

CLINICAL LEADERSHIP

EXPERTE-LEADER-COLLABORATEUR

GO FIRST



Foto. <https://www.springerprofessional.de/management>

Katrin Blanck-Köster M.A.

LEADERSHIP - CHANCE UND HERAUSFORDERUNG



Foto: telegraph.co.uk



Foto: businessinsider.com

STRUKTUR

1. FRAGESTELLUNG - SITUATION
2. LEADERSHIP
3. ADVANCED PRACTICE NURSE (APN)
4. APN UND LEADERSHIP – STUDIENERGEBNISSE
5. RESÜMEE
6. DISKUSSION

Fall: Nehmen Sie einmal an, Sie sind Pflegemanagerin einer mittelgroßen Norddeutschen Klinik. Sie suchen zum 1.4.2018 eine Führungskraft für die Stelle der „Leitung in der Anästhesie“. Zwei Bewerberinnen sind in die Endauswahl gekommen.

Kandidatin A hat ein Pflegemanagementstudium absolviert und verfügt über 6 Monate Erfahrung in der Anästhesie.

Kandidatin B besitzt eine Weiterbildung zur Stationsleitung, eine abgeschlossene Fachweiterbildung für Intensivpflege & Anästhesie sowie eine langjährige Berufserfahrung als Leitung einer Anästhesieabteilung.

Für welche Kandidatin würden Sie sich aufgrund der formalen Kriterien entscheiden?

1. SITUATION

Welche **Führungskräfte** benötigen Sie?

Welche **Rollen** wollen Sie weiter entwickeln?

1. SITUATION

1. Wandel-
Akademisierung in
der Pflege

2. Fachliche
Weiterentwicklung
fördert
Eigenständigkeit

3. Herausforderung
für Führungskräfte

4. Überforderung

5. Shared
Leadership
Geteilte Führung

6. Shared
Governance
Geteilte Entscheidungs-
findung

2. LEADERSHIP - DEFINITION

„*Leadership* ist ein Prozess, mit dem die Führungskraft (...) eine Gruppe dahingehend beeinflusst, motiviert und befähigt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“

Nagel, Thanner, 2010



Foto: https://www.google.de/search?dcr=0&biw=1920&bih=896&tbm=isch&q=leadership+animals&sa=X&ved=0ahUKEwi-7d_wsZbXAhULEIAKHwq7CglQhyYIlg#imgrc=J5XIfKSLWw0RbM:

2. LEADERSHIP - DEFINITION

„The only definition of a leader is someone who has followers“

Peter Drucker, 2002



Foto:https://www.google.de/search?dcr=0&biw=1920&bih=896&tbm=isch&q=leadership+animals&sa=X&ved=0ahUK Ewi-7d_wsZbXAhULEIAKHWq7CgIQhyYIIg#imgrc=J5XIfKSLWw0RbM:

2. LEADER - QUALITÄTEN

Leader entwickeln Visionen,
schaffen Werte,
geben die Richtung vor und
halten sie auch ein.

2. LEADERSHIP UND MANAGEMENT UNTERSCHIEDE

„Der Unterschied zum *Management* liegt in den Kernkompetenzen im Bereich der **Soft Skills**, das bedeutet der bewusste **Umgang mit Menschen und Entscheidungen** stehen im Mittelpunkt von Leadership.“

Zellweger, 2004





2. What is the difference between Management and **Leadership**?

The manager administers; **the leader innovates.**

The manager focuses on structure; **the leader focuses on people.**

The manager relies on control; **the leader inspires trust.**

The manager asks how and when; **the leader asks what and why.**

2. NEW LEADERSHIP- Modell

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Dimensionen transformationaler Führung	
Idealized Influence (II)	Einfluss durch Vorbild und Vertrauen
Inspirational Motivation (IM)	Motivation durch begeisternde Visionen
Intellectual Stimulation (IS)	Anregung zu kreativen Denken
Individualized Consideration (IC)	Individuelle Behandlung und Förderung

2. CLINICAL LEADERSHIP - COMPETENCY FRAMEWORK



Quelle: © 2011 National Health Service (NHS) Leadership Academy

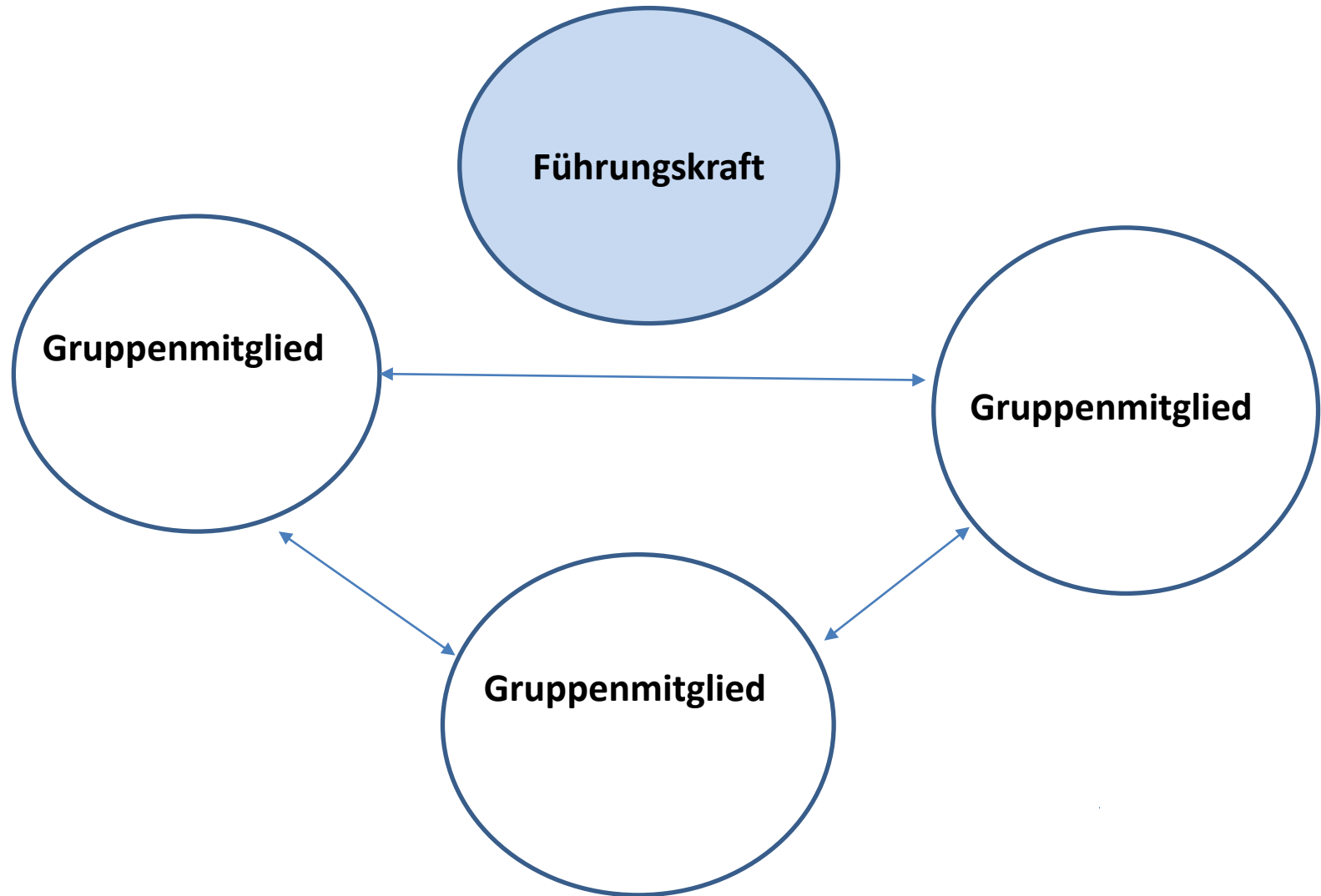
<https://www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2012/11/NHSLeadership-Leadership-Framework-Clinical-Leadership-Competency-Framework-CLCF.pdf>[Stand:7.10.2017]

2. SHARED LEADERSHIP - DEFINITION

*„**Geteilte Führung** ist ein (...) **Einflussprozess** innerhalb eines Teams (...), bei dem mehrere (...) Führungspersonen **gemeinsam** oder **rotierend** auf ein **kollektives Ziel** hinwirken.“*

Werther, 2014

2. SHARED LEADERSHIP



2. SHARED LEADERSHIP - MERKMALE

1. Unterschiedliche Expertisen werden unter mehreren Personen aufgeteilt.

2. Gemeinsame und geteilte Verantwortung.

3. Shared Governance Strukturen

2. SHARED GOVERNANCE - MODELL



***Wer könnte die Rolle des Clinical
Leaderships zukünftig übernehmen ?***

***Pflegeexperten?
Advanced Nurse Practitioner?***

Experte – Leader – Collaborateur?

3. ADVANCED PRACTICE NURSE – DEFINITION

„Die **Advanced Practice Nurse** ist eine akademisch ausgebildete Pflegende (...). Sie arbeitet am und mit dem Patienten, folglich in der direkten Pflege an der Basis.“

Ullmann & Ullmann, 2011



Spirig & De Geest, 2004

3. ADVANCED PRACTICE NURSE – KOMPETENZEN

1. Klinische Tätigkeit in einem Spezialbereich
2. Leadership
3. Zusammenarbeit
4. Coaching und Beratung
5. Ethische Entscheidungsfindung
6. Forschungskompetenz



3. ANP IM UKE KOMPETENZMODELL

PflegeexpertIn APN

(gem. DBfK, ÖGKV, SBK, 2013)

Erweiterte Aufgaben inkl. der Stufen I–IVb

- Sicherstellung, Gestaltung und Evaluation der exzellenten Pflegefachentwicklung
- Fachliche Führung von PflegefachspezialistInnen auf Grundlage evidenzbasierter Pflegepraxis
- Definierte Aufgaben in der direkten spezialisierten Patientenversorgung (z. B. Edukation/Beratung und exzellente klinische Pflegepraxis)
- Beratende Funktion für das Management
- Mitwirkung in Expertennetzwerken
- Erstellung von wissenschaftlichen Publikationen
- Mentoring für wissenschaftlichen Nachwuchs
- Aufgaben in der Forschung und Lehre, sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung

Selbstständiges und eigenverantwortliches Anwenden von pflegewissenschaftlichen Instrumenten und Methoden, eigenverantwortliche Steuerung von Prozessen in einem wissenschaftlichen Fach oder in einem wissenschaftlich orientierten beruflichen Tätigkeitsfeld.

Master/Diplom der Pflege-/ Gesundheitswissenschaften und Krankenpflegeexamen bzw. vergleichbarer wissenschaftlicher Hochschulabschluss mit dem Schwerpunkt Pflege

MIT (Kinder-) Krankenpflegeexamen

ggf. Promotion

einschlägige möglichst fachspezifische Berufserfahrung

BERUFSERFAHRUNG
(> 6 Berufsjahre)

Professionelle
Pflege V

3. ANP UND DAS PFLEGEMANAGEMENT

„Advanced Nursing Practice bestimmt inhaltlich die erreichbare Qualität der Versorgung, während dem Pflegemanagement die Aufgabe zukommt, geeignete Rahmenbedingungen in Prozessen und Strukturen zu schaffen, damit die gewünschte Qualität erbracht werden kann.“

4. ANP UND LEADERSHIP

Quantitative Befragung von Pflegeexperten (PE) und Führungskräften (FK) aus **Hamburg** und **Frankfurt**

Methode	Schriftliche Befragung (Fragebogen)
Grund- gesamtheit	111 zu befragende PE der HAW und der FH Frankfurt und deren FK (11/2015 – 2/2016)
Antworten Hamburg	19 PE (Antwortquote 61%) 28 FK (Antwortquote 52 %)
Antworten Frankfurt	7 PE (Antwortquote 53 %) 4 FK (Antwortquote 31 %)
Zentrale Themen	Bedeutung von APN Tätigkeiten und deren Handlungsfelder

4. ANP UND LEADERSHIP

Qualitative Befragung VON FK

Methode	Interviews (Halbstrukturierter Interviewleitfaden)
Grundgesamtheit	7 Pflegedirektoren, Stationsleitungen und Bereichsleitungen (4/2016)
Zentrale Themen	<ol style="list-style-type: none">1. Bedeutung von ANP2. Rollenausgestaltung (Subrollen)3. Zusammenhang ANP und QM4. Clinical Leadership5. Tätigkeitsfelder von ANP6. Einflussfaktoren auf die Implementierung7. Nutzen von ANP

4. ANP UND LEADERSHIP

ERGEBNISSE aus der Fragebogenstudie aus Sicht von Führungskräften (Hamburg)

Aufgaben von APNs (Ranking)

1. Beratung von Pflegenden, Patienten und Angehörigen (A 3; A 4; B 1; B7)
2. Eigenständige Patientenbetreuung, Fachlichkeit (A 1; A 2; C 1)
3. Entwicklung von Pflegeberatungsangeboten (A 5)
4. Analyse der Pflegepraxis vor Ort (B 2)
5. Integration relevanter Pflegeforschungsergebnisse (G 1)

➤ **Direkte Patientenbetreuung und Beratung**

Rollen: Expertin; Beraterin; Praktikerin

Rang	Tätigk.	FK (3)	Rang	Tätigk.	EXP(3)
1	B1	75	1	B1	100
2	B7	72,7	2	F5	100
3	A3	71,9	3	G1	96,2
4	G1	66,7	4	B6	92,3
5	A1	65,6	5	B10	92,3
6	C1	65,6	6	F8	92,3
7	B2	59,4	7	F4	92
8	A2	56,3	8	E1	88
9	A4	56,3	9	A3	84,6
10	A5	56,3	10	B11	84,6

4. ANP UND LEADERSHIP

ERGEBNISSE aus der **Fragebogenstudie** aus Sicht von **Pflegeexperten**

Aufgaben von APN- Ranking

1. Beratung und Qualitätsmanagement (A 3; B 1; B 11; E 1)
2. **QM & Pflegeorganisation / Mitwirkung in Projektgruppen (F 4; F 5; F 8)**
3. Integration von Pflegeforschungsergebnissen in die Praxis (G 1)
4. Beratung / Fallbesprechung (B 6, B 10)

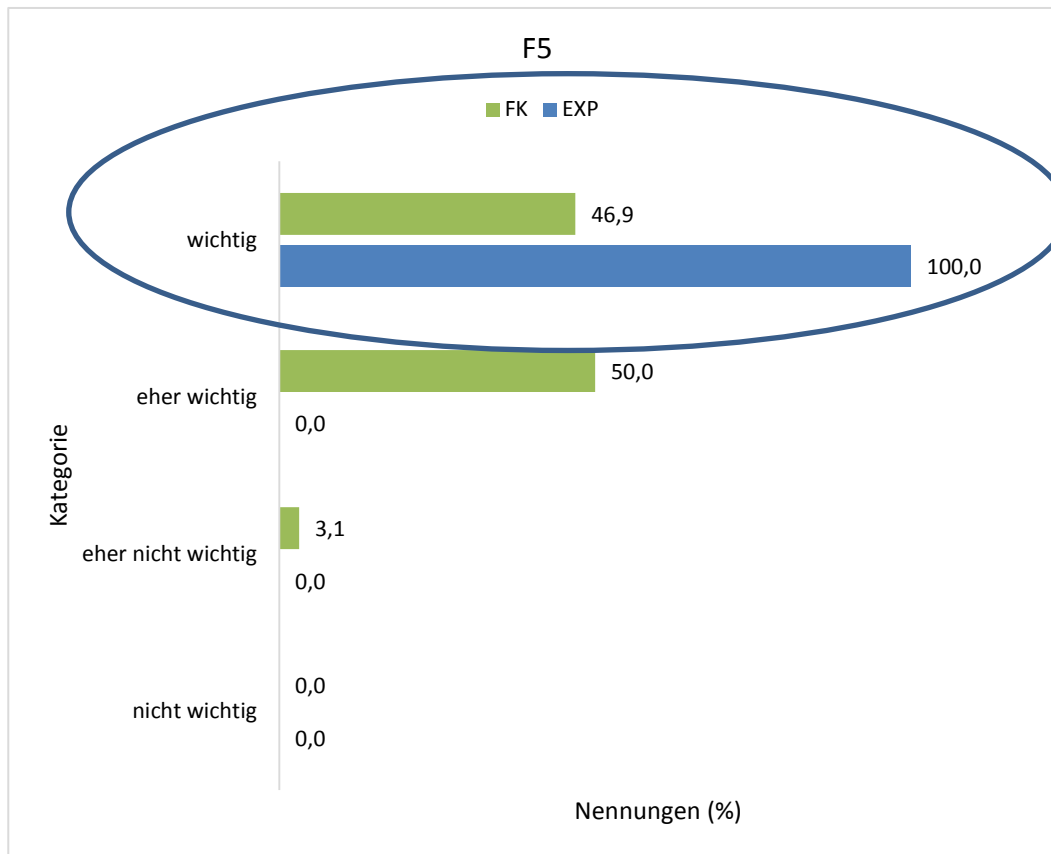
➤ **Rollen: Expertin; Beraterin; Clinical Leader**

R a n g						
	Tätigk.	FK (3)	Rang	Tätigk.	EXP (3)	
1	B1	75	1	B1	100	
2	B7	72,7	2	F5	100	
3	A3	71,9	3	G1	96,2	
4	G1	66,7	4	B6	92,3	
5	A1	65,6	5	B10	92,3	
6	C1	65,6	6	F8	92,3	
7	B2	59,4	7	F4	92	
8	A2	56,3	8	E1	88	
9	A4	56,3	9	A3	84,6	
10	A5	56,3	10	B11	84,6	

4. ANP UND LEADERSHIP

Mitwirkung in **interdisziplinären Arbeits-/ Projektgruppen**

Pflegeexperten vs. Führungskräfte



4. ANP UND LEADERSHIP

ERGEBNISSE – INTERVIEWS FÜHRUNGSKRÄFTE

Charakteristik der Stichprobe

Interview Nr.	Geschlecht	Alter	Funktion	Berufserfahrung
1.	w	39 Jahre	Stationsleitung	20 Jahre
2.	w	39 Jahre	Zentrumsleitung	20 Jahre
3.	m	52 Jahre	Zentrumsleitung	27 Jahre
4.	w	47 Jahre	Stationsleitung	26 Jahre
5.	m	54 Jahre	Stationsleitung	33 Jahre
6.	m	56 Jahre	Pflegedirektor	36 Jahre
7.	w	41 Jahre	Pflegedirektorin	20 Jahre

4. ANP UND LEADERSHIP - Interviews mit FK

„GETEILTE FÜHRUNG“

„(...) also die Bereichsleitungen sind für alles verantwortlich (...), das möchte ich aber in Zukunft ändern, (...) die eine in der Organisation und die eine dann fachlich.“

“ (...) also, die [SL und APN] haben sich so ein bisschen aufgeteilt, (...) Frau XY ist ja ne langjährige Leitung, (...) Personalführung, Mitarbeitergespräche oder so, (...) ist aber [fachlich] nicht mehr so up to date und das ist jetzt eher so der Part von Frau Z.“

4. ANP UND LEADERSHIP - Interviews mit FK

AUFGABEN IN KOOPERATION

„ (...) , wenn ich Mitarbeiter auswähle, müssen APN mit ins Auswahlverfahren, um auch die Fachlichkeit zu beurteilen (...). Da muss es einen engen Austausch geben (...).“

“(...) welche Qualifikation habe ich auf einer Intensivstation, wie setze ich die Qualifikation ein, aber auch welche Rolle (...) und letztendlich ist das ja auch dieses Leadership eine Sache von Vorbild und Leiten (...).“



4. ANP UND LEADERSHIP - Interviews mit FK

WETTBEWERB UND KONKURRENZ

„ (...) ich glaube, dass viele Angst davor haben, dass es ne Konkurrenz gibt.

„(...) Geduld, Geduld . Man muss immer wieder die Vorteile, die dadurch entstehen den Kollegen klar machen, (...) das man mit kleinen Projekten startet, das so eine win-win Situation entsteht, so dass auch die SL auch merkt (...) wenn wir das machen gewinnen wir dadurch (...).“



win-win

4. ANP UND LEADERSHIP - Interviews mit FK

RAHMENBEDINGUNG

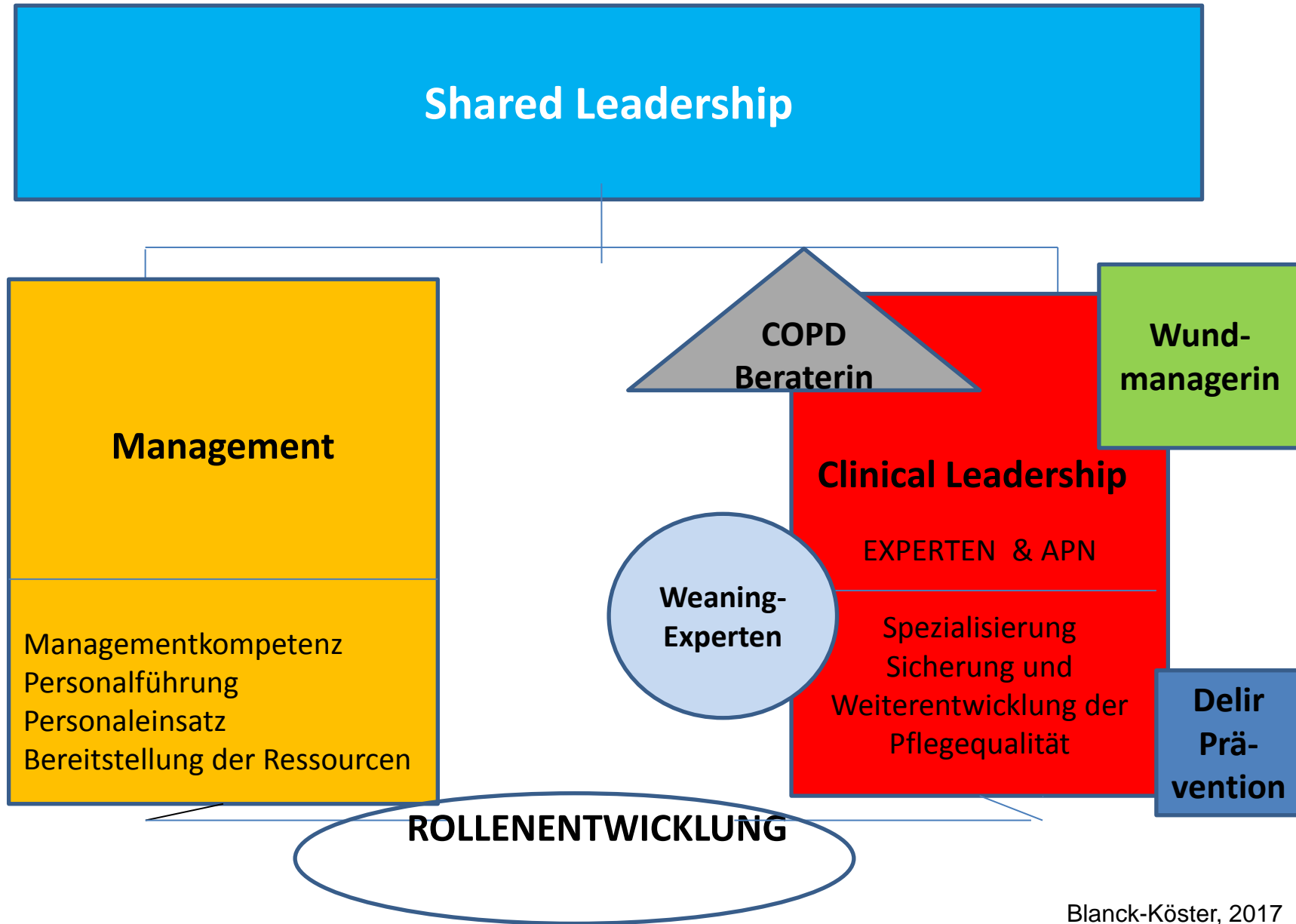


“(...) wie die PDL das unterstützt und da hat man den Dreh- und Angelpunkt, unterstützt das Top-Management das oder nicht (...)“

5. RESÜMEE

1. Management ist nicht Leadership
2. Aufbau von Leader Expertise
3. APN als Experte – Leader – Collaborateur?
4. Rollenentwicklung braucht Geduld und Dialog
5. Shared Leadership benötigt Offenheit
6. Führungsstrukturen müssen angepasst werden

5. RESÜMEE



6. DISKUSSION

Wie sehen die Rolle, die Funktion und die Kompetenzen von Führenden aus, wenn sie Pflegende unterstützen wollen, die Herausforderungen der Pflege positiv zu gestalten?

Du bist super



Literaturverzeichnis

- **Blanck-Köster, K. (2017):** Experten für den Wandel. **Kuckelt, W.; Tonner, H. (Hrsg.):** Jahrbuch Intensivmedizin 2017. PabstScience Publishers. Lengerich.
- **Drucker, P. (2000):** Die Kunst des Managements. 2. Aufl. Econ Verlag. München.
- **Felfe, J. (2005):** Charisma, transformationale Führung und Commitment. Köln. In: Kilian, R. (2014). HFH. Hamburg.
- **Gaidys, U. (2011):** Qualität braucht Kompetenz und Verantwortung - Herausforderungen und Perspektiven einer Advanced Nursing Practice für die Gesundheitsversorgung aus pflegewissenschaftlicher Sicht. In Pflege 2011; Jg. 24 H. 1, S. 15-20.
- **Gaidys, U. (2013):** Experten im Dienst. In: intensiv 2013; Jg. 21 H. 6: 296-298.
- **Hamric, A.B.; Spross, J.A.; Hanson, C.M. (2005):** Advanced Nursing Practcie: An integrative Approach. Elsevier Saunders: St. Louis.
- **IMB. (2017):** Qualitative Sozialforschung. Baustein III. Auswertungsmethoden. Qualitative Inhaltsanalyse. Ablaufmodell nach Mayring. URL :<http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/764>. Zugang: 2017-05-10. Institut für Medien und Bildungstechnologie. Universität Augsburg.
- **Kilian, R. (2014):** Nursing Leadership. Pflegerische Führungsrollen. Studienbrief 1. HFH. Hamburg.
- **Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktual. und überarb. Aufl. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.
- **Mendel, S.; Feuchtinger, J. (2009):** Aufgabengebiete klinisch tätiger Pflegexperten in Deutschland und deren Verortung in der Internationalen Advanced Nursing Practice. In: Pflege 2009; H. 22. S. 208-216.
- **Nagel, E.; Thanner, M. (2010):** Führen, Vertrauen, Verantworten. In: Kilian R. (2014). HFH. Hamburg.

Literaturverzeichnis

- **NHS Leadership Academy (2011):** <https://www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2012/11/NHSLeadership-Leadership-Framework-Clinical-Leadership-Competency-Framework-CLCF.pdf>[Stand:7.10.2017]
- **International Council of Nurses ICN (2002):** Definition und Characteristics for the role. In Advanced Nursing Practice (ANP) von Schober und Affara übersetzt von Spirig & De Geest 2008. Huber. Bern.
- **Pearce, CL; Conger; EA (2008):** The Leadership Quarterly. Elsevier
- **Schwerdt, R. (2011):** "Die kopernikanische Wende" Advanced Practice Nursing, Advanced Nursing Practice, Advanced Practice Nurse. Version 1.30. <http://www.dnapn.de/wp-content/uploads/Positionspapier-des-Deutschen-Netzwerkes-APN-und-ANP%20off.pdf>
- **Spirig, R.; Nicca, D.; Werder, V.; Voggensperger, J.; Unger, M.; Bischofberger, I.; Kesselring, A.; Battegay, M; De Geest, S. (2002):** Entwicklung und Etablierung einer erweiterten HIV/AIDS-Pflegepraxis. In: Pflege Jg. 15 H. 6.
- **Spirig, R. und De Geest, S. (2004):** Editorial: „Advanced Nursing Practice“ lohnt sich! In: Pflege, 4/2004, S.233-236.
- **Ullmann, P., Thissen, K., Ullmann, B., Schwerdt, R., Haynert, H., Grissom, B., et al. (2011).** Positionspapier Deutschland DNAPN e. V. (2011). "Die kopernikanische Wende" Advanced Practice Nursing, Advanced Nursing Practice, Advanced Practice Nurse. Version 1.30. <http://www.dnapn.de/wp-content/uploads/Positionspapier-des-Deutschen-Netzwerkes-APN-und-ANP%20off.pdf>
- **UKE Kompetenzmodell:** Quelle: <https://www.uke.de/organisationsstruktur/direktion-f%C3%BCr-patienten-pflegemanagement/personalentwicklung-akademisierung/uke-kompetenzmodell/index.html>
- **Werther, Simon (2014):** Geteilte Führung. Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Springer Gabler. Wiesbaden.
- **Zellweger, H. (2004):** Leadership by Soft Skills. Wiesbaden: Gabler. In Kilian R. (2014). HFH. Hamburg.

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

katrin.blanck-koester@haw-hamburg.de