

... Barbara Brühwiler, bis Ende Juni Direktorin Pflege und Human Resources Management sowie Mitglied der Spitaldirektion am UniversitätsSpital Zürich USZ

## «Fordern und fördern – beides ist wichtig»

Daniel Lüthi

Text und Bilder

danielluethi@gmx.ch

Man kenne sie an ihren Schritten, sagt sie, und am Tempo. Gemeint ist die zügige Art, wie sie durch das weitläufige Areal und die langen Gänge des UniversitätsSpitals Zürich schreitet. Aber auch die Schritte, die sie in ihrem Berufsleben immer wieder machte und macht, könnten gemeint sein: «Ich habe – bezogen auf die Arbeit – einen Zyklus, einen Rhythmus von acht bis zehn Jahren», sagt Barbara Brühwiler; «verändern» ist einer ihrer Schlüsselbegriffe. Gerade in diesen Tagen kommt er wieder einmal zum Tragen.

### Prägende Jugend

Auch wenn es nicht um die Chronologie ginge, würde sie wohl dort beginnen, wo alles angefangen hat: bei ihrer Jugend. Aufgewachsen sei sie in einem Alters- und Pflegeheim am Zürichsee, erzählt sie, als

wäre dies ganz normal für ein Kleinkind, und ihr Blick schweift zum Bürofenster hinaus, zu den Kuppeln von ETH und Universität, hinunter zum See. Ihre Eltern leiteten dieses Heim in Meilen mit 120 Bewohnerinnen und Bewohnern, eine gute Zeit sei dies gewesen, schwärmt Brühwiler, «ein grosses Haus, viele Grosseltern und viele Geschichten aus dem Leben». Viele seien damals direkt nach der Pensionierung eingetreten, geistig noch sehr rege, «und mit einem Riesen-Fundus an Lebenserfahrungen». Pflegebedürftigkeit und damit Abhängigkeit – das habe schon damals einfach dazugehört, sei für sie nie etwas Bedrohliches gewesen, «auch mit dem Tod wuchs ich auf».

Jedenfalls war der Pflegeberuf immer ein Thema. Wobei mit «Pflege» bald einmal auch «Intensivpflege»



gemeint war. Nach Lehrabschluss – «Krankenschwester AKP» hiess der Beruf damals – bildete sich Barbara Brühwiler am Berner Tiefenaspital in Intensivpflege weiter. «Neben der Betreuung und der Verantwortung für die Patienten faszinierte mich das Technische.» Eine Erfahrung, die sie in der Intensivstation für Unfall-Chirurgie am USZ, im «Hof B», vertiefen konnte. Als sie damals, 1980, in das Zürcher Universitätsspital eintrat, ahnte sie allerdings noch nicht, dass sie dieser Institution dreissig Jahre lang treu bleiben würde.

### Mensch und Maschine

Apropos Technik – eines von dieser Pflegefachfrau bald einmal klar und wurde zum beruflichen Credo: Technik ist wichtig im Spital, gerade in der Intensivpflege. Aber: «Der Mensch ist keine Maschine. Gefragt sind vor allem eine gute Beobachtungsgabe, eine feine Wahrnehmung und auch Empathie.» Besonders beeindruckt habe sie am Anfang ihrer Berufskarriere jener erfahrene Internist, der daraus rechtzeitig Rückschlüsse auf die Entwicklung einer Krankheit habe ziehen, den richtigen Kontext habe herstellen können. Und genau hier sieht Barbara Brühwiler auch einen zentralen Berührungspunkt zwischen Ärzten und Pflegenden: Wenn beide Seiten aufmerksam sind und bereit zur Zusammenarbeit, können Synergien entstehen, die letztlich dem Patienten, der Patientin zugute kommen. Natürlich: Traditionsgemäss gibt es da Barrieren – es sind auch Schranken zwischen den Geschlechtern. «Der Mediziner verordnet Abklärung und Behandlung – die Pflegenden führt sie aus.»

Die Hierarchie der Geschlechter und der Berufsgattungen – das ist ein anderes Hauptthema von Barbara Brühwiler. «Zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn gab es noch kaum Ärztinnen. Und für Pflegenden noch kaum Weiterbildungsmöglichkeiten.» Was bedeutete: Die Männer – Ärzte – waren wissend und oben, die Pflegenden – Frauen – gehorchend, unten. Noch ist dieses Schema nicht ganz vom Tisch. Gerade letzthin, erzählt Barbara Brühwiler, habe ein Politiker die Akademisierung der Pflegeberufe kritisiert und gesagt, es reiche doch, wenn eine Pflegenden wie eine gute Mutter dem Patienten den Schweiß von der Stirne wische. Diesbezüglich habe sich inzwischen zum Glück zwar einiges zum Besseren entwickelt. Aber eine interdisziplinäre Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe sei leider noch lange nicht überall selbstverständlich. Auch bleibe der Männeranteil in den Pflegeberufen auf tiefem Niveau (rund 10%) stabil, während in der Medizin eine klare Feminisierung stattgefunden habe.

### Von der Pflege ins Management

Immer mehr wolle sie wissen, immer mehr wolle sie immer wieder lernen, sagt Barbara Brühwiler. In der Intensiv-Pflege seien diesbezüglich bei ihr wichtige Grundlagen gelegt worden, «punkto Förderung und Herausforderung habe ich dort besonders viel mitbekommen». Warum hat sie nicht Medizin studiert? Ganz einfach: «Es war nie ein Berufswunsch von mir.» Und: «Als ich als Pflegefachfrau in den 80er Jahren die



### Barbara Brühwiler

Barbara Brühwiler ist diplomierte Pflegefachfrau und seit 2001 Direktorin Pflege am UniversitätsSpital Zürich (USZ). 2007 übernahm sie dort auch das Human Resources Management (HRM) und 2010 zusätzlich den Bereich MTTB (medizinisch-technisch-therapeutische Berufe). Im Juli verlässt sie – nach fast 30 Jahren – das USZ. Sie macht erst mal ein paar Monate lang Pause und weiss noch nicht, wo genau es dann weitergeht.

Barbara Brühwiler wurde 1957 in Chur geboren und wuchs mit drei Geschwistern in Meilen am Zürichsee auf – in einem Alters- und Pflegeheim, das ihre Eltern führten. 1978 schloss sie in Männedorf die Ausbildung zur Krankenschwester AKP ab, 1980 am Berner Tiefenaspital die Weiterbildung in Intensivpflege. Dann kam sie ans USZ, und zwar in die Intensivstation für Unfallchirurgie, wo sie auch als Ausbilderin arbeitete. Nach einem Abstecher in die Unternehmensberatung und in ein kantonales Krankenhaus kehrte Brühwiler 1990 als Leiterin Pflege der Gynäkologie ans USZ zurück. 1998 bis 2001 absolvierte sie an der Universität Bern das Nachdiplomstudium «Management im Gesundheitswesen», 2006 veröffentlichte sie ihre Masterarbeit als Buch. Titel: «Erfahrung ist Gold wert – Laufbahnplanung für Pflegefachpersonen ab 40»\*.

Barbara Brühwiler lebt mit ihrem Mann, einem Internisten mit eigener Hausarztpraxis, in Zürich.

Arbeitsbedingungen der Ärzte sah, ihre 70-Stunden-Wochen beispielsweise, da wusste ich erst recht, dass die Pflege meine Berufswelt war.»

Wie auch immer: Die langen Arbeitstage und die ganz intensiven Arbeitswochen kamen auch bei ihr. 1990 war einer der erwähnten, gewichtigen Schritte angesagt. Nach einem zweijährigen Abstecher in die Unternehmensberatung kehrte sie als Leiterin Pflege Gynäkologie ans USZ zurück. Von jetzt an war sie

\* Erhältlich bei der Gesellschaft für Gesundheitspolitik, [www.sggp.ch](http://www.sggp.ch)



immer mehr mit Führungsaufgaben beschäftigt, und immer weniger im direkten Kontakt mit Patientinnen und Patienten. «Es gefällt mir, zu organisieren, zu leiten, zu entscheiden.»

2001 wurde sie – ganz ihrem Rhythmus folgend – Direktorin Pflege und damit auch Mitglied der dreiköpfigen Unternehmensleitung des USZ. Es war der Schritt von der Pflege ins Management. Das Nachdiplomstudium «Management im Gesundheitswesen» vervollständigte ihre Kompetenzen und gab ihr den nötigen Rückhalt – war natürlich aber auch eine zusätzliche Belastung.

### «Wenn eine Aufgabe an Spannung verliert, verliere ich die Freude daran»

Was war diese Management-Epoche am USZ rückblickend für eine Zeit? «Eine Berg- und Talfahrt – die bisher strengste Zeit meines Berufslebens», sagt Barbara Brühwiler jetzt, kurz vor dem Ende eines weiteren Zyklus, «oft arbeitete ich sieben Tage die Woche.» Was sie schätzte, war die Möglichkeit, etwas zu gestalten und zu verändern. So wurden in ihrer Ära Strukturen und Hierarchien vereinfacht: «Ich begann mit 35 direkt Unterstellten, heute sind es nur noch sieben.» Insgesamt sind es rund 2500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflegedienst.

Auch an Sachgeschäften und grossen Projekten kam einiges auf Brühwiler zu. Die Umsetzung der nationalen Bildungsreform der Gesundheitsberufe und der Verselbständigungsprozess des USZ. Dazu zwei Sparprogramme und der Wechsel der ganzen Direktion. Plus die Übernahme des Sozialdienstes, der MTTB (medizinisch-technisch-therapeutische Berufe zum Beispiel in den Bereichen Physiotherapie oder Labor) und des gesamten Personalwesens, heute HRM genannt – «und das bedeutet mehr, als bloss Löhne zu administrieren». Zum Beispiel: Nachwuchsförderungs- und Weiterbildungsprogramme auf die Beine zu stellen. Um die Stellung der – mehrheitlich weiblichen – Mitarbeitenden zu stärken, sind ihr diese Massnahmen besonders wichtig. Dabei gilt ein Motto, das sich wie ein roter Faden durch die Berufskarriere von Barbara Brühwiler zieht: «Fordern und fördern – beides ist wichtig.»

### Das Leben danach

Wieder ist ein neuer Zyklus angesagt. Was gab den Ausschlag? «Wenn eine Aufgabe an Spannung verliert, verliere ich die Freude daran. Vieles, zu vieles wurde zur Routine.» Dazu kommt, dass das USZ mitten in einer Reorganisation steckt. Eine Matrix-Struktur hat die bisherige Linien-Struktur im Spital abgelöst. «Das ergibt neue Rollen – für neue Leute.»

Und was plant Barbara Brühwiler für das Leben nach dem USZ? Vorerst mal nichts Überraschendes, nämlich eine kleine Auszeit, «sicher drei Monate, maximal ein Jahr». Zeit fürs Klavierspielen, für Sport, bildende Kunst und Literatur. «Zeit für mich, meinen Mann und meine Freunde.»

Und dann? Auch hier nichts Überraschendes: «Ich bleibe im Gesundheitswesen, da habe ich mein Wissen und meine Wurzeln.» Eine Teilzeitstelle im Bereich «Personal und Entwicklung» könne sie sich vorstellen, ein Verwaltungsratsmandat vielleicht. Konkreter seien ihre Pläne wirklich noch nicht.

Vorderhand ist jetzt wohl erst mal etwas Geduld gefragt. Wie bei einer Patientin. Kennt Barbara Brühwiler, die Pflegende, Handelnde, diese andere Seite? «Ich war auch schon Patientin», sagt sie, «zum Glück nur kurz und nur ambulant. Da war ich in einer ganz anderen Rolle. Ich spürte die Abhängigkeit – ein wichtiger Beitrag zu meinem Berufsverständnis.»

«Schlimm wäre», fügt die abtretende Pflegedirektorin hinzu, «wenn wir für die elementaren Dinge in der Patientenbetreuung keine Zeit mehr hätten, wenn wir bloss noch als Kostenfaktoren wahrgenommen würden und nur noch das absolut Nötige tun könnten. Der Druck, mehr Leistungen in kürzerer Zeit zu erbringen, ist massiv gestiegen in den letzten Jahren. Aber man kann im Gesundheitswesen nicht optimieren wie in der Industrie, auch wenn wir hier durchaus lernen können.»

Und dann, zum Schluss, noch einmal dieses Leuchten in den Augen, dieses flammende Plädoyer für ihren Beruf: Die sinnstiftenden Aspekte erwähnt Barbara Brühwiler, die vielfältigen Inhalte und die unzähligen Möglichkeiten für eine Anstellung oder für Weiterbildungen. Speziell sei, dass es immer offene Stellen gebe, darunter viele Teilzeitstellen. Und klar sei für sie: «Ich würde diesen Beruf wieder wählen.»

### Die nächste «Begegnung mit ...»

Am Ende jeden Monats stellt die Schweizerische Ärztezeitung eine Persönlichkeit vor, die sich auf besondere Weise im Gesundheitswesen engagiert. Im Juli schildert Daniel Lüthi seine Begegnung mit René Prêtre, Chef- arzt Herzchirurgie am Zürcher Kinderspital, Professor an der Universität Zürich – und «Schweizer des Jahres 2009».