Zürich eine grundsätzlich andere, günstige Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Der Faktor Uebermüdung war von einem Tag auf den andern gänzlich ausgeschaltet. Die grosse Verkürzung der Arbeitszeit mit der verhältnismässig sehr kleinen Personalvermehrung um zwei Schwestern darf auch wirtschaftlich als sehr günstig gelöst bezeichnet werden. Der er-



Liegekur in Clavadel

wähnte dreifache Turnus im Dienstwechsel, Stundenplan und Freitagsablösungsplan funktioniert gut.

Gerade bei diesem Turnus aber muss auch die Kritik zu Worte kommen. Hier ist ein schwacher Punkt. Freitagsablosungen und der Einsatz der

Hausschwester bedingen einen von den Kranken unangenehm empfundenen häufigen Wechsel der Schwester. Auf der Etage selbst hat dieser Wechsel noch einen dienstlichen Nachteil: *er mindert das Verantwortungsbewusstsein der Schwester*. Passieren Fehler, wird ungenügend rapportiert oder die Arbeit nicht gewissenhaft erledigt, so will niemand dafür verantwortlich sein. Den Verantwortlichen ausfindig zu machen ist viel schwerer als früher.

Weiter hat die Gruppeneinteilung mit dem starren Ablösungs- und Freizeitplan den Nachteil, dass ohne sofortigen Ersatz bei Erkrankungen oder andern plötzlichen Ausfällen von Pflegepersonal die ganze Dienstordnung in die Brüche zu gehen droht.

#### ZUSAMMENFASSUNG

Unter besonderen Verhältnissen hatte sich in der Zürcher Heilstätte Clavadel eine speziell ausgedehnte Arbeitszeit des Pflegepersonals und damit zusammenhängend eine folgenschwere Uebermüdung desselben ergeben. Ohne einschneidende interne Betriebsänderungen oder wirtschaftlich schwer tragbare Personalvermehrung wäre dem Uebel nicht zu steuern gewesen.

Das Psychotechnische Institut in Zürich hat auf Grund eingehender Arbeits- und Zeitstudien eine originelle Lösung gefunden, welche Ende 1948 eingeführt wurde und sich in der Praxis bewährte. Die neue Arbeitsorganisation beruht im wesentlichen in der Einführung einer grossen Arbeitspause zur Unterbrechung der Arbeitsmonotonie einerseits und Verdichtung der Arbeit andererseits. Eingebaut wurde diese Arbeitspause durch einen ausgewogenen Stundenplan, der den Einsatz von zwei «Hausschwestern» auf allen Etagen vorsieht. Im übrigen regeln ein turnusmässiger Dienstwechsel und ein fester Freitagsablösungsplan die Arbeitsordnung. Verbesserte bauliche und technische Einrichtungen krönen die organisatorischen Massnahmen, die zudem eine Unterstützung fanden durch vermehrte Berücksichtigung des pflegerischen Bereichs seitens der Aerzte und der Verwaltung.

Nachteile sind vor allem darin zu sehen, dass, ähnlich wie bei der Einführung der 48-Stunden-Woche im Pflegedienst anderswo (England, Skandinavien, Amerika), wenn auch nicht im selben Ausmass, der Patient durch öfteren Wechsel der Schwestern beunruhigt wird und das Verantwortungsbewusstsein der Schwestern im allgemeinen leidet.

Darum komme ich am Schluss noch einmal zurück auf die Bedeutung der *Organisation des ärztlichen Dienstes*. Sollte es möglich sein, denselben zugunsten eines, sagen wir einmal «wirtschaftlichen Kurbetriebes» zu ändern, so würde dadurch ohne weiteres wieder eine einfachere Pflegedienstordnung möglich. Bei uns müssen dazu allerdings zuerst die baulichen Voraussetzungen geschaffen werden. Ende des nächsten Jahres wird das der Fall sein, und dann dürfte es gelingen, die erwähnten Nachteile der Neuordnung nicht nur zu ändern, sondern gänzlich zu beheben.