



Plötzlich Stationsleitung

Personalengpässe führen dazu, dass Pflegende immer früher eine Station leiten. Damit erhalten sie Anerkennung, aber auch einen Berg neuer Aufgaben. Wie Sie diese bewältigen und die **Freude an der neuen Position bewahren**, lesen Sie hier

Es ist erst 7 Uhr morgens, doch Martin Schneider stehen bereits die Schweißperlen auf der Stirn. Der junge Stationsleiter drückt hektisch die Tasten seines Diensttelefons. Bereits die Hälfte seines Pflgeteams hat sich wegen einer Grippe welle krankgemeldet. Für die Frühschicht morgen braucht er daher dringend noch Personal. Es bleibt ihm nur, sich durch die gesamte Telefonliste der Station zu arbeiten, in der Hoffnung, dass jemand einspringt ...

An diesen Morgen vor mittlerweile fast sechs Jahren erinnert sich Martin Schneider, Stationsleiter der Intensivstation des Klinikums Ludwigsburg, noch genau. „Ich war ganz frisch auf Station und auf einmal mit dieser Ausnahmesituation konfrontiert. Zum Glück hat sich das Team zusammengerauft und ist für die Kranken eingesprungen“, erzählt Schneider heute.

Personalengpässe und ein erhöhter Pflegebedarf führen dazu, dass Pflegende immer früher in Leitungspositionen berufen werden. Die oft noch recht unerfahrenen Kollegen stellt das vor ganz spezielle Herausforderungen: plötzlich haben sie eine exponierte Stellung im Team und müssen sämtliche Stationsabläufe koordinieren.

Multitalente in weiß

„Es war schon ein Sprung ins kalte Wasser“, erinnert sich auch Heike Backhaus an ihre Anfänge als Stationsleitung. Seit fast vier Jahren ist die Pflegende für das chirurgische Team des Sankt-Marien-Hospitals bei Paderborn zuständig. „Ich hatte neben der Krankenpflege plötzlich viele neue Aufgaben – von der Medikamentenbestellung bis zum Bewerbungsgespräch.“ Für organisatorische Dinge, etwa die Dienstplanung, blieb ihr aber nur ein

Tag in der Woche. Die übrige Zeit unterstützt sie ihre Kollegen. „Stationsleitung bin ich seitdem quasi nebenbei“, erzählt sie.

Dabei steigt die Komplexität der Aufgaben einer Leitungskraft in den letzten Jahren stetig an. Das bestätigt auch Katharina Knorr, leitende Pflegende der Kinderintensivstation des Klinikums Braunschweig: „Allein die Dokumentation zur Sicherung der Pflegequalität wird immer umfangreicher“. Dass ihr Beruf ein Balanceakt ist, hat die 58-Jährige in fast 10 Jahren Stationsleitung gelernt. Auf der einen Seite gilt es, Stationsabläufe zu optimieren, das Team zusammenzuhalten und ein Gespür für aufkommende Probleme zu entwickeln. Andererseits dürfen leitende Pflegende sich nicht scheuen, Konflikte offen anzugehen und ein gewisses Durchsetzungsvermögen an den Tag zu legen. Auch Faktoren wie wirtschaftlicher Druck oder eine große Arbeitsbela-

stung im Team können das Organisationstalent und die Flexibilität einer Stationsleitung herausfordern. „Wer eine Station leitet, muss Verantwortung für das gesamte Team übernehmen und Entscheidungen treffen können“, weiß Knorr. „Egal, ob es dabei um die Einschätzung von Mitarbeitern geht, die Urlaubsplanung oder die Umsetzung von Pflegestandards“. Dabei steckt die Stationsleitung stets in einer „Sandwichposition“: Sie ist nicht nur Ansprechpartner für Pflegende, Patienten und Angehörige, sondern vermittelt auch zwischen anderen Berufsgruppen oder der Pflegedienstleitung.

Sich in die neue Rolle als Stationsleitung einzufinden ist für viele Pflegende anfangs schwer. „Einige Pflegende sehen mich als Chef, andere als Kollegin“, beschreibt Backhaus das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern. Auch Katharina Knorr musste sich erst daran gewöhnen, dass sie ihr Arbeitsumfeld als Leitung plötzlich aus einer ganz anderen Perspektive erlebte: „Ich musste es aushalten, nicht mehr richtig zum Team zu gehören“. Dass eine professionelle Distanz zu ihren Mitarbeitern wichtig ist, um objektive Entscheidungen zu treffen, lernte sie erst mit der Zeit.

Eine Umstellung ist oft auch der veränderte Tagesablauf. „Der für Pflegende sehr geregelte Zeitplan galt für mich auf einmal nicht mehr“, berichtet Schneider. „Plötzlich war da niemand mehr, der mich anleitete; ich konnte meine Zeit selbst einteilen“. Eine Neuerung, die zwar Freiheit schafft, aber auch Disziplin und strukturiertes Arbeiten erfordert.

Fit für die Kanzel

Doch wie gelingt es, den vielen Anforderungen als leitende Pflegende gerecht zu werden? „Eine gute Stationsleitung muss vor allem zuhören können“, rät Backhaus. Die Wichtigkeit fundierter Kenntnisse in Gesprächsführung und in Sachen Konfliktlösung hebt auch Pflegepädagoge Andreas Fink hervor: „Die Kommunikation ist das A und O. Wer ein Gespür für seine Mitarbeiter entwickelt, für sie da ist und ihre Probleme ernst nimmt, hat als Stationsleiter gute Chancen“, weiß Fink, der im Klinikum Ludwigsburg-Bietigheim für die Weiterbildung im mittleren Pflegemanagement zuständig ist.

Den richtigen Umgangston zu finden kann aber manchmal eine Gratwanderung sein: Weder möchte die Leitung ihre Teamkollegen bevormunden, noch als Führungskraft versagen. Heike Backhaus weiß aus eigener Erfahrung: „Der wertschätzende und respektvolle Umgang mit den Kollegen ist förderlicher als übertrieben autoritäres Auftreten.“ Pflegepädagoge Fink rät angehenden Leitungskräften außerdem, ihre Führungskompetenzen bereits über einige Zeit als stellvertretende Sta-

tionsleitung auszuprobieren und zu entwickeln. „Erfahrung erleichtert den Einstieg als Leitung enorm“, ist sich Fink sicher.

Der Klinikalltag in vielen Häusern sieht leider oft anders aus. In einer Umfrage auf CNE.online gaben fast Dreiviertel der Befragten an, nicht ausreichend auf die neue Rolle der Stationsleitung vorbereitet zu sein. Ein Teilnehmer schrieb: „Die Stationsleitung ist bei vielen Problemen – zum Beispiel einem zu knappen Personalschlüssel – auf sich allein gestellt. Die Unterstützung durch die Pflegedienstleitung ist oft noch zu gering.“ Auch die Qualität der Weiterbildungsangebote zur Stationsleitung variiere laut Umfrage stark. „Leider gibt es bisher kein Curriculum, das bundeseinheitlich anerkannt ist“, bestätigt Fink. Jeder Kursanbieter könne eigene Schwerpunkte setzen. Die berufsbegleitende Weiterbildung zur Stationsleitung am Klinikum Ludwigsburg umfasst etwa 740 Stunden. Angehende Stationsleitungen bekommen dort wichtige Grundlagen zum Beispiel in Personalführung, Managementstrategien

»ES MACHT MIR GROSSEN SPASS, MEIN TEAM STETIG WEITERZU-ENTWICKELN.«

oder Teamentwicklung vermittelt. Rechtliche Grundlagen im Krankenhaus stehen dabei ebenso auf dem Stundenplan wie Klinikpolitik und -finanzierung. Ein Studienabschluss in den Fächern Pflegewissenschaften oder Pflegemanagement ist darüber hinaus zwar keine Voraussetzung für eine Leitungskraft, wird aber von immer mehr Kliniken gern gesehen.

Stationsleitung – mein Ziel?

Doch auch, wenn das Leiten einer Station Pflegenden so einiges abverlangt, birgt der Job auch echte „Schmankerl“. Leitende Pflegende können ihre Freude an der Krankenpflege täglich weitergeben und ihre Mitarbeiter motivieren, zum Beispiel indem sie diese in die Gestaltung von Arbeitsprozessen mit einbinden. Auch wird sich eine Pflegende, die ihre neue Kollegin einarbeiten darf, wertgeschätzt fühlen. Einzelne Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter abzugeben, schenkt zum einen Selbstvertrauen und erhöht die Arbeitszufriedenheit, zum anderen entlastet es die Leitung. Auch Martin Schneider strahlt, wenn er von seiner Arbeit spricht: „Es macht mir große Freude, mein Team und die Klinik stetig

weiterzuentwickeln“, berichtet er. Zuletzt wirkte er beim Umbau der Intensivstation seiner Klinik mit. „Während des gesamten Projektes konnte ich mich einbringen und mitentscheiden – von der Planung bis zur Einweihung der fertigen Station.“

Ob die Leitung einer Station überhaupt zu mir passt? Für Heike Backhaus war das klar: „Ich hab damals einfach auf mein Bauchgefühl gehört“, erinnert sich die Pflegende. Auch Knorr macht jungen Kollegen gerne Mut, sich eine Stationsleitung zuzutrauen. Dabei betont sie besonders den kreativen Gestaltungsraum, den sie in ihrer Position hat, zum Beispiel die Implementierung einer Elternbroschüre für die Kinderintensivstation. „Wenn ein Projekt wie dieses abgeschlossen ist, die Geduld und Energie sich gelohnt haben, macht mich das zufrieden.“

Wer sich für die Leitung einer Station entscheidet, sollte sich in jedem Fall Unterstützung einfordern. „Der Support durch die Klinik ist gerade für junge Kollegen sehr wichtig“ gibt Fink zu bedenken. Ehe leitende Pflegende sich überfordert fühlen, sollten sie sich frühzeitig an ihre direkten Vorgesetzten wenden. Martin Schneider hat damit gute Erfahrungen gemacht: „In meinen ersten Wochen als Leitung stand ich in enger Verbindung zu meinem Chef. Er unterstützte mich besonders bei Themen, die mir noch nicht so vertraut waren, etwa in Sachen Leistungsbeurteilung oder Personalplanung.“ Auch die internen Besprechungsrunden der Stationsleitungen eines Hauses können Raum für Problemlösungen bieten. Andreas Fink betont: „Der Austausch und die Beratung mit erfahrenen Kollegen sind oft wertvoller als jedes Einzelcoaching.“ **Björn Wuttig, Lucia Hagmann**

CNE INFO

CNE.online

Miniumfrage

Machen Sie mit – die aktuelle Frage lautet:

„Immer häufiger ersetzen in Kliniken Bereichsleitungen die Positionen von Stationsleitungen. Denken Sie, dass die Funktion der Stationsleitung weiterhin sinnvoll ist?“

Teilnahme unter: www.thieme.de/cne/inhalte/magazin/miniumfrage.html

Den Artikel „Grundlagen des Change Managements – Veränderungen für die Stationsleitung“ aus der CNE.fortbildung 4.13., LE 15 sowie das Handbuch für die Stations- und Funktionsleitung finden Sie in CNE.online unter:

www.thieme.de/cne/magazin