

Maxine Muster

leitet seit 20 Jahren eine HNO-Station im Westfälizklinikum in Kaiserslautern.

»Ich arbeite auf unserer 20-Betten-Station voll mit. Die Dienstpläne schreibe ich zwischendurch, wenn mal weniger los ist. Der eine Bürotag im Monat reicht dafür nicht. Die Ansprüche von Vorgesetzten, Patienten und Angehörigen werden immer größer, aber das Personal wird immer weniger – da kommt man schon öfters an seine Grenzen.

Wenn ich Kolleginnen und Kollegen im Frei anrufe, dann brennt es wirklich. Das überlege ich mir drei Mal, doch manchmal geht es nicht anders. Dann ist ganz klar: Jeder hat das Recht, nein zu sagen. Keiner muss sich dafür rechtfertigen, wenn er nicht einspringt. Meistens findet sich aber doch jemand. Dafür versuchen ich und meine Stellvertretung auch, im Schichtplan möglichst alle Wünsche zu berücksichtigen. Das ist ein Geben und Nehmen.

Mich motiviert, dass das Team zusammenhält und wenn sich die Patienten wohl fühlen. Ich würde mir wünschen, mehr Zeit für Gespräche zu haben. Gerade ältere Patienten brauchen Zuwendung. Wichtig ist, in der Freizeit richtig abzuschalten. Sonst hält man das alles nicht durch.«



Foto: f&P/Print

Man kommt an seine Grenzen

Maxi Muster

ist stellvertretende Leitung von zwei Stationen an der Universitätsmedizin Mannheim.

»Ich spreche sicher für viele Stationsleitungen, wenn ich behaupte, dass dieser Job in den vergangenen Jahren immer mehr zu einem Managementposten ausgebaut wurde. Früher hat eine Stationsleitung eine Station geleitet, heute sind es in vielen Häusern zwei oder mehrere Stationen. Meine Leitung und ich als Stellvertretung arbeiten aktiv in der Pflege mit. Anders ginge es auch gar nicht, da wir einfach nicht genügend Personal haben. Immer wieder müssen Löcher durch Krankheitsausfälle gestopft werden. Zusätzlich muss man seinen Leitungstätigkeiten nachkommen. Es werden immer mehr Anforderungen formuliert, immer neue Kontrollen müssen durchgeführt werden. Das ist oft nicht zu schaffen.

Ein Managementposten

Für gute Führungsarbeit braucht es Freiräume. Ich würde mir daher dringend wünschen, dass die Leitung von der regulären Pflegearbeit freigestellt wird.

Viele gute Leitungen halten dem Druck nicht mehr stand und verlassen diese Position. Das kann doch nicht gewollt sein. Die Leitung müsste auch ausreichend Zeit für Fortbildungen haben, um ihre Teams auf dem Laufenden halten zu können. Zudem muss über eine adäquate Vergütung nachgedacht werden. Für mich hat sich die Übernahme der stellvertretenden Stationsleitung – die gewachsene Verantwortung und der größere Zeitaufwand – finanziell nur minimal gelohnt. Ich liebe meinen Beruf, heute mehr als früher. Doch die Bedingungen müssen verändert werden.«



Foto: Bernd Graf

NACHGERECHNET

Arbeit als Stationsleitung finanziell uninteressant

Nach dem Sprung zur Stationsleitung kommt mit der ersten Entgeltabrechnung oft die Ernüchterung. Es bleiben rund 50 Euro mehr, und oft eine geringere Belastung mit den unangenehmen Nachschichten. Erst nach fünf Jahren wächst der Abstand um rund 100 Euro, nach weiteren fünf Jahren nochmals um 220 Euro.

Krankenschwester	
10 Jahre Berufserfahrung, BAT Anlage 1b, Kr. IV Fallgruppe 1, zugeordnet TVöD-K EG Kr. 7a, Stufe 5.	
3.023 €	Tabellentgelt
25 €	Funktionszulage (§ 52 (3) BT-K)
105 €	Wechselschichtzulage
57 €	Nachtzuschläge

3.210 € Brutto
ca. 2.030 € Netto

Aufstieg zur Stationsleitung	
mindestens 12 unterstellte Vollzeitkräfte (VK), BAT Anlage 1b, Kr. VII Fallgruppe 7, zugeordnet TVöD-K EG Kr. 9c, Stufe 3.	
3.286 €	Tabellentgelt
40 €	Schichtzulage
30 €	Funktionszulage (§ 52 (4) BT-K)

3.356 € Brutto
ca. 2.070 € Netto



Stationsleitungen in der Zwickmühle

Managerin ohne Entscheidungsgewalt. Ansprüche von oben steigen, Mittel werden zurückgefahren

VON DANIEL BEHRUZI

Stationsleitungen. Sie sollen dafür sorgen, dass der Laden läuft. Dass die Patientinnen und Patienten im Krankenhaus gut versorgt werden. Aber auch, dass »wirtschaftlich« gearbeitet wird und das Haus gut da steht. Das unter Bedingungen, die eine gute Pflege längst nicht mehr zulassen. Denn qualifiziertes Personal fehlt an allen Ecken. Die Stationsleitung wird zum Mangelverwalter. Vielfach auch zum Lückenbüsser. Die Leitung ist Teil der Pflege, muss Anweisungen umsetzen, soll organisieren und führen. Sie weiß, was gute Pflege bedeutet und muss den Notstand verwalten. Sie steht zwischen den Vorgaben, dem Anspruch an die Pflege und den Interessen ihrer Kolleginnen und Kollegen auf Station. Wird zerrieben zwischen immer mehr Aufgaben und fehlendem Personal.

Eine gute Leitung führt im Kollektiv. Nicht von oben nach unten. Aber mit welchem Ziel? Damit das System funktioniert. Damit die Produktivität gesteigert wird, das Haus »schwarze Zahlen« schreibt. Damit es bleiben kann, wie es ist. Das wird es aber nicht. Es wird schlimmer. Der Druck wird immer größer. Irgendwann geht es nicht mehr.

Die Stationsleitung ist im Dilemma. Sollten Pflegekräfte aus dem Frei einspringen, zusätzliche Aufgaben übernehmen, um ihr aus der Klemme zu helfen? Nein. Das kann nicht die Lösung sein. Nicht auf Dauer. Die Bedingungen müssen sich ändern. Die Krankenhäuser brauchen mehr Personal. Die Pflege braucht Entlastung. Sie muss aufgewertet werden. Durch gute Tarifverträge. Und durch eine gesetzliche Personalbemessung, die den Notstand behebt.

Doch bis dahin? Alles ertragen, Augen zu und durch? Nein. Denn das große Rad wird sich nicht drehen, wenn wir nicht viele kleine bewegen. Eine Möglichkeit ist, ein Ultimatum zu stellen: Teams verabreden sich, kollektiv freiwillige Leistungen zu verweigern, wenn ihre konkreten Forderungen nach Entlastung nicht erfüllt werden. Wie das geht, steht in der Broschüre »Gegendruck«: www.bit.ly/1O7zqzo

Die Stationsleitung kann das unterstützen. Statt nur den Mangel zu verwalten, kann sie den Widerstand gegen die unzumutbaren Verhältnisse befördern. Schließlich weiß sie am besten, dass es so nicht weitergeht. Und steht an der Seite ihrer Kolleginnen und Kollegen. Im Team.

Wie gehen sie damit um? Eine klassische Strategie ist es, den Druck zu kollektivieren. In der Art: »Nächste Woche fallen drei Leute aus. Wir müssen damit klar kommen. Tragt euch bitte in die Liste ein, wer einspringt.« So wird die Verantwortung an das Team weiterdelegiert. In manchen Fällen gehen Teams dazu über, wie vor Jahrzehnten alle Patienten hintereinander durchzuwaschen. Zum ganzheitlichen Ansatz der Bereichspflege passt das freilich nicht.

NACHGEFRAGT

In der »Sandwichposition«

drei: Sie bezeichnen die Situation der Stationsleitungen als »Sandwichposition«. Was bedeutet das?

Luigi Wolf: Dieser Begriff drückt aus, dass den Stationsleitungen die Verantwortung für das Gelingen des ökonomischen Prozesses übertragen wird, sie dies aber nur durch die Weitergabe des Drucks an die Pflegekräfte realisieren können. Viele Stationsleitungen wissen von vornherein, dass die Aufgaben mit dem bestehenden Personal nicht zu bewältigen sind und sie die Kolleginnen immer wieder dazu bewegen müssen, länger zu bleiben, außerplanmäßig einzuspringen oder zusätzliche Tätigkeiten zu übernehmen. Diese innere Spannung bedeutet für Stationsleitungen oft eine enorme Belastung.

Welche Alternativen gibt es dazu?

Fakt ist: Wenn die Beschäftigten nur Langfassung www.drei.verdi.de



Luigi Wolf ist Organizing-Berater für Gewerkschaften und forscht an der Universität Jena zu Arbeitskonflikten im Krankenhaus.

das machen würden, wozu sie per Arbeitsvertrag verpflichtet sind, würde das Gesundheitswesen sofort zusammenbrechen. Das können sie sich zunutze machen, indem sie ankündigen, freiwillige Leistungen wie Einspringen aus dem Frei kollektiv zu verweigern, wenn bestimmte konkrete Forderungen nicht erfüllt werden. Am besten funktioniert das in Form eines Ultimatus und kombiniert mit der Drohung, Kontrollinstanzen und die Presse einzuschalten. Die Stationsleitung kann so etwas zwar nur sehr schwer selbst in Gang setzen, aber sie kann ihre Kolleginnen und Kollegen unter der Hand motivieren, ihnen wichtige Informationen geben, sich an der Ausarbeitung der Strategie beteiligen und dem Team damit dabei helfen, den Konflikt mit dem Management zu bestehen.



Maxi Musterfrau

leitet die Endoskopie im Klinikum Worms.

»Als Leitung steht man öfters zwischen Pflegedirektion, Ärzten und Pflegekräften. Allen gerecht zu werden, ist manchmal schwer. Wie überall gibt es auch bei uns oft Personalengpässe, zum Beispiel durch Überstunden und Rufbereitschaft, für die wir Freizeitausgleich nehmen. Eine Kollegin macht gerade ihre zweijährige Fachausbildung in der Endoskopie – Blockunterricht und externe Hospitationseinsätze. Dadurch fehlt uns schon fast ein dreiviertel Jahr eine Vollkraft. Ersatz bekommen wir dafür nicht. Die Abteilung, die Kolleginnen und Kollegen, tragen die Ausfallzeiten mit.

Zum Glück haben wir ein tolles Team. Wenn einer mal mental am Ende ist, wird er von den anderen wieder aufgebaut – das funktioniert zwar nicht immer, aber jeder von uns weiß das Team doch zu schätzen! Ich selbst habe gemerkt, dass die Belastung manchmal an meine Grenzen geht. Zusammen mit der Pflege-

dienstleitung haben wir meine Arbeitszeit etwas umstrukturiert. Ich fange jetzt morgens um sieben Uhr an, der Betrieb geht um acht los. In dieser Stunde mache ich diverse Schreibarbeiten, den Dienstplan und so weiter. Dafür fallen nun keine Überstunden mehr an.

Ich weigere mich, jemanden aus dem Urlaub oder dem wohlverdienten Frei zu holen. Überstunden und Rufbereitschafteinsätze sind oft anstrengend und die freie Zeit zum Regenerieren ist wichtig. Von den Patientinnen und Pati-

Ich weigere mich, jemanden aus dem Frei zu holen

enten bekommen wir viel positives Feedback – ein nettes Wort tut einfach gut und motiviert. Von manchen Ärzten würden wir uns etwas mehr Wertschätzung wünschen. Auch die haben, wie alle, einen enormen Leistungsdruck. Aber das Menschliche darf nicht auf der Strecke bleiben.«



FRAGEN & ANTWORTEN

1 Bei uns ist die Stelle der Leitung frei. Muss ich das auf unabherrbare Zeit mit übernehmen?

Dein Arbeitgeber darf dir vorübergehend oder auch auf Dauer höher bewertete Aufgaben übertragen. Du hast dann Anspruch auf die zusätzliche Vergütung. Nur wenn dein Aufgabenbereich im Arbeitsvertrag ausdrücklich beschrieben ist, kannst du die unerwünschte »Beförderung« ablehnen.

2 Kann ich mein Amt als Leitung wieder zurückgeben? Soll ich das schriftlich formulieren?

Vorsicht! Die Leitungsaufgaben in einem Arbeitsbereich werden regelmäßig durch eine arbeitsvertragliche Abrede zugeordnet. Manchmal genügt dem Arbeitgeber auch die Versetzung. Jetzt gehören sie zu deinen arbeitsvertraglichen Pflichten. Was du mündlich ablehnt, könnte als Arbeitsverweigerung ausgelegt werden. Deine schriftliche Erklärung wirkt wie eine Kündigung. Schreibe stattdessen mit Kopie an die Interessenvertretung: »Ich bewerbe mich auf die nächste freie Stelle in meinem Team, die meiner Qualifikation entspricht. Mit der entsprechenden Heruntergruppierung bin ich einverstanden.«

3 Wenn in unserem Team jemand ausfällt, soll ich für Ersatz sorgen. Erst spreche ich die Einzelnen in der aktuellen Schicht an. Muss ich danach auch die Kolleginnen im Frei anrufen?

Die von dir beschriebenen Aufgaben gehören üblicherweise zu denen der »leitenden Angestellten«. Bitte deine Vorgesetzte, dir deine Aufgaben schriftlich genau anzuweisen: »Gehört dazu wirklich die Personalbeschaffung, die Personaleinteilung und die Anweisung von Überarbeit? Soll ich die zuvor zwingend vorgeschriebene Mitbestimmung mit der Interessenvertretung selbst durchführen?« Doch auch Leitenden bleibt die Belästigung der Belegschaft in ihrer Freizeit verboten.

4 Ich möchte in Teilzeit gehen. Doch unser Chef erklärt, dass ich damit zugleich meine Leitungsstelle aufgeben muss

»Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmern, auch in leitenden Positionen, Teilzeitarbeit nach Maßgabe dieses Gesetzes zu ermöglichen.« So steht es im Teilzeit- und Befristungsgesetz § 6. Zwar darf er das Recht auf Teilzeit für bestimmte Arbeitsplätze beschränken. Doch darüber muss er zunächst deine Arbeitnehmervertretung genau unterrichten (TZBfG § 7 Abs. 3). Stell unbekümmert deinen Antrag!

KLINIKUM STUTTGART

Stationsleitungen sollen »steuern ohne Ruder«

Am Klinikum Stuttgart sorgt ein »Anforderungs- und Kompetenzprofil für Stationsleitungen« für Unruhe. Darin wird ihnen nicht nur die Patientensicherheit und die Einhaltung der Arbeitsschutzgesetze auferlegt, sondern auch die Steuerung der Personal- und Sachkostenbudgets, mit dem Ziel der »Sicherung der Wirtschaftlichkeit«.

Betroffene kritisieren, sie müssten »steuern ohne Ruder«, da den Aufgaben nicht die entsprechenden Kompetenzen gegenüberstehen. Die Verantwortung für die Einhaltung unrealistischer Budgetvorgaben werde auf die unterste Hierarchiestufe verlagert, was die Stationsleitungen vor kaum lösbare Probleme stelle.