

# Pflegeführung mit Zukunft: klein aber fein

Die Pflege hat ein Führungsproblem: Oft ist eine Stationsleitung für 35 Mitarbeitende verantwortlich. Einfacher wäre es mit mehr kleineren Teams. – Von Dominik Moser



**Dominik Moser,**  
Pflegemanagement.ch (IM Strategies AG),  
Uetikon am See ZH; 043 539 89 49,  
[dominik.moser@pflugemanagement.ch](mailto:dominik.moser@pflugemanagement.ch)

**F**rau Huber, Stationsleiterin, leitet ein Team von 35 Pflegefachkräften. Unterstützt wird sie von einer Pflegeexpertin und einer Berufsbildnerin, welche sich um die acht Lernenden kümmert. Ihr Ziel für das kommende Jahr ist, die eigene Führung zu professionalisieren. Konkret will sie das Team aktiver unterstützen: mehr fordern und fördern, mehr Feedback geben und Feedback annehmen, damit eine Lernkultur entsteht vom Praktikanten bis zur Chefin.

Sie rechnet vor: «Rechne ich pro Person mit fünf Prozent Führungsaufwand, erhalte ich bereits eine Arbeitswoche von über 50 Stunden – ohne die Betreuung von Lernenden und Studenten.» Und auch ohne jegliche operative Tätigkeit im Pflegealltag.

## Kleine Teams mit fünf bis neun Personen

In einem der meistzitierten Artikel in der Psychologie beschrieb George A. Miller die magische Zahl «sieben plus minus zwei» (auch Millersche Zahl): Die Organisation wird ineffektiv, wenn ein Chef mehr als fünf bis neun Personen führt. Für Papierarbeiter mag dies heute veraltet sein; bei der Arbeit mit Menschen in der Pflege bleibt die Millersche Zahl aktuell.

Frau Huber legt darum ihre Abteilung mit einer anderen zusammen und bildet zugleich mehrere Teams mit fünf bis neun Personen. Jedes Team hat eine Chefin. Unterstützt wird sie von einer Berufsbildnerin für die Lernenden und Studierenden sowie einem Fachexperten, welcher die Pflegequalität im Team sichert.

Frau Huber führt alle Teams als Abteilungsleiterin und nutzt Synergien; fachlich lenkt und entwickelt eine Pflegeexpertin die Gesamtabteilung. Komplettiert wird das

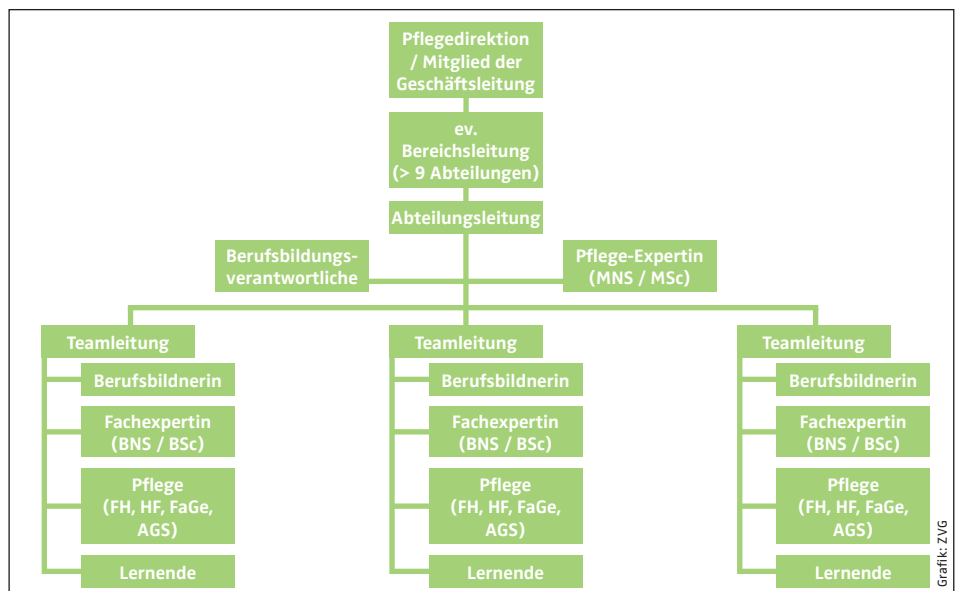
Führungstrio einer Abteilung mit der Berufsbildungsverantwortlichen. Sie coacht die Berufsbildnerinnen und führt Lern-Transfer-Tage durch.

## Chance, Verantwortung zu übernehmen

Falls sich bei der Organisation des Pflegemanagements nichts ändert, wird die Zeit kommen, wo Jobinserte für Stationsleitungen unbeantwortet bleiben. Kein Wunder bei dieser kaum zu lösenden Aufgabe. In kleinen Teams hingegen ist die Führung einfacher. Ausserdem bietet es mehr Mitarbeitenden die Chance, im kleinen Rahmen Verantwortung zu übernehmen und daraus zu lernen – egal ob als Chef, Fachexperte oder in der Bildung. ■

## Les petites équipes sont mieux gérables

Il vaut mieux fusionner deux départements et les répartir en plusieurs équipes de cinq à maximum neuf personnes que diriger un grand département de 30 personnes. Selon George Miller, une organisation devient inefficace quand un chef doit mener plus de neuf personnes. Pour consacrer assez de temps à chaque subordonné, la direction collabore avec deux spécialistes: une experte en soins qui instruit et développe professionnellement la répartition des équipes ainsi qu'une responsable de la formation professionnelle, qui coache les formateurs. ■



Besser zwei Abteilungen verbinden und daraus kleine Teams mit mehr Verantwortung bilden.