

## Sandwichsituation der Stationsleitung

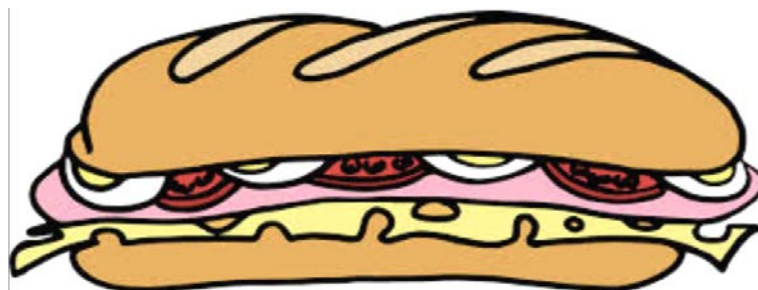
- Herausforderungen und Problemstellungen
- Der Spagat zwischen Kollegen- und Chefrolle
- Chancen
- Wege aus dem Dilemma

Nach Jahren eigener Leitungstätigkeit (Stationsleitung und Pflegedienstleitung) und Wechsel in den Fort- und Weiterbildungsbereich hat sich in meiner freiberuflichen Arbeit der Schwerpunkt Mittlere Leitung herausgebildet. Diese Ebene im Krankenhaus ist entscheidend, sowohl für die Organisation der Arbeitsprozesse, deren Qualität, als auch für die Arbeitsatmosphäre und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Als Supervisorin und Organisationsentwicklerin bin ich in vielen Einrichtungen beratend und weiterbildend tätig.

In meinem Vortrag möchte ich meinen Fokus auf die Sandwichposition der Stationsleitung legen. Ich möchte beleuchten, was es heißt, sich dieser herausfordernden Position unter den heutigen Arbeitsbedingungen zu stellen, welche Klippen, aber auch welche Chancen sie beinhaltet. Mein Blick geht dabei einmal zur Rolle als Führungskraft, vor Allem aber auch zur Person Stationsleitung, die in einigen, auch unauflösbaren Zwickmühlen steckt. Ich will nicht eingehen auf die einzelnen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, sondern beleuchten, was es braucht, eine klare und innerlich unabhängige Mittlere Leitung zu sein, die den Spaß an der Leitungstätigkeit nicht verliert und gesund bleiben kann.

Nach der genaueren Betrachtung des „Sandwiches“ werde ich die sich daraus ergebenden Problemstellungen beschreiben, die Folgen für die Beteiligten erläutern und auch die Chancen, die sich für Mittlere Leitungen eröffnen aufzeigen. Zusammenfassend will ich die Wege aus dem Dilemma aufzeigen.

Wie ist denn der Begriff „Sandwichsituation“ oder „Sandwichposition“ zu verstehen? Sie alle haben Bilder im Kopf, wie ein Sandwich aussieht.



Zum Beispiel so! Es gibt eine untere Brötchenhälfte und eine obere und dazwischen ist der Belag. Übertragen auf das Thema ist mit der unteren Hälfte das Team, die Mitarbeiter des Bereiches gemeint, mit der oberen Hälfte die übergeordnete Leitungsebene und dazwischen – im wahrsten Sinne des Wortes – die Stationsleitung. Der Begriff Sandwich drückt also in einem Bild hierarchische Gegebenheiten aus.

Das Bild lädt zu diversen Assoziationen ein: „Druck von oben und unten“, „auf den Belag kommt es an“, „das arme Würstchen“ usw..

Mit dem Bild können sicherlich nicht nur die Stationsleitungen etwas anfangen, sondern auch die Bereichs- und Pflegedienstleitungen. Auch sie werden das Gefühl kennen, Druck von

allen Seiten zu bekommen und sich relativ „bewegungsunfähig“ und damit wenig frei in der Gestaltung ihrer Leitungsrolle zu fühlen.

Die Stationsleitung von heute ist Organisatorin vieler Arbeitsprozesse, sie ist Teamkoordinatorin und Informationsvermittlerin nach vielen Seiten – hat also eine zentrale Scharnierfunktion.

Dabei spielen zwei Rahmenbedingungen eine große Rolle:

1. Stationsleitungen sind selten frei gestellte Leitungen. Meist arbeiten sie voll oder zu einem hohen Prozentsatz im Pflegealltag mit.
2. Stationsleitungen werden häufig aus dem Team heraus Leitung. Folge: Der Rollenwechsel von der Kollegin zur Chefin muss bewältigt werden und wird häufig schwierig bis schmerzhaft erlebt. Wenn die Stationsleitung dazu noch jung an Jahren ist, kommt eine weitere Herausforderung hinzu: Sie muss einerseits Ihren eigenen Weg suchen und finden und wird gleichzeitig mit den Erwartungen und möglichen Vorbehalten der älteren KollegInnen konfrontiert.

Die Stationsleitung steckt mitten drin zwischen unterschiedlichen – manchmal widersprüchlichen Erwartungen von „oben“ und „unten“. Sie sieht sich mit einem Arbeitsalltag konfrontiert, der häufig geprägt ist von personellen Engpässen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten. Das hat zur Folge, dass je nach Persönlichkeit, Gefühle von Überforderung, Defizitgefühle und Enttäuschung entstehen können. Also doch „Armes Würstchen?“

Um welche unterschiedlichen Erwartungen / welche Widersprüche geht es? Ich möchte drei beispielhaft nennen:

1. Die Pflegedienstleitung erwartet, dass der Personaleinsatz mit den besetzten Planstellen und mit möglichst wenigen Überstunden flexibel geplant wird.

Die Mitarbeiter wollen einen verlässlichen Dienstplan und regelmäßig das ihnen zustehende Frei.

2. Die Pflegedienstleitung erwartet, dass getroffene Entscheidungen und Veränderungen mitgeteilt und umgesetzt werden.

Das Team erwartet Unterstützung und Verständnis von der SL.

3. Die Pflegedienstleitung erwartet die Übernahme von Leitungsverantwortung und die Mitarbeit in der Pflege.

Das Team erwartet von der Stationsleitung selbstverständlich die Mitarbeit in der Pflege.

In diesem dritten Punkt liegt m.E. die größte Schwierigkeit in der Sandwichsituation der Stationsleitung:

Es wird der volle Einsatz in der Leitungsverantwortung einer Station erwartet und gleichzeitig in den meisten Fällen auch die Mitarbeit in der Pflege. Der Anteil der pflegerischen Mitarbeit ist meist nicht definiert. So kann es sein, dass die SL 100% Leitung ist und zu 100 % in der Pflege mitarbeitet. Abgesehen von den konkreten Aufgaben als Leitung – eine Identifikation mit der Leitungsrolle wird unter diesen Bedingungen schwierig. Deutlich wird dies am notwendigen

## Spagat zwischen Kollegen- und Chefrolle

*Ein Beispiel:*

*Sr. Anne ist seit einigen Jahren Leiterin auf einer chirurgischen Station. Sie war aus dem Team heraus Leiterin geworden. Sie meistert ihre Aufgabe zur Zufriedenheit, dennoch kommt sie immer wieder in Situationen, in denen sie sich verunsichert und unwohl fühlt.*

Neben dem Bild des Sandwichs, das quasi das hierarchische Abbild darstellt, bedeutet die Situation der Stationsleitung auch ein Sich-bewegen „zwischen den Stühlen“.

In meinen Fortbildungen zu diesem Thema stelle ich zwei Stühle auf und bitte die TN gedanklich Platz zu nehmen – mal auf dem einen – mal auf dem anderen Stuhl. Ich lade Sie ein, dies jetzt auch zu tun.



Gemeint ist der Spagat zwischen Kollegen- und Chefrolle – hier dargestellt durch einen „Kollegenstuhl“ und einen „Chefsessel“.

In der Übernahme der Leitungsrolle wechselte Sr. Anne von der Kollegin zur Chefin die Position. Da es vorgesehen ist, dass sie auch als Leitung der Station in der Pflege mitarbeitet, erlebt sich Sr. Anne im Alltag weiterhin häufig in der vertrauten Rolle als Pflegende und Kollegin.

In dieser Position hat sie sich weiterhin sicher und kompetent gefühlt, sie hat eine spezifische Ausbildung, Erfahrung, erhält Bestätigung von Patienten und Angehörigen – dies Alles verleiht ihr Sicherheit und Selbstverständnis in dieser Rolle.

Im Chefsessel war dies lange noch nicht so ausgeprägt. Zu Beginn ihrer Leitungstätigkeit saß sie quasi noch auf der Stuhlkante. Erst allmählich konnte sie sich ganz auf den Stuhl setzen und den Platz selbstsicherer einnehmen.

In der Praxis kann sich diese Ambivalenz im Verhalten zeigen:

- Obwohl Sr. Anne Ihre Leitungsrolle verantwortungsvoll ausfüllen will, spürt sie möglicherweise immer wieder eine „Verführung“, sich auf dem sicheren und vertrauten Boden als pflegende Kollegin zu bewegen. Manchmal wünscht sie sich vielleicht auch: „einfach nur zu pflegen“.
- In Konfliktsituationen scheut sie sich den MitarbeiterInnen/KollegInnen gegenüber deutlich zu machen, dass sie als verantwortliche Leitung handelt und spricht und nicht als Kollegin. Wenn Sie dann noch mit einem älteren, erfahreneren Kollegen über dessen Fehlverhalten gegenüber einem Patienten sprechen muss – braucht sie viel Klarheit und Sicherheit.

Manchmal hat Sr. Anne auch die Sorge, dass die persönlichen Beziehungen zu den KollegInnen leiden.

- Mitarbeiter versuchen, in schwierigen Situationen oder Diskussionen, die Leitung praktisch vom Leitungsstuhl auf den Kollegenstuhl herüberzuziehen. Obwohl natürlich alle wissen, dass Sr. Anne die Leiterin der Station ist, wird dies im Verhalten, in der Akzeptanz und im Verständnis für die Leiterin nicht immer deutlich.
- Hinzu kommt noch ein weiterer Punkt, der sowohl bei unserer Leiterin Sr. Anne, als auch bei den Mitarbeitern zu beobachten ist: Die unterschiedliche Bewertung von pflegerischer Arbeit einerseits und Leitungstätigkeiten andererseits. Sehr häufig ist festzustellen, dass die Pfl egetätigkeit eindeutig höher bewertet wird, als Leitungsarbeit. Wenn Sr. Anne endlich Zeit gefunden hat den Dienstplan zu schreiben, kann sie Bemerkungen hören wie: „Du sitzt da und schreibst nur den Dienstplan – wir müssen arbeiten“. Sr. Anne selber merkt dabei so etwas wie ein „schlechtes Gewissen“ – das sind die Situationen in denen die Sandwichsituation besonders deutlich spürbar wird.

Der Spagat, den es zu bewältigen gilt heißt für Sr. Anne, dass Sie sich nicht nur in die Leitungsaufgaben einarbeiten musste, sondern - und das war und ist der weitaus schwierigere Part – sich als Person in einer neuen Position behaupten lernen muss. Es geht darum, eindeutig die Leitungsrolle anzunehmen, ein eigenes Leitungsprofil zu entwickeln um sich nach und nach sicherer und selbstbewusster auf dem Chefstuhl zu fühlen. Es geht nicht darum, die pflegerische Identität zu verleugnen, sondern zu integrieren. Die Leitung muss nicht die pflegefachkompetenteste Person im Team sein, ihr eindeutiger Auftrag ist es, die Station zu organisieren und die Mitarbeiter zu führen.

In der Realität lässt sich die Sandwichsituation nicht aufteilen in zwei getrennte Stühle auf denen man mal auf dem einen und dann wieder auf dem anderen Platz nehmen kann. Aber das Bild kann eine Orientierungshilfe für die eigene Rollenklarheit bzw. -unklarheit sein.

Aus diesem Dilemma kommt Sr. Anne nur heraus, indem sie eindeutig Platz nimmt auf dem Leitungsstuhl – Leitung ist sie immer- das ist Ihr Auftrag! Das bedeutet nicht, nicht auch in der Pflege mitzuarbeiten. Aber auch dort legt Sie diese Rolle nicht ab.

Neben diesen Herausforderungen und den daraus entstehenden Problemstellungen beinhaltet die Sandwichsituation aber auch eine Reihe von positiven Aspekten und Möglichkeiten:

1. Die Nähe zu dem Team einerseits und die meist kurzen Wege zur nächsten Hierarchieebene ermöglichen einen raschen Informationsfluss.
2. Die Nähe zum Feld, also zur Arbeit mit den Patienten, den Angehörigen, der tägliche Kontakt mit den fachlichen Themen und Entwicklungen erleichtern z.B. das Qualitätsmanagement.
3. Durch den dauerhaften Kontakt mit dem Team kennen die Mittleren Leitungen die Mitarbeiter sehr gut. Die Einschätzung der Stärken und Schwächen und die Team- und Personalentwicklung sind nur ein paar Beispiele für die Chancen, die eröffnet werden.
4. Für eine wirksame Führung bietet der ständige Kontakt mit Mitarbeitern, mit dem Arbeitsfeld und den Kunden sehr gute Möglichkeiten. Führungsarbeit bedeutet viel mehr als das Schreiben von Dienstplänen. Eine Station zu führen heißt u.A.:

- Eine Pflege anzubieten, die den heutigen Standards und Qualitätsansprüchen entspricht
- Arbeits- und Kommunikationsprozesse zu koordinieren und im Sinne von Institution, Patienten und Mitarbeitern flexibel zu gestalten.
- Ein Team von unterschiedlichen Mitarbeitern zu begleiten, zu beraten, zu fördern.

Das zentrale Werkzeug für all das ist die Kommunikation: Sprechen, Diskutieren, Aushandeln, Konfrontieren, Rückmeldung geben, Kritisieren, Erläutern, Erklären.

Meiner Einschätzung nach können diese zentralen Führungsaufgaben sehr gut in einen Arbeitsalltag integriert werden, in dem die Leiterin, wie Sr. Anne vor Ort ist. Sie kann direkt eingreifen und sofort reagieren und der gute Kontakt mit den Mitarbeitern erleichtert Vieles.

### **Wie können nun Schritte und Wege aus dem Dilemma aussehen?**

*Sr. Anne hat inzwischen viele Erfahrungen gesammelt und verfügt über zahlreiche Kenntnisse zum Thema Führung. Gleichzeitig bleibt die Arbeit als Stationsleiterin eine tägliche Herausforderung. Was war und ist wichtig auf dem Weg zu einem klaren Rollenprofil?*

#### **1. Rollenklarheit**

Kennen Sie genau die Erwartungen, die von unterschiedlicher Seite an Sie als Stationsleitung gestellt werden? Wissen Sie, was die Pflegedienstleitung von Ihnen als Stationsleitung erwartet?

Kennen Sie die Erwartungshaltung des Teams?

Welche Vorstellungen haben sie selber von sich als Führungskraft?

Nicht selten werden an dieser Stelle grundlegende Klärungen übersprungen. Alle Beteiligten gehen davon aus, es sei doch klar, was die Aufgaben und Erwartungen an eine Mittlere Leitung sind. Das trifft zum Teil auch zu. Dennoch oder gerade deshalb ist es notwendig, dass es zwischen den Leitungsebenen (PDL und SL) darüber eine Verständigung gibt. Dabei geht es nicht nur um das **was** zu tun ist, sondern darum, **wie** Führung gestaltet werden kann.

- Wenn es in den Gesprächen miteinander nicht nur um die konkreten Aufgaben geht, sondern z.B. auch darum, dass man eine grundsätzliche Wertschätzung und Transparenz im Sinne guter Information als Grundelemente guter Führung versteht
- wenn besprochen wird, wie man sich gegenseitig unterstützen kann
- wenn der Umgang mit Konflikten - miteinander und im Team - konkretisiert wird
- wenn die Sandwichsituation und Konflikte, die sich im konkreten Fall ergeben könnten angesprochen werden
- wenn die zeitlichen Rahmenbedingungen und Freiräume für die SL besprochen werden
- wenn besprochen wird, wie man auf der Ebene Pflegedienstleitung und Stationsleitung regelmäßig kommunizieren will:

Dann ist eine gute Basis für eine gemeinsame zielgerichtete Kooperation gelegt. Für die Stationsleitung – in unserem Fall Sr. Anne - waren diese Gespräche wichtige Schritte in Richtung Rollenklarheit und damit der eigenen Profilierung als Führungskraft.

Ein weiterer Schritt für Sr. Anne hin zu möglichst viel Rollenklarheit war die Kommunikation mit ihrem Team über dessen Erwartungshaltung an sie. Gleichzeitig konnte sie ihre eigenen Erwartungen an das Team thematisieren. Es geht immer wieder darum, was Leitung und Team dafür tun können, die Ziele des Arbeitsbereiches zu erreichen und ein konstruktives, offenes Klima herzustellen. Es geht darum, was geleistet werden soll, aber auch was nicht erwartet wird oder nicht erfüllt werden will oder erfüllt werden kann. Wenn es gelingt, dass



Leitung und Team auf dieser Ebene ins Gespräch kommen und im Gespräch bleiben wird das einem reifen und erwachsenen Miteinander dienen.

Ein Thema was Sr. Anne immer wieder beschäftigt, ist die Frage welche Vorstellungen sie selber von sich als Führungskraft entwickelt. Was ist ihr wichtig? Was würde sie nie tun wollen? Welche mittel- und langfristigen Ziele will sie verfolgen? Braucht sie dazu interne oder externe Unterstützung?

## 2. Rollensicherheit

Eng verknüpft mit der **Rollklarheit** ist die **Rollensicherheit**. Sr. Anne muss nicht nur die Erwartungen kennen mit denen sie konfrontiert wird.

Sie braucht ein Instrumentarium an Führungswerkzeugen: Z.B.:

- Kenntnisse über rechtliche und organisatorische Gegebenheiten
- Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Kommunikation (Mitarbeitergespräche, Teambesprechungen)
- Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Konflikten
- Kenntnisse über Teamverhalten und Teamentwicklung
- Fähigkeit für Ziele zu sorgen
- Fähigkeit Mitarbeiter zu motivieren, zu kontrollieren
- ...und Vieles mehr.

Einiges hat sie sich durch Erfahrung angeeignet und gelernt. Aber die gezielten **Fort- und Weiterbildungen** waren aus mehrerlei Gründen wichtig für sie. Konkretes Werkzeug zu erlernen und einzuüben ist das Eine, mit Menschen in vergleichbaren Situationen sich darüber auszutauschen, was es bedeutet Führungsverantwortung zu tragen, Konflikte auszuhalten, seinen eigenen Weg als Leitung zu suchen und zu finden der fast noch wichtigere Grund.

Sr. Anne braucht auch die **Unterstützung**, Beratung und den Rückhalt der Pflegedienstleitung. Der ständige Kontakt, gezieltes Feedback über die Arbeit und die gemeinsame Beratung über problematische Themen sind nicht nur für die Stationsleitung hilfreich und dienen der Rollensicherheit.

Wenn daraus eine offene Kommunikation zwischen den Leitungsebenen entsteht, besteht die Chance, dass diese auch im Konflikt nicht verloren geht.

Eine große Herausforderung im Alltag ist für Sr. Anne die **eigene zeitliche Organisation**. Sie arbeitet in den üblichen Schichten, außer dem Nachtdienst, übernimmt die Pflege von Patienten und gleichzeitig muss sie diverse Leitungsaufgaben wahrnehmen, die Zeit und einen ungestörten Raum brauchen. Das Schreiben von Dienstplänen und das Führen von Mitarbeitergesprächen sind nur zwei Beispiele. Sr. Anne probierte Unterschiedliches aus:

- Zwischendurch, wenn es mal ruhiger ist
- sie bleibt länger oder kommt früher oder
- nimmt auch mal Arbeit mit nach Hause.

Aber zufriedenstellend war und ist all dies nicht und sie fühlt sich mit diesem Problem auch allein gelassen.

Stationsleitungen brauchen, wie alle Leitungen, zeitliche Freiräume. Die Voraussetzungen dafür sind Geben und Nehmen. Die Institution muss erkennen, dass die Leitung eines Arbeitsbereiches und eines Teams nicht nebenher geleistet werden kann. Eine Stationsleitung muss sich aus dem pflegerischen Arbeitsalltag herausnehmen können. Ob es einer Regelung im Sinne von sog. „Büro- oder Organisationstagen“ pro Monat bedarf oder ob die Gestaltung in die Verantwortung der Stationsleitung gelegt wird, muss verhandelt werden. Dazu gehört auch die Überlegung, mangels Räumlichkeiten und

eigenem Arbeitsplatz – einen solchen zu organisieren oder auch mal über „Home-Office“ nachzudenken. Das sind die Aspekte, die ich mit Geben meine.

Was aber auch dazu gehört ist das Nehmen. Die Stationsleitung muss versuchen, sich Freiräume zu schaffen und einzufordern, bzw. die angebotenen auch zu nehmen. Häufig höre ich, dass man sich zwar einen Organisationstag nehmen kann, aber dass dies aufgrund der Personalsituation doch nicht klappt. Das stimmt angesichts der Personalsituation sicherlich auch in manchen Fällen, aber gleichzeitig stellt sich die Frage, wie selbstbewusst die Stationsleitung ihre Leitungsverantwortung nimmt und bewertet. Ihr eigentlicher Auftrag ist es, Führungskraft zu sein – und dies braucht keine Rechtfertigung.

Durch die Besprechung und Klärung der Erwartungen, den guten Kontakt zur Pflegedienstleitung, der gezielten Fort- und Weiterbildung ist es Sr. Anne gelungen, eine genaue Vorstellung ihrer Rolle als Stationsleitung zu entwickeln. Die Sicherheit und Klarheit als Führungskraft hat auch Auswirkungen auf das Team - es braucht weniger Rechtfertigungen und auch das „schlechte Gewissen“ bei Sr. Anne lässt nach.

Liebe Stationsleitungen – Ihre Position ist und bleibt eine ständige Herausforderung, in der es nicht darum geht alle Erwartungen zu erfüllen. Nehmen Sie Platz (auf dem Chefstuhl), gestalten Sie aktiv ihre Sandwichsituation, fordern Sie die Freiräume und Unterstützungen die Sie als Führungskraft brauchen ein. Nutzen Sie die Chancen, die sich durch die Nähe zur Praxis und zu den Mitarbeitern bieten. Bleiben Sie aber bitte auch gelassen und versuchen Sie nicht perfekt zu werden.

Ich hoffe, dass ich Sie für die vielfältige Thematik sensibilisieren konnte und wünsche Ihnen allen: Pflegedienstleitungen und Stationsleitungen gutes Gelingen.