

Pflegewissenschaft stärken

Impulse für die pflegewissenschaftliche Weiterentwicklung der Universitätskliniken

**Strategien für akademische Exzellenz,
klinische Wirkung und strukturelle
Verankerung**

2025

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Executive Summary.....	4
1 Einleitung und Zielsetzung.....	5
2 Handlungsempfehlungen.....	6-19
2.1 Qualifizierung und Karriereentwicklung in der Pflegewissenschaft.....	6-8
2.2 Implementierung neuer pflegerischer Rollen und Versorgungsmodelle.....	9-11
2.3 Förderung pflegewissenschaftlicher Forschung in der klinischen Praxis.....	12-14
2.4 Sichtbarkeit und gesellschaftliche Kommunikation akademischer Pflege.....	15-16
2.5 Politische Rahmenbedingungen und hochschulpolitische Verankerung.....	17-19
3 Weitere strategische Überlegungen und Ergänzungen.....	20
4 Fazit - Pflegewissenschaft als Zukunftskraft der Universitätsmedizin	21-22
Literaturverzeichnis.....	23-24
Autor:innen.....	25
Impressum.....	26

Vorwort

Liebe Leser:innen, liebe Kolleg:innen,

Pflegewissenschaft und klinische Pflegepraxis stehen in Deutschland an einem Wendepunkt. Universitätskliniken sind nicht nur Orte medizinischer Spitzenforschung, sondern zunehmend auch Zentren pflegerischer Innovation, Reflexion und wissenschaftlicher Exzellenz. Die in diesem Impulspapier gebündelten Perspektiven zeigen eindrucksvoll, welches Potenzial in der konsequenten Verbindung von Pflegepraxis, Forschung und Führung liegt. Pflege trägt täglich maßgeblich zur Qualität, Sicherheit und Innovation der Versorgung bei. Dieses Erfahrungswissen wissenschaftlich zu fundieren, kritisch zu reflektieren und in evidenzbasierte Konzepte zu überführen, ist der Auftrag einer modernen Universitätsmedizin.



Dipl.-Kfm. Torsten Rantzsch, MBA
Vorstandsvorsitzender des VPU e.V.

Die internationale Erfahrung zeigt: Wo Pflegewissenschaft strukturell verankert ist, entstehen Innovation, Qualität und Exzellenz, in der Versorgung ebenso wie in Ausbildung, Forschung und interprofessioneller Zusammenarbeit. Im Vergleich zu internationalen Standards und zur Medizin ist der Weg in Deutschland jedoch noch weit. Viele strukturelle, institutionelle und politische Rahmenbedingungen für Pflegeforschung und akademische Karrierewege müssen erst geschaffen oder geöffnet werden, damit Pflegewissenschaft ihr volles Potenzial entfalten kann. Es braucht Forschungsinfrastrukturen, Professuren, qualifizierte Karrierepfade und eine verlässliche Finanzierung, kurz: die gleichen Rahmenbedingungen, die für medizinische Forschung selbstverständlich sind.

Dieser Auftrag richtet sich an die Universitätskliniken mit ihren Pflegedirektionen, an die ihnen zugeordneten Universitäten und Fakultäten, an politische Entscheidungsträger:innen auf Bundes- und Landesebene sowie an Förderinstitutionen und Partner:innen im Gesundheitswesen. Nur durch das gemeinsame Handeln all dieser Akteure können die erforderlichen Strukturen geschaffen werden, damit Pflegewissenschaft in der klinischen Praxis wirksam verankert und international anschlussfähig wird.

Mit diesem Impulspapier möchten wir den weiteren Ausbau pflegewissenschaftlicher Strukturen an deutschen Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen fördern. Der VPU hat diesen Auftrag erkannt und das Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU beauftragt, dieses Impulspapier zu erarbeiten. Wir verstehen Pflegewissenschaft nicht als akademisches Zusatzthema, sondern als zentralen Bestandteil einer lernenden, forschenden und verantwortungsbewussten Gesundheitsversorgung. Ihre Integration schafft die Grundlage für eine evidenzbasierte, innovative und exzellente Pflegepraxis, für Patient:innen, Angehörige und für Arbeitsbedingungen, die Beschäftigte stärken.

Das Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU macht deutlich, dass nachhaltige Entwicklung nur durch gemeinsame, standortübergreifende Zusammenarbeit gelingt. Ziel ist es, diese gemeinsame Entwicklung aktiv zu gestalten. Wir rufen alle Universitätskliniken, Universitäten und Fakultäten dazu auf, diesen Weg mitzugestalten – für eine Pflege, die forscht, gestaltet und Zukunft schafft.

Ein besonderer Dank gilt den Vertreter:innen des Netzwerks Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU e.V. für ihre engagierte Mitarbeit, ihre Expertise und ihren Beitrag zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Pflegewissenschaft in den Universitätskliniken.

Berlin, den 14. Oktober 2025

Executive Summary

Pflegewissenschaft ist eine zentrale Voraussetzung für eine evidenzbasierte, zukunftsfähige und qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung. In vielen Ländern ist sie strukturell in der Universitätsmedizin verankert – in Deutschland hingegen bislang nur punktuell. Es fehlen klinisch angebundene Professuren, strukturierte Forschungsprogramme sowie durchlässige, systematische Karrierewege für hochschulisch qualifizierte Pflegefachpersonen. Ihr Potenzial bleibt weitgehend ungenutzt.

Dieses Papier fasst jüngste nationale Positionen aus drei aktuellen Schlüsselpublikationen (Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., 2025; Deutsche Hochschulmedizin, 2025; Müller, Köpke, & Meyer, 2025) zusammen und ordnet sie aus Perspektive von 24 Pflegewissenschaftler:innen aus verschiedenen Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen ein. Es wird ergänzt durch deren strategische Überlegungen und Praxiserfahrungen und dient als Grundlage für die interne Diskussion. Ziel ist es, den aktuellen Diskurs aufzugreifen und Impulse dafür zu geben, wie Pflegewissenschaft an Universitätskliniken weiter gezielt gestärkt und nachhaltig verankert werden kann.

Fünf strategische Handlungsfelder stehen im Fokus:

- **Qualifizierung und Karrierewege:** Entwicklung durchlässiger akademischer Laufbahnen von Bachelor bis Habilitation, Etablierung von Clinician-Scientist-Modellen, Mentoringstrukturen und wissenschaftlichen Leitungsfunktionen.
- **Forschung in der klinischen Praxis:** Aufbau forschungsfördernder Strukturen, Förderung interprofessioneller Kooperationen, Entwicklung einer nationalen Forschungsagenda (Müller et al., 2025).
- **Sichtbarkeit und Kommunikation:** Strategische Öffentlichkeitsarbeit, interne wie externe Kommunikation wissenschaftlicher Beiträge (Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., 2025).
- **Politische und hochschulpolitische Verankerung:** Rechtliche Absicherung erweiterter pflegerischer Rollen, Repräsentanz in Gremien, Aufbau von Leitungspositionen (Deutsche Hochschulmedizin, 2025).
- **Implementierung neuer Rollen:** Einführung und Evaluation neuer Rollen (z. B. Advanced Practice Nurse (APN)), Entwicklung klinischer Einsatzprofile für hochschulisch qualifizierte Pflegefachpersonen in der klinischen Pflege (Müller et al., 2025).

Universitätskliniken können durch den gezielten Ausbau der Pflegewissenschaft nicht nur Versorgungsqualität und Innovation stärken, sondern sich auch als Exzellenzstandorte für eine interprofessionelle, forschungsgeleitete Gesundheitsversorgung positionieren.



© J.F. Saba/ Universitätsklinikum Bonn

1 Einleitung und Zielsetzung

Die Universitätsmedizin verbindet Forschung, Lehre und Spitzenversorgung sowie zunehmend auch systemrelevante Koordinierungs- und Innovationsaufgaben. Angesichts demografischer Veränderungen, wachsender Versorgungsbedarfe, Fachkräftemangel und des raschen medizinisch-technologischen Fortschritts steht sie vor der Aufgabe, ihre pflegerische Kompetenz strategisch und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln (OECD, 2023). Besonders gefragt sind Innovationen in Versorgungsprozessen, neue Rollenmodelle und interprofessionelle Ansätze, die den komplexen Anforderungen moderner Gesundheitsversorgung gerecht werden. Pflegewissenschaft gewinnt dabei strategisch an Bedeutung: Sie liefert Erkenntnisse für evidenzbasierte Pflegepraxis, unterstützt die Entwicklung innovativer Versorgungsmodelle und fördert die Qualität und Sicherheit in der Patient:innenversorgung. Gleichzeitig verfügt die Pflege durch ihre Nähe zu Patient:innen und Angehörigen über ein besonderes Potenzial, Bedarfe frühzeitig zu identifizieren, praxisrelevante Fragestellungen einzubringen und Innovationen direkt in der Versorgung zu verankern.

Im internationalen Vergleich wird Pflegewissenschaft bereits erfolgreich in Versorgung, Forschung und Lehre integriert. In Deutschland fehlt es dagegen an klaren Strukturen: Akademische Laufbahnen für Pflegefachpersonen sind kaum etabliert, pflegewissenschaftliche Professuren selten klinisch angebunden und Forschungsressourcen begrenzt. Das bremst Innovationsfähigkeit, Fachkräftesicherung und internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Aktuelle hochschulische und berufspolitische Positionen unterstreichen diesen Handlungsbedarf. So identifizierte ein von Müller et al. (2025) moderierter Scoping-Workshop zentrale Anforderungen und Lösungsansätze für praxisrelevante Pflegeforschung in der Akutversorgung. Auch der Policy Brief der Deutschen Gesellschaft für Pflegewissenschaft (2025) formuliert konkrete Empfehlungen für eine strukturelle Verankerung der Pflegeforschung in der Universitätsmedizin.

Diese Impulse decken sich mit den im VPU erarbeiteten Positionen (Bergjan et al., 2021; Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung des Verbandes der PflegedirektorInnen der Universitätskliniken Deutschlands VPU e.V., 2023; Seidlein et al., 2024; Verband der PflegedirektorInnen der Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen Deutschlands (VPU), 2022), die den Aufbau klarer Rollenprofile, verbindlicher Karrierewege und stabiler Forschungsstrukturen fordern.

Dieses Papier fasst zentrale pflegewissenschaftliche Positionen zusammen und ordnet sie aus Sicht der Pflegewissenschaftler:innen der Universitätsmedizin ein.



© Canva.com

2 Handlungsempfehlungen

2.1 Qualifizierung und Karriereentwicklung in der Pflegewissenschaft

Ein zentrales Handlungsfeld zur Stärkung der Pflegewissenschaft an Universitätskliniken liegt in der Etablierung durchlässiger akademischer Karrierewege für Pflegefachpersonen. Leistungsfähige Wissenschaftssysteme zeichnen sich durch klar strukturierte Qualifikationspfade, gezielte Nachwuchsförderung und die Integration von Wissenschaft, Lehre und Versorgung aus (World Health Organisation (WHO), 2021). In Deutschland fehlt es bislang an flächendeckend implementierten Modellen, die pflegewissenschaftliche Laufbahnen mit klinischer Tätigkeit systematisch verzahnen, mit negativen Folgen für Forschungskapazität, Versorgung und Berufsattraktivität.

Als grundsätzliche Voraussetzung braucht es, wie international längst üblich, pflegewissenschaftliche Professuren und Lehrstühle an allen Standorten der Universitätsmedizin. Während Kanada, die Niederlande oder Großbritannien diese Strukturen flächendeckend etabliert haben, existieren in Deutschland bislang lediglich an sieben der insgesamt 36 Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen entsprechende Professuren. Diese strukturelle Lücke behindert die systematische Entwicklung von Forschungsprogrammen, die Verankerung von pflegewissenschaftlichen Inhalten in der Lehre sowie die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Eine flächendeckende Implementierung an allen Universitätsmedizinstandorten in Deutschland ist daher eine zentrale Forderung, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Pflegewissenschaft im internationalen Vergleich sicherzustellen.

Ein modular anschlussfähiges Qualifizierungsmodell, vom Bachelor über Master bis zur Promotion und Habilitation, sollte klinische Erfahrung und wissenschaftliches Arbeiten eng verknüpfen. Besonders zukunftssträftig sind pflegewissenschaftliche Clinician-Scientist-Modelle analog zur Humanmedizin (z.B. NIHR Clinical Academic Pathways, UK). Sie stärken nicht nur translationale Forschung, sondern auch die Sichtbarkeit und Innovationskraft der Pflege.

Die 2025 aktualisierte ICN-Definition von Pflege hebt explizit die wissenschaftliche Qualifikation, ethische Verantwortung und gesellschaftliche Wirkung akademisch qualifizierter Pflegefachpersonen hervor. Sie unterstützt damit die Notwendigkeit klar strukturierter Laufbahnen, die Forschung, Lehre und klinische Praxis verbinden (White et al., 2025).

Für promovierte und habilitierte Pflegefachpersonen braucht es klar definierte Entwicklungspfade, Leitungsoptionen und Anreizsysteme, etwa in Instituten, Forschungsverbünden oder Hochschullehrfunktionen. Ihre Expertise ist zentral für die wissenschaftliche Weiterentwicklung der Pflege, die Einwerbung von Drittmitteln und die akademische Nachwuchsförderung. Auch die Integration hochschulisch qualifizierter Pflegefachpersonen in interprofessionelle Forschungs- und Entwicklungsteams ist ein Schlüssel zur Professionalisierung. Interdisziplinarität fördert Innovation, Versorgungsqualität und wissenschaftlichen Austausch. Mentoring, kollegiale Beratung und strukturierte Weiterbildungsangebote zur wissenschaftlichen und didaktischen Qualifikation stärken die Attraktivität akademischer Laufbahnen zusätzlich (Deutsche Hochschulmedizin, 2025; Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung des Verbandes der Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken Deutschlands VPU e.V., 2023).

Schließlich ist der substanzielle Ausbau pflegewissenschaftlicher Studienangebote an Universitäten mit Medizinischen Fakultäten unabdingbar. Studiengänge wie „Evidenzbasierte Pflege“, „Community Health Nursing“ oder „Klinische Pflegewissenschaft“ sind unerlässlich. Eine standortübergreifende Abstimmung und nationale Curricula sowie praxisnahe Lehre sichern Qualität und internationale Anschlussfähigkeit.

Konkrete Handlungsempfehlungen

- Entwicklung eines einheitlichen Qualifizierungsmodells für akademische Pflegekarrieren (z. B. in Anlehnung an BAPID II (Genz, 2024)).
- Verankerung von Forschungsanteilen in APN-Rollen, z. B. in Funktionsbeschreibungen oder Zielvereinbarungen mit wissenschaftlichem Fokus.
- Anbindung von Masterabsolvent:innen an pflegewissenschaftliche Stabsstellen.
- Aufbau von Graduiertenprogrammen und Kolloquien für promotionsinteressierte Pflegefachpersonen.
- Regelmäßiger Austausch zwischen Pflegedirektion, Stabsstellen und den entsprechenden Fakultäten/Institutsleitungen der jeweiligen pflegebezogenen Studiengänge (z. B. durch Jour-Fixe-Formate).
- Entwicklung standortübergreifender Weiterbildungsformate zur wissenschaftlichen Qualifikation (z. B. Statistik, Projektmanagement, Publikationspraxis).
- Finanzierung von Qualifikationsstellen entlang der Laufbahn (z. B. wissenschaftliche Mitarbeit, Promotionsstellen, Clinician-Scientist-Stellen).
- Aufbau von Peer- und Nachwuchsnetzwerken mit regionaler und nationaler Anbindung (z. B. VPU, EANS, DGP).
- Beteiligung akademischer Pflegeexpert:innen an Gremien wie Studienkommissionen, Ethikkommissionen oder Qualitätszirkeln.



© Canva.com

Best-Practice-Beispiele aus Universitätskliniken

zu 2.1 Qualifizierung und Karriereentwicklung in der Pflegewissenschaft

Best-Practice-Beispiel aus dem Universitätsklinikum Schleswig-Holstein

Strukturelle Förderung akademisch qualifizierter Pflegefachpersonen – durch Coaching, Mentoring und gezielte Vernetzung

Das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) setzt gezielt auf die Förderung und Unterstützung akademisch qualifizierter Pflegefachpersonen. Dafür wurden eigene Strukturen geschaffen, um den wissenschaftlichen Nachwuchs zu begleiten, Karrieren zu fördern und die Integration wissenschaftlicher Expertise in die Versorgung zu stärken.

Maßnahmen

- Einrichtung von Stellen zur Förderung und Unterstützung akademisch qualifizierter Pflegefachpersonen
- Regelmäßige Coachingtreffen für Masterabsolvent:innen und Doktorand:innen
- Aufbau der MIND-Treffen (Mentoring in Nursing Development) als regelmäßiges Austausch- und Entwicklungsforum
- Förderung von Forschungs- und Praxisentwicklungsprojekten unter Beteiligung akademisch qualifizierter Pflegefachpersonen
- Systematische Begleitung bei der Implementierung neuer pflegewissenschaftlicher Rollen

Wirkung

Durch die kontinuierliche Begleitung, Beratung und Vernetzung entsteht am UKSH eine dynamische Community of Practice akademisch qualifizierter Pflegefachpersonen. Die Maßnahmen fördern wissenschaftliches Denken, stärken die Sichtbarkeit pflegewissenschaftlicher Expertise und tragen zur nachhaltigen Professionalisierung der Pflege im klinischen Kontext bei.

Best-Practice-Beispiel aus dem Universitätsklinikum Essen

Pflegewissenschaft und erweiterte Pflegepraxis systematisch verankern – evidenzbasiert, vernetzt und forschungsorientiert

Das Universitätsklinikum Essen integriert Pflegewissenschaft und APN konsequent in seine Organisationsstrukturen. Ziel ist die nachhaltige Weiterentwicklung einer evidenzbasierten Pflegepraxis und die aktive Mitgestaltung pflegewissenschaftlicher Forschung auf nationaler und internationaler Ebene.

Maßnahmen

- Wissenschaftliche Aufgaben und Forschungsbeteiligung in Stellenprofilen von Masterabsolvent:innen
- Mitarbeit in internen Gremien und externen Fachgesellschaften
- Anbindung an die Stabsstelle Pflegewissenschaft
- Regelmäßige Vernetzung von Pflegewissenschaft, APN und Pflegemanagement
- Zusammenarbeit mit klinischen Teams über fachbezogene Arbeitsgruppen
- Förderung des Theorie-Praxis-Dialogs durch bidirektionalen Wissenstransfer
- Verbreitung von Projektergebnissen über Fachtage, Symposien und Publikationen

Wirkung

Das Universitätsklinikum Essen zeigt, wie Pflegewissenschaft und erweiterte Pflegepraxis strategisch in die Organisationsentwicklung integriert werden können. Durch feste Strukturen, forschungsorientierte Rollen und gelebten Theorie-Praxis-Transfer wird Pflege als wissenschaftlich fundierte, evidenzbasierte und innovationsstarke Profession sichtbar und nachhaltig gestärkt.

2.2 Implementierung neuer pflegerischer Rollen und Versorgungsmodelle

Die Einführung neuer pflegerischer Rollenprofile wie APN stellt eine zentrale Strategie zur Stärkung der Versorgung und der Pflegewissenschaft dar. In Deutschland sind derzeit insbesondere die Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen die Treiber dieser Entwicklungen, indem sie innovative Strukturen erproben und erste Modelle implementieren. Dennoch fehlt es bislang an einer flächendeckenden rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Verankerung, sodass diese neuen Rollen noch nicht systematisch in das Gesundheitssystem integriert sind.

Um die Potenziale dieser Funktionen langfristig zu nutzen, sind weitere Schritte zur stabilen Implementierung auf nationaler Ebene notwendig. Ein erster Ansatzpunkt liegt in der klinikweiten Beschreibung und Differenzierung pflegerischer Rollen entlang des jeweiligen Qualifikationsniveaus. Um das Potenzial hochschulisch qualifizierter Pflegefachpersonen gezielt zu nutzen, braucht es für Bachelorabsolvent:innen Einstiegsprofile, die sich von klassischen Ausbildungsprofilen unterscheiden. Diese Profile sollten spezifische Aufgabenbereiche umfassen. Dabei ist eine enge Verzahnung mit der alltäglichen Pflegepraxis entscheidend, um die zusätzlichen Kompetenzen nicht als abgehoben, sondern als praxisunterstützend und teamergänzend erlebbar zu machen. Gleichzeitig sollten diese Rollen Anschlussfähigkeit an weiterführende Qualifikationen auf Master- und Promotionsebene ermöglichen.

APNs können insbesondere dann wirksam werden, wenn ihre Tätigkeiten Forschung, Lehre und Versorgung verbinden. Studien aus Kanada, den Niederlanden und den USA zeigen, dass der Einsatz hochschulisch qualifizierter Pflegefachpersonen in diesen Rollen zu verbesserten Behandlungsergebnissen, reduzierten Komplikationsraten und höherer Patient:innenzufriedenheit führt (Aiken et al., 2014; Denninger, Ries, & Jux, 2023; Ordonez-Piedra et al., 2021; Schubert, Herrmann & Spichiger, 2017).

Zentrale Erfolgsfaktoren sind ein verbindlich definierter Kompetenzrahmen, geschützte Zeitanteile für nicht-klinische Aufgaben (Forschung, Lehre, Projektarbeit) und interprofessionelle Integration. Gemeinsame SOPs, klar abgegrenzte Aufgabenverteilungen und regelmäßige Reflexionsformate stärken die Kooperation und Akzeptanz. Zudem bieten neue Versorgungsansätze, wie Telemedizin, Community-basierte Versorgung oder Hospital-at-Home-Modelle, wertvolle Einsatzfelder für hochschulisch qualifizierte Pflegefachpersonen. Ihre fundierte, handlungsorientierte Perspektive kann helfen, innovative, patient:innenzentrierte Versorgungsmodelle zu entwickeln und umzusetzen.

Pflegefachpersonen agieren evidenz-informiert, gestalten Versorgungssysteme aktiv mit, arbeiten autonom sowie interprofessionell und tragen Verantwortung für Patient:innensicherheit, Bildung, Forschung und politische Einflussnahme, unabhängig vom Setting (White et al., 2025). Internationale Synthesen zeigen, dass verbesserte Personalausstattung und Qualifikationsmix nachweislich mit besseren Patient:innenoutcomes und geringeren Kosten assoziiert sind (Griffiths et al., 2023).



© Canva.com

Konkrete Handlungsempfehlungen

- Einführung klarer Funktionsbezeichnungen und Kompetenzstufenmodelle/Karrierestufen.
- Klinikweite bzw. klinikübergreifende Beschreibung neuer hochschulisch qualifizierter pflegerischer Rollenprofile entlang der Qualifikationsstufen (Bachelor, Master, Promotion).
- Integration wissenschaftlicher Aufgabenanteile in erweiterte pflegerische Rollen – mit struktureller Absicherung.
- Wissenschaftliche Evaluation der Rollenmodelle hinsichtlich Outcomes, Patient:innenzufriedenheit etc..
- Einrichtung klinikinterner Steuerungsstrukturen (z. B. APN-Boards) zur Koordination von Stellenplänen, Fortbildung, Qualitätsindikatoren und Entwicklungsplanung.
- Entwicklung interprofessioneller SOPs und Implementierungsstandards für neue pflegerische Rollen.
- Nutzung innovativer Versorgungsmodelle (z. B. Telemedizin, Community Health) als Einsatzfelder für hochschulisch qualifizierter Pflegefachpersonen.
- Einbindung von hochschulisch qualifizierteren Pflegefachpersonen in die strategische Personalplanung und Skill-Mix-Konzepte.
- Teilnahme an nationalen und internationalen Netzwerken (z. B. ICN NP/APN Network, EFN, EANS) und gezielte Hospitationen an nationalen und internationalen Universitätsmedizinstandorten mit etablierten APN-Programmen.



© Universitätsklinikum Heidelberg

Best-Practice-Beispiele aus Universitätskliniken

zu 2.2 Implementierung neuer pflegerischer Rollen und Versorgungsmodelle

Best-Practice-Beispiel aus dem Universitätsklinikum Bonn

Akademische Pflege gezielt aufbauen – von der Studienförderung bis zu APN-Rollen

Um den Anteil hochschulisch qualifizierter Pflegefachpersonen nachhaltig zu erhöhen, verfolgt das Universitätsklinikum Bonn seit Jahren eine umfassende Gesamtstrategie. Früh wurde ein unternehmensweites Studienförderprogramm etabliert, das Pflegefachpersonen beim Einstieg in Bachelor- und Masterstudiengänge finanziell und organisatorisch unterstützt.

Maßnahmen

- Umstellung der Qualifikationsanforderungen für Leitungspositionen auf Hochschulabschlüsse
- Einführung geteilter Führungsrollen („Plurale Führung“)
- Implementierung erster APN-Rollen sowie Beteiligung von Absolvent:innen an Praxisentwicklungs- und Forschungsprojekten
- Netzwerktreffen für hochschulisch qualifizierte Pflegefachpersonen
- Perspektivisch wird an dem Aufbau eines grundständigen Pflegestudiengangs und der Einrichtung einer pflegewissenschaftlichen Professur in Kooperation mit der Universität Bonn zur nachhaltigen Verankerung gearbeitet

Wirkung

Die mehrschichtige Strategie stärkt die wissenschaftliche Expertise in der direkten Versorgung und eröffnet akademisch qualifizierten Pflegefachpersonen attraktive Entwicklungs- und Karriereperspektiven.

Best-Practice-Beispiel aus dem LMU Klinikum München

Netzwerke für akademisierte Pflegefachpersonen – voneinander lernen, gemeinsam gestalten

Am LMU Klinikum München wurde ein offenes Netzwerk für akademisierte Pflegefachpersonen etabliert, um Austausch, Sichtbarkeit und Projektarbeit zu fördern. Pflegeexpert:innen APN treffen sich alle zwei Wochen zu fachlichem Austausch, Projektbesprechungen und kollegialer Beratung. Zudem finden regelmäßige offene Netzwerktreffen für alle akademisierten Pflegefachpersonen statt. Hier erhalten Interessierte Unterstützung bei der Planung und Umsetzung eigener pflegewissenschaftlicher Projekte, können Kontakte knüpfen und sich mit Expert:innen vernetzen.

Wirkung

Das Netzwerk beschleunigt den Wissenstransfer, stärkt die interdisziplinäre Zusammenarbeit und erhöht die Sichtbarkeit pflegewissenschaftlicher Expertise innerhalb des Klinikums.

Best-Practice-Beispiel aus dem Klinikum Oldenburg

Pflegeexpertise vernetzen – das APN-Netzwerk Oldenburg

Das APN-Netzwerk verbindet APNs, Pflegewissenschaftler:innen und APN-Interessierte aus der Region, um Pflegeexpertise zu bündeln und den fachübergreifenden Austausch zu fördern. In enger Zusammenarbeit aller vier Oldenburger Kliniken werden praxisrelevante Themen bearbeitet, innovative Versorgungskonzepte entwickelt und neue Wege der evidenzbasierten Pflege geschaffen. Ein besonderer Fokus liegt auf der Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis sowie der aktiven Mitgestaltung des ANP-Studiums an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Wirkung

Das Netzwerk stärkt den Austausch zwischen Wissenschaft, Studium und Pflegepraxis und fördert eine zukunftsorientierte, innovative und patient:innenzentrierte Pflege in der Region.

2.3 Förderung pflegewissenschaftlicher Forschung in der klinischen Praxis

Pflegewissenschaftliche Forschung ist ein zentraler Treiber für evidenzbasierte Versorgung, doch es fehlt vielerorts an strukturellen Voraussetzungen für deren systematische Verankerung. Dazu zählen insbesondere institutionelle Rahmenbedingungen, gesicherte Ressourcen, forschungsfreundliche Infrastrukturen und den Zugang zu interdisziplinären Netzwerken (Zilezinski, Ritter-Herschbach & Jahn, 2024). Ein entscheidender Schritt ist der gezielte Aufbau pflegewissenschaftlicher Strukturen wie Institute, Professuren oder Stabsstellen. Diese fungieren als Ankerpunkte für wissenschaftliche Projektentwicklung, für die Einwerbung von Drittmitteln sowie für eine Lehre, die eng mit aktueller Forschung verzahnt ist. Parallel dazu gilt es, praxisnahe Fragestellungen konsequent zu identifizieren und aufzugreifen, sodass wissenschaftliche Erkenntnisse unmittelbar zur Weiterentwicklung der Pflegepraxis beitragen (Zilezinski et al., 2024).

Das Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU engagiert sich gemeinsam mit den Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen im VPU seit vielen Jahren für eine flächendeckende Implementierung solcher Strukturen an allen Standorten der Universitätsmedizin in Deutschland (Bergjan et al., 2021; Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung des Verbandes der Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken Deutschlands VPU e.V., 2023).

Besonderes Potenzial liegt in partizipativen, qualitativen und Mixed-Methods-basierten Ansätzen, die sowohl pflegerische als auch patient:innenbezogene Perspektiven systematisch einbinden. Die Integration von Pflegewissenschaftler:innen in interdisziplinäre Forschungverbünde (z.B. DFG-, BMBF- oder EU-geförderte Projekte) stärkt die Gleichwertigkeit der Disziplin im wissenschaftlichen Diskurs.

Wichtig ist außerdem der gezielte Ausbau forschungsbezogener Kompetenzen in der Pflegepraxis, etwa durch ausgewiesene Forschungszeitanteile, Weiterbildungsangebote oder Mentoring-Programme. Eine Schlüsselrolle übernehmen dabei promovierte Pflegefachpersonen, die als Bindeglieder (Linking Pins) zwischen Wissenschaft und Praxis agieren. Ihre Einbindung in universitäre Forschungszentren, Studienkommissionen oder Ethikgremien ermöglicht nicht nur die praxisnahe Ausrichtung pflegewissenschaftlicher Forschung, sondern auch den Transfer von Erkenntnissen zurück in die Versorgung. Everink et al. (2023) zeigen in einer qualitativen Analyse, wie diese Rolle praxisrelevante Themen identifiziert, forschungsbezogene Beziehungen aufbaut und Projekte initiiert, zugleich aber klare Rollendefinitionen und institutionelle Unterstützung erfordert. Die Einbindung in Ethikprozesse stellt dabei eine zentrale Herausforderung dar: Eine Querschnittsstudie verdeutlicht, dass heterogene und komplexe Genehmigungsverfahren durch Ethikkommissionen Pflegeforschung an deutschen Universitätskliniken häufig erschweren und zu Verzögerungen führen können (Seidlein et al., 2024).

Nicht zuletzt braucht Pflegeforschung eine verlässliche Ressourcengrundlage:

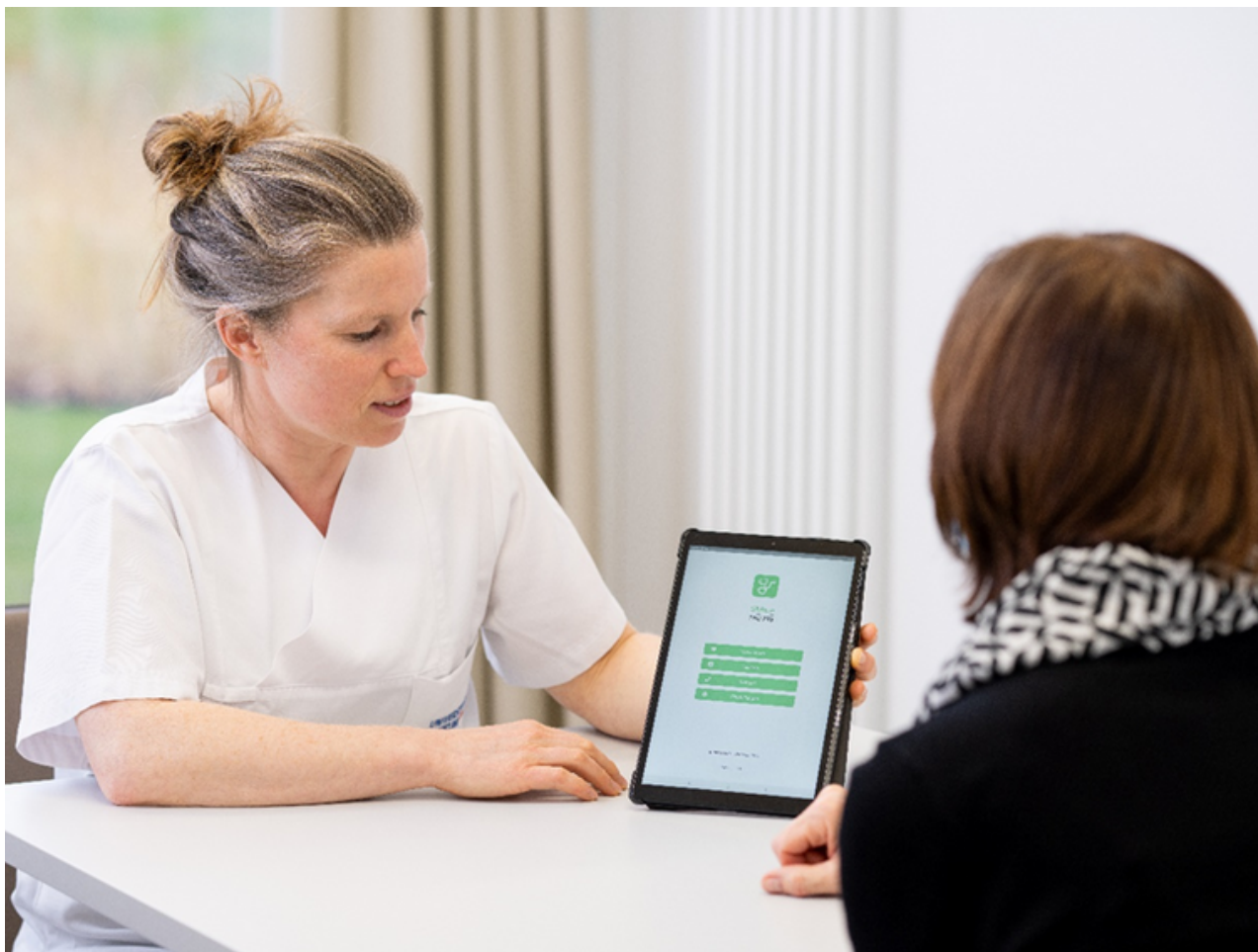
Zugang zu Literaturdatenbanken, Statistiksoftware, forschungsunterstützenden Diensten sowie Berücksichtigung in leistungsorientierter Mittelvergabe (LOM) sind notwendige Voraussetzungen für Forschungskapazität und Nachwuchssicherung.



© Canva.com

Konkrete Handlungsempfehlungen

- Aufbau und Verstetigung pflegewissenschaftlicher Institute, Stabsstellen oder Professuren an Universitätskliniken.
- Verzahnung von Forschung und Praxis durch regelmäßige Bedarfserhebungen und Ableitung von Forschungsfragen unter Leitung pflegewissenschaftlicher Einrichtungen. Zur Stärkung der Verzahnung von Forschung und Praxis sollen sogenannte „Joint Positions“ bzw. „Linking Pins“ etabliert und regelmäßig geprüft werden.
- Förderung interdisziplinärer Forschungsverbünde mit aktiver Pflegebeteiligung (z. B. DFG-Konsortien, EU-Projekten, universitäre Forschungszentren).
- Einrichtung standortübergreifender Forschungsnetzwerke und Austauschformate (z. B. Kolloquien, Onlineplattformen).
- Ausbau zentraler Unterstützungsangebote speziell für Pflegeforschung (z. B. Antragssupport, Statistikberatung, Methodenzirkel).
- Schaffung pflegespezifischer Förderlinien in nationalen und internationalen Forschungsprogrammen.
- Integration von Pflegewissenschaft in LOM-Systeme anhand forschungsbezogener Indikatoren.
- Bereitstellung geschützter Forschungszeitanteile für akademisch qualifizierte Pflegefachpersonen.
- Verankerung pflegewissenschaftlicher Forschungsbudgets in internen Strategiefonds/Innovationsetats der Klinik.
- Beteiligung von Pflegewissenschaftler:innen in Ethikkommissionen, Studienzentren und Forschungsbeiräten.



© Universitätsklinikum Freiburg

Best-Practice-Beispiele aus Universitätskliniken

zu 2.3 Förderung pflegewissenschaftlicher Forschung in der klinischen Praxis

Best-Practice-Beispiel aus dem Universitätsklinikum Münster

Akademische Pflege in erweiterten Rollen – evidenzbasiert, patientenorientiert und vernetzt

Das Universitätsklinikum Münster (UKM) fördert systematisch die Entwicklung und Implementierung akademisch erweiterter Rollen in der Pflege. Ziel ist es, pflegewissenschaftliche Expertise gezielt in die klinische Versorgung zu integrieren, evidenzbasiertes Arbeiten zu stärken und Forschungsfragen aus der Praxis professionell zu begleiten.

Maßnahmen

- Aufbau eines APN- und APM-Netzwerks zur fachlichen und wissenschaftlichen Vernetzung
- Regelmäßiger wissenschaftlicher Diskurs zu Methoden und der Erfassung pflegesensitiver Outcomes
- Beratung und Unterstützung bei klinischen Forschungsfragen
- Trainee- und Mentoringprogrammen für akademisch qualifizierte Pflegefachpersonen
- Systematische Bedarfsanalyse zur Entwicklung neuer Rollen in enger Abstimmung zwischen Pflegedienstleitung, Stationsleitung, Stabsstelle Pflegewissenschaft und den jeweiligen Rollenträger:innen
- Förderung der Evidence-based Practice (EbP) als integraler Bestandteil klinischer Entscheidungsprozesse

Wirkung

Durch die gezielte Entwicklung und Begleitung akademisch erweiterter Rollen entsteht am UKM eine pflegewissenschaftlich fundierte Versorgungskultur. Das Netzwerk stärkt die Evidenzorientierung, unterstützt klinische Forschungsaktivitäten und stellt sicher, dass pflegerische Innovationen direkt an den Bedarfen der Patient:innen ausgerichtet sind.

Best-Practice-Beispiel aus dem Herz- und Diabeteszentrum NRW

Evidenzbasierte Pflege strukturiert fördern – der Arbeitskreis EbN

Um wissenschaftliche Expertise gezielt in die Pflegepraxis zu bringen, wurde am Herz- und Diabeteszentrum NRW der Arbeitskreis Evidence-based Nursing (AK EbN) gegründet. Hier bearbeiten hochschulisch ausgebildete Pflegefachpersonen praxisnahe Fragestellungen mithilfe des sechsstufigen EbN-Modells nach Behrens und Langer (2016) – von der Auftragsklärung über Literaturrecherche bis zur Umsetzung und Evaluation.

Die Themen entstehen aus konkreten Bedarfen der klinischen Versorgung und werden in interprofessioneller Zusammenarbeit bearbeitet. Ergebnisse werden systematisch aufbereitet und in die Versorgungsteams zurückgespiegelt.

Wirkung

Die strukturierte Arbeit des AK EbN verbessert Pflegequalität und Behandlungsergebnisse sichtbar, macht pflegewissenschaftliche Expertise im Klinikalltag greifbar und stärkt die Rolle akademisierter Pflegefachpersonen.



© Canva.com

2.4 Sichtbarkeit und gesellschaftliche Kommunikation akademischer Pflege

Trotz wachsender Bedeutung ist akademische Pflege in der öffentlichen und innerbetrieblichen Wahrnehmung weiterhin unterrepräsentiert. Hoch schulisch qualifizierte Pflegefachpersonen tragen zunehmend zur Entwicklung evidenzbasierter Versorgungskonzepte, zur klinischen Forschung und zur interprofessionellen Lehre bei. Dennoch wird ihr Beitrag in der medialen Darstellung, in gesundheits- und wissenschaftspolitischen Debatten sowie innerhalb der eigenen Institutionen häufig nur unzureichend wahrgenommen (Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., 2025).

Zentrale Voraussetzung für mehr Sichtbarkeit ist eine strategische Kommunikationskultur: Pflegewissenschaftliche Projekte und Erkenntnisse müssen regelmäßig und verständlich sowohl intern als auch extern kommuniziert werden – über klinikinterne Plattformen, Newsletter, Forschungstage oder Social Media. Niedrig-schwellige Formate wie Blogs, Videos oder Podcasts können wissenschaftliche Inhalte anschaulich vermitteln und zur Imagebildung beitragen. Auch institutionell sollten Signale gesetzt werden: Pflegeleitbilder, Qualitätsberichte und Klinikstrategien sollten explizit auf evidenzbasierte Pflege und Forschung Bezug nehmen (Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung des Verbandes der Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken Deutschlands VPU e.V., 2023). Hochschulisch qualifizierte Pflegefachpersonen benötigen formale Sichtbarkeit in wissenschaftlichen Gremien, Ethikkommissionen, Ausschüssen und Medienauftritten.

Ein weiterer Baustein ist die gezielte Förderung von Wissenschaftskommunikation als Kompetenz: Schulungen zu verständlicher Sprache, Public Relations und medialer Präsenz stärken die Fähigkeit zur gesellschaftlichen Positionierung (Bundesverband Hochschulkommunikation, 2021; Wissenschaftsrat, 2021).

Die Einbindung in überregionale Kampagnen und pflegepolitische Allianzen erhöht zudem die gesellschaftliche Reichweite. Kooperationsformate mit Patient:innenvertretungen, Public-Health-Akteur:innen und anderen Berufsgruppen ermöglichen multiperspektivischen Austausch und fördern die Positionierung der Pflege als gleichwertige Stimme im Gesundheitssystem.

Konkrete Handlungsempfehlungen

- Entwicklung klinikinterner Kommunikationsformate für pflegewissenschaftliche Themen (z.B. Research Forum, Newsletter, Rubrik Intranet).
- Schulungen in Wissenschaftskommunikation für hochschulisch qualifizierte Pflegefachpersonen.
- Sichtbare Repräsentanz in Gremien, Strategiepapieren, Jahresberichten und öffentlichen Veranstaltungen.
- Aufbau eines Sprecher:innenpools für Pflegewissenschaft zur externen Kommunikation (z.B. Kongresse, Medien, politische Gremien).
- Beteiligung an gesellschaftlichen Kampagnen zur Stärkung des Berufsbildes der akademischen Pflege.
- Integration von Pflegewissenschaft in Public-Health-Formate, Gesundheitskommunikation und gesundheitspolitische Diskurse.



© Canva.com

Best-Practice-Beispiele aus Universitätskliniken

zu 2.4 Sichtbarkeit und gesellschaftliche Kommunikation akademischer Pflege

Best-Practice-Beispiel aus der Universitätsmedizin Göttingen

Pflegepolitisches Engagement stärken – die Arbeitsgruppe Politik in der Pflege

Die Arbeitsgruppe Politik in der Pflege ist ein intraprofessionelles Team aus akademisierten Pflegefachpersonen verschiedener Bereiche des Pflege- und Pflegefunktionsdienstes der Universitätsmedizin Göttingen (UMG). Sie richtet sich an alle Personen, die sich für politische Themen in der Pflege interessieren. Die Heterogenität der Gruppe ermöglicht es, pflegepolitische Themen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten und umfassend darzustellen. Auf der neu gestalteten Themenseite der UMG werden aktuelle pflegepolitische Entwicklungen, neue und geplante Gesetzesänderungen sowie relevante Neuerungen für die Profession Pflege vorgestellt und allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht.

Darüber hinaus organisiert die Arbeitsgruppe regelmäßig die Veranstaltung „Von der Thesis in die Praxis“, die mehrmals im Jahr in der Eingangshalle des Klinikums stattfindet. Hier präsentieren akademisierte Pflegefachpersonen ihre Qualifikationsarbeiten, Studienvorhaben oder aktuelle Forschungsergebnisse vor Kolleg:innen und Interessierten. Durch die Darstellung im öffentlichen Raum wird sichtbar, welchen Mehrwert akademisierte Pflegefachpersonen der Institution bringen und welche Kompetenzen die Berufsgruppe Pflege in Forschung, Lehre und Praxis einbringt.

Wirkung

Die Arbeitsgruppe fördert das politische Bewusstsein in der Pflege, stärkt die Stimme der Profession innerhalb der Universitätsmedizin Göttingen und macht die Relevanz akademischer Pflegekompetenz für Gesellschaft und Gesundheitswesen sichtbar.

Best-Practice-Beispiel aus dem Universitätsklinikum Augsburg

Wissen bündeln und zugänglich machen – evidenzbasiert, partizipativ und praxisnah

Mit dem PflegeWiki hat das Universitätsklinikum Augsburg eine zentrale, frei zugängliche Wissensplattform geschaffen, die Fachwissen, Best Practices und Ressourcen rund um das Thema Pflege bündelt. Ziel ist es, Pflegewissen niedrigschwellig, kostenfrei und evidenzbasiert einer breiten Öffentlichkeit bereitzustellen – und damit die Professionalisierung und Sichtbarkeit der Pflege zu fördern. Die Plattform richtet sich an Pflegefachpersonen, Studierende, Auszubildende, pflegende Angehörige und Interessierte. Durch eine offene Autorenschaft können Fachpersonen ihr Wissen aktiv einbringen und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Inhalte beitragen. Die Qualität der Beiträge wird durch ein redaktionelles Gremium geprüft und wissenschaftlich begleitet.

Maßnahmen

- Aufbau und kontinuierliche Pflege einer frei zugänglichen Online-Wissensplattform
- Bereitstellung evidenzbasierter Inhalte zu pflegerischen Themen, Konzepten und Praxisbeispielen
- Förderung partizipativer Wissensentwicklung durch offene Autorenschaft
- Vernetzung von Pflegefachpersonen, Studierenden und Interessierten über gemeinsame Inhalte und Diskussionen
- Erweiterung des Angebots durch multimediale Formate wie Podcasts und Videos

Wirkung

Das vom Universitätsklinikum Augsburg initiierte PflegeWiki fördert den Wissenstransfer und die Professionalisierung in der Pflege. Durch offene, evidenzbasierte Wissensvermittlung wird Pflege als kompetente, reflektierte und akademisch fundierte Profession sichtbar und stärkt zugleich den Austausch zwischen Praxis, Wissenschaft und Gesellschaft.

2.5 Politische Rahmenbedingungen und hochschulpolitische Verankerung

Hochschulisch qualifizierte Pflegefachpersonen übernehmen zunehmend Aufgaben in Lehre, Forschung und erweiterten Versorgungsrollen. Dennoch fehlt es bislang an klaren rechtlichen Rahmenbedingungen und institutioneller Anerkennung dieser Kompetenzen. Pflegewissenschaftliche Perspektiven sind in politischen Entscheidungsprozessen und Hochschulstrukturen nur unzureichend vertreten, was ihre systematische Weiterentwicklung hemmt (Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., 2025; Deutsche Hochschulmedizin, 2025; Dorin et al., 2022).

Ein zentrales Ziel ist die rechtliche Anerkennung und Absicherung erweiterter pflegerischer Rollen wie APN, Community Health Nursing oder Clinical Nurse Scientists. Diese Funktionen erfordern klar definierte Kompetenzprofile, geschützte Zeitanteile für Lehre und Forschung sowie eine verbindliche strukturelle Einbindung in die Versorgung. Parallel dazu braucht es eine stärkere Repräsentanz akademischer Pflegeexpertise in hochschulischen Gremien wie Studienkommissionen, Ethikräten oder Fakultätsausschüssen. Nur so können pflegewissenschaftliche Inhalte in Curricula, Forschungsstrategien und Qualitätssicherung systematisch integriert werden. Der Ausbau von Professuren und Instituten für Pflegewissenschaft, auch im Rahmen universitärer Exzellenzstrategien, ist hierfür ein zentraler Hebel.

Darüber hinaus sollten Leitungsfunktionen für Pflegewissenschaft und Pflegeforschung an Standorten der Universitätsmedizin geschaffen und institutionell verankert werden. Diese Positionen ermöglichen eine strategische Steuerung, erhöhen die Sichtbarkeit der Disziplin und fördern interdisziplinäre Kooperationen. Flankierend ist die Verankerung pflegewissenschaftlicher Inhalte in Förderprogrammen, Entwicklungsplänen und hochschulpolitischen Strategien notwendig.

Nicht zuletzt ist berufspolitische Bildung ein bislang unterschätzter Erfolgsfaktor. Bereits in der Ausbildung und im Studium sollte Wissen über politische Prozesse, Interessenvertretung und strategische Einflussnahme vermittelt werden. So entstehen pflegerische Führungspersönlichkeiten, die nicht nur klinisch, sondern auch gesundheitspolitisch Verantwortung übernehmen können.

Eine international abgestimmte, zeitgemäße Begriffsbestimmung von Pflege und Pflegefachpersonen stärkt die hochschulpolitische Positionierung und Sichtbarkeit der Disziplin. Der International Council of Nurses (ICN) hat 2025 neue Definitionen von „nursing“ und „a nurse“ vorgelegt, die den wissenschaftlichen, ethischen und gesellschaftlichen Anspruch der Profession explizit benennen und global anschlussfähig formulieren (White et al., 2025). Nationale Positionspapiere wie die Definition „pflegefachliches Handeln an Universitätskliniken“ (Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung des Verbandes der Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken Deutschlands VPU e.V., 2023) oder Analysen zur Vergütung akademisierter Pflegefachpersonen (Luboeinski et al., 2021) liefern hierfür wichtige Referenzpunkte. Diese Definitionen bilden die Grundlage für rechtliche, curriculare und politische Weiterentwicklungen im nationalen Kontext.



© Canva.com

Konkrete Handlungsempfehlungen

- Rechtliche Anerkennung und strukturelle Verankerung erweiterter pflegerischer Rollen auf Bundes- und Landesebene.
- Initiierung regelmäßiger strukturierter Austauschformate zwischen Pflegedirektion, pflegewissenschaftlichen Stabsstellen, Instituten für Pflegewissenschaft und Ausbildungseinrichtungen zur hochschulpolitischen Abstimmung, klinischen Verankerung und curricularen Weiterentwicklung.
- Beteiligung hochschulisch qualifizierter Pflegefachpersonen in hochschulischen Gremien, Akkreditierungsverfahren und Entwicklungskommissionen.
- Sicherung von Leitungspositionen und institutionellen Strukturen für Pflegewissenschaft in den Universitätsmedizinstandorten (z. B. Institutsleitungen, Forschungsdekanate, Stabsstellen).
- Integration berufspolitischer Bildung in die Curricula der Pflegeausbildung und der pflegewissenschaftlichen Studiengänge.
- Aktive Beteiligung von Universitätskliniken, deren Pflegedirektionen und die universitären pflegewissenschaftlichen Institute an Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen und Leitlinien (z. B. über VPU, DGP, DPR oder direkt via Konsultationsverfahren des BMG).



© J.F. Saba/ Universitätsklinikum Bonn

Best-Practice-Beispiele aus Universitätskliniken

zu 2.5 Politische Rahmenbedingungen und hochschulpolitische Verankerung

Best-Practice-Beispiel aus dem Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU

Politische Positionierung und hochschulpolitische Verankerung akademischer Pflege – durch koordinierte Interessenvertretung und Strategieentwicklung

Das Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU engagiert sich aktiv in der hochschul- und wissenschaftspolitischen Positionierung der akademischen Pflege. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen für pflegewissenschaftliche Forschung, Lehre und Karrierewege an Universitätskliniken nachhaltig zu stärken.

Maßnahmen

- Gemeinsame Positionspapiere und Empfehlungen zur hochschulischen Qualifizierung von Pflegefachpersonen an Universitätskliniken
- Strategische Abstimmung mit der VPU-Geschäftsstelle und den wissenschaftspolitischen Gremien der Universitätsmedizin Deutschland
- Teilnahme an politischen Fachgesprächen, Bundes- und Landesinitiativen zur Akademisierung und Forschungsförderung in der Pflege
- Impulse für die Integration pflegewissenschaftlicher Professuren und Studiengänge an Universitätskliniken in Kooperation mit Hochschulen und Universitäten
- Erarbeitung eines Strategiepapiers zur Forschungsförderung und nachhaltigen Etablierung pflegewissenschaftlicher Strukturen

Wirkung

Das Netzwerk fungiert als Sprachrohr der akademischen Pflege innerhalb der deutschen Universitätsmedizin. Es trägt dazu bei, dass die Belange pflegewissenschaftlicher Entwicklung auf politischer Ebene wahrgenommen, strukturell berücksichtigt und in Hochschulstrategien integriert werden.

Best-Practice-Beispiel Universitätsklinikum Freiburg, Universität Freiburg & Universität Basel

Grenzüberschreitende Kooperation in der APN-Rollenentwicklung

Während das Institut für Pflegewissenschaft in Basel, bereits seit 2000 das erste universitäre Institut für Pflegewissenschaft in der Schweiz etabliert hat, wurde in Freiburg 2018 das Institut für Pflegewissenschaft (IPW) gegründet – heute einer von drei deutschen Standorten mit vollständiger akademischer Pflegeausbildung vom Bachelor bis zur Promotion. In enger Kooperation mit dem Universitätsklinikum Freiburg wird die klinische und wissenschaftliche Weiterentwicklung pflegerischer Rollen aktiv vorangetrieben und innerhalb einer EUCOR Förderung systematisch vorangebracht.

Maßnahmen

- Grenzüberschreitendes Angebot des Kurses APN Rollenentwicklung nach dem internationalen PEPPA-Framework
- Gemeinsame Lehrveranstaltungen für im Rollenaufbau befindliche Mitarbeiter der Uniklinik Freiburg, Studierende der Universitäten Freiburg und Basel ab dem Wintersemester 2025
- Aufbau eines binationalen Netzwerks für APN-Studierende und Dozierende im EUCOR-Verbund
- Förderung der Mobilität und des wissenschaftlichen Austauschs zwischen beiden Universitäten und dem Universitätsklinikum Freiburg

Wirkung

Die Kooperation stärkt die akademische Pflegebildung im trinationalen Raum und fördert den Wissenstransfer zwischen Theorie, Forschung und klinischer Praxis. Studierende erwerben erweiterte Kompetenzen in der APN-Rollenentwicklung, und die Zusammenarbeit legt die Grundlage für ein dauerhaft gemeinsames Lehr- und Forschungsprogramm im Bereich APN.

3 Weitere strategische Überlegungen und Ergänzungen

Die in diesem Papier dargestellten Handlungsfelder markieren zentrale Stellschrauben für den gezielten Ausbau der Pflegewissenschaft an Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen in Deutschland. Darüber hinaus ergeben sich weitere mögliche Strategien und Maßnahmen, die eine erfolgreiche Entwicklung langfristig flankieren und absichern können.

Pflegewissenschaftliche Steuerung und Governance

Für die Umsetzung pflegewissenschaftlicher Strategien sind klare Steuerungsstrukturen innerhalb der Universitätskliniken essenziell. Ein zentrales pflegewissenschaftliches Steuerungsgremium unter Einbindung der Pflegedirektion, pflegewissenschaftlicher Stabsstellen, akademischer Pflegeexpert:innen sowie Vertretungen der Medizinischen Fakultät kann Aktivitäten bündeln, Synergien nutzen und strategische Impulse setzen. Denkbar ist zudem die Integration pflegewissenschaftlicher Themen in bestehende Gremien wie Strategiekommissionen oder Innovationsbeiräte.

Qualitätssicherung und Wirkungsnachweise

Die nachhaltige Etablierung akademischer Pflege erfordert belastbare Wirkungsnachweise. Pflegewissenschaftlich fundierte Indikatoren, etwa zu Patient:innenoutcomes, Komplikationsraten oder Versorgungsqualität, müssen definiert, systematisch erhoben und evaluiert werden (Maier et al., 2025). Interne Evaluationen und transparente Berichterstattung (z.B. im Jahresbericht oder in Qualitätszirkeln) schaffen Sichtbarkeit und Legitimität. Darüber hinaus zeigen Boaz et al. (2015), dass die Wirkung gesundheitsbezogener Forschung erheblich steigt, wenn sie im Rahmen ko-produktiver Prozesse zwischen Wissenschaft, Praxis und Politik entsteht.

Internationale Positionierung und Kooperation

Die strategische Einbindung in europäische und internationale Netzwerke eröffnet Kooperations- und Innovationschancen. Universitätskliniken sollten sich aktiv an EU-Förderprogrammen (z.B. Horizon Europe, Erasmus+), internationalen Forschungsverbünden oder Partnerschaften mit Magnet®-Kliniken beteiligen.

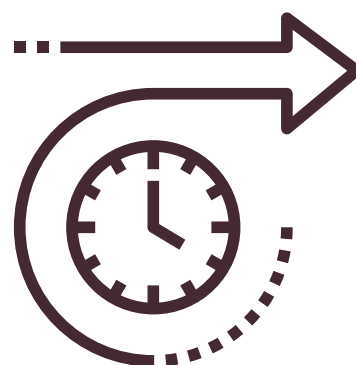
Denkbar ist auch die Internationalisierung eigener Studienangebote (z.B. englischsprachige Module, Visiting Fellows, Austauschformate). Morrison et al. (2021) betonen, dass internationale Forschungsk Kooperationen nicht nur zur methodischen Weiterentwicklung beitragen, sondern auch den wechselseitigen Transfer von Best Practices fördern. Insbesondere strukturierte Programme, die auf gemeinsames Lernen, kulturelle Diversität und Austausch akademischer Standards setzen, stärken die globale Wettbewerbsfähigkeit pflegewissenschaftlicher Forschung nachhaltig.

Nachwuchsförderung und akademisches Profiling

Frühzeitige Identifikation und Förderung pflegewissenschaftlicher Talente ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Neben strukturierten Graduiertenprogrammen und Fellowships können Exzellenzformate (z.B. Forschungspraktika, studentische Projektteams) im Bachelorstudium attraktive Zugänge schaffen. Eine gezielte Profilbildung stärkt die Attraktivität akademischer Karrierewege und sichert die Zukunft der Pflegewissenschaft.

Monitoring und Fortschrittsmessung

Ein systematisches Monitoring ermöglicht die Steuerung der pflegewissenschaftlichen Entwicklung. Wichtige Indikatoren umfassen z.B. die Anzahl hochschulisch qualifizierter Pflegefachpersonen, Forschungsprojekte und Publikationen, neue Rollenprofile sowie die hochschulische und politische Vernetzung. Ergänzend kann ein jährlicher Entwicklungsbericht erstellt werden.



© Canva.com

4 Fazit - Pflegewissenschaft als Zukunftskraft der Universitätsmedizin

Pflegewissenschaft steht an der Schwelle zu einer neuen Phase ihrer Entwicklung: von punktuellen Initiativen hin zu einer strukturell verankerten, forschungsstarken und klinisch wirksamen Disziplin. Dieses Impulspapier zeigt: Universitätskliniken tragen eine zentrale Verantwortung, diesen Wandel aktiv zu gestalten, gemeinsam mit ihren Universitäten, Hochschulen und politischen Partner:innen.

Pflegewissenschaft steht für die Weiterentwicklung einer reflektierten, lernenden und innovativen Pflegepraxis. Ihre konsequente Einbindung in die klinische Versorgung stärkt Qualität, Sicherheit und Wirksamkeit der Pflege – und eröffnet neue Perspektiven für Forschung, Lehre und berufliche Entwicklung. So entsteht eine Kultur, die wissenschaftliche Reflexion, evidenzbasiertes Handeln und kritisches Denken fördert und Pflegegestaltung auf Wissen, Verantwortung und gemeinsames Lernen gründet.

Was jetzt zählt, ist entschlossenes Handeln:

- **Universitätskliniken und Medizinische Hochschulen** in Deutschland sind aufgerufen, pflegewissenschaftliche Expertise als festen Bestandteil ihrer Governance zu verankern – mit Professuren, Forschungsstellen und Karrieremodellen, die nicht nur akademische Pflege sichtbar machen, sondern wissenschaftliche Erkenntnisse generieren und konsequent in die klinische Praxis übersetzen. Ziel ist eine exzellente, evidenzbasierte Patient:innenversorgung und Arbeitsbedingungen, die wissenschaftlich fundierte Pflege fördern und erlebbar machen.



© Canva.com

- **Universitäten und Medizinische Fakultäten** tragen Verantwortung dafür, Pflegewissenschaft als vollwertige akademische Disziplin zu verankern. Dazu braucht es an allen Standorten mit Universitätskliniken eigenständige Pflegestudiengänge, pflegewissenschaftliche Fakultäten und differenzierte Professuren, die Forschung, Lehre und klinische Praxis gleichermaßen repräsentieren. Grundlage einer wirksamen Pflegewissenschaft ist dabei die enge Kooperation zwischen Hochschule und klinischer Seite – ein kontinuierlicher Schulterschluss, der gemeinsame Forschung, Ausbildung und Wissensintegration fördert und Translation ermöglicht.

- **Politik und Förderinstitutionen** müssen die strukturellen Voraussetzungen schaffen, damit Pflegewissenschaft langfristig wirken kann, durch verlässliche Finanzierung, rechtliche Anerkennung und gezielte Forschungsförderung. Nur durch koordinierte Rahmenbedingungen auf Bundes- und Landesebene können Innovation, Qualität und Nachwuchssicherung in der Pflege nachhaltig gesichert werden.

Zukunft entsteht, wo Wissen geteilt, Talente gefördert und Mut zur Veränderung gelebt wird. Die Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken in Deutschland und das Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU stehen bereit, diesen Wandel aktiv zu gestalten und durch Austausch, Kooperation und politische Stimme zu stärken.

Das vorliegende Impulspapier bietet eine strukturierte Grundlage zur strategischen Stärkung der Pflegewissenschaft an Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen. Es versteht sich als Einladung zur Diskussion, Mitgestaltung und gemeinsamen Weiterentwicklung durch Pflegedirektionen, wissenschaftliche Leitungen, Hochschulpartner:innen und politische Vertreter:innen.

Im Zentrum steht die Überzeugung, dass Pflegewissenschaft – konsequent integriert in Versorgung, Lehre und Forschung – einen entscheidenden Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Gesundheitssystems leisten kann. Sie schafft die Basis für eine qualitativ hochwertige, evidenzbasierte und patient:innenzentrierte Versorgung, die wissenschaftliche Erkenntnisse und klinische Expertise verbindet.

Jetzt gilt es, diese Impulse mutig in Handlung zu übersetzen, durch strukturelle Entscheidungen, gezielte Förderung und institutionelle Verantwortung auf allen Ebenen. Universitätskliniken, Hochschulen und politische Entscheidungsträger:innen sind gleichermaßen gefragt, die Voraussetzungen zu schaffen, damit Pflegewissenschaft ihr Potenzial voll entfalten kann.

Pflegewissenschaft stärkt Universitätsmedizin und mit ihr die Zukunft einer patient:innenzentrierten, lernenden und evidenzbasierten Gesundheitsversorgung.

Literaturverzeichnis

- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van den Heede, K., Griffiths, P., Busse, R., . . . consortium, R. C. (2014). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: a retrospective observational study. *Lancet*, 383(9931), 1824-1830. doi:10.1016/S0140-6736(13)62631-8.
- Bergjan, M., Tannen, A., Mai, T., Feuchtinger, J., Luboeinski, J., Bauer, J., . . . Kocks, A. (2021). [Integrating academic nurses in German university hospitals: a follow-up survey]. *Z Evid Fortbild Qual Gesundhwes*, 163, 47-56. doi:10.1016/j.zefq.2021.04.001.
- Boaz, A., Hanney, S., Jones, T., & Soper, B. (2015). Does the engagement of clinicians and organisations in research improve healthcare performance: a three-stage review. *BMJ Open*, 5(12), e009415. doi:10.1136/bmjopen-2015-009415.
- Bundesverband Hochschulkommunikation. (2021). Leitlinie zur guten Wissenschaftskommunikation. Retrieved from https://wissenschaft-im-dialog.de/documents/380/Leitlinien_zur_guten_Wissenschaftskommunikation.pdf?utm_source=chatgpt.com.
- Denninger, N.-E., Ries, K. S., & Jux, C. (2023). Faktoren bei der Implementierung von APNs in Krankenhäusern im deutschsprachigen Raum: Ein Scoping Review. *Pflege & Gesellschaft*, 28(4). Retrieved from <http://www.zbmed.de/ccmedimages/2023/ZBMED-202311235308-8.pdf>
- Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft e.V., D. (2025). Pflegeforschung in der Universitätsmedizin in Deutschland stärken. Retrieved from https://dg-pflegewissenschaft.de/wp-content/uploads/2025/06/Pflegeforschung-Unimed_Policy-Brief_Final-1.pdf
- Deutsche Hochschulmedizin, A. P. u. n. B. (2025). Positionspapier der Deutschen Hochschulmedizin (DHM) zum Studium der Gesundheitsfachberufe. Retrieved from https://www.deutsche-hochschulmedizin.de/wp-content/uploads/2025/01/Positionspapier_Studium-der-Gesundheitsfachberufe.pdf
- Dorin, L., Falkenstern, M., Meng, M., Peters, M., & Scheele, M. (2022). Arbeitsbereich 2.6 – Forschungsprogramm zur Pflegebildung und zum Pflegeberuf: Für den Zeitraum 06/2020-12/2021. Retrieved from <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17781>
- Everink, I., Urlings, J., Griffiths, A., Verbeek, H., Haunch, K., Spilsbury, K., . . . Devi, R. (2023). Bridging the gap between science and care: a qualitative exploration of the role of the Scientific Linking Pin researcher working in research and practice partnerships. *Journal of Long-Term Care*, 43-56. doi:10.31389/jltc.212
- Genz, K. (2024). Bildungsarchitektur der Pflege in Deutschland (BAPID. Bestandsaufnahme und Empfehlungen für die Pflegebildung von morgen: transcript Verlag.
- Griffiths, P., Saville, C., Ball, J., Dall'Ora, C., Meredith, P., Turner, L., & Jones, J. (2023). Costs and cost-effectiveness of improved nurse staffing levels and skill mix in acute hospitals: A systematic review. *Int J Nurs Stud*, 147, 104601. doi:10.1016/j.ijnurstu.2023.104601
- Luboeinski, J., Nydahl, P., Krotsetis, S., K., L., & Kocks, A. (2021). Vergütung akademisierter Pfleger an Universitätskliniken. *Pflegez.*, 74, 56-59.
- Maier, C. B., Gurisch, C., Koppen, J., Kleine, J., & Aiken, L. H. (2025). Nurse-sensitive quality and benchmarking in hospitals striving for Magnet(R) or Pathway(R) designation: A qualitative study. *J Adv Nurs*, 81(9), 5484-5496. doi:10.1111/jan.16245

Literaturverzeichnis

- Morrison, L., Johnston, B., & Cooper, M. (2022). Mixed methods systematic review: Factors influencing research activity among nurses in clinical practice. *Journal of Clinical Nursing*, 31(17-18), 2450-2464. doi:10.1111/jocn.16133
- Müller, M., Köpke, S., & Meyer, G. (2025). [Requirements and possible solutions for practice-relevant nursing research in acute care in Germany: Results of a scoping workshop]. *Z Evid Fortbild Qual Gesundheitswes*, 193, 104-111. doi:10.1016/j.zefq.2025.02.004
- Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung des Verbandes der Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken Deutschlands VPU e.V. (2023). Definition Pflegefachliches Handeln an Universitätskliniken und medizinischen Hochschulen. Retrieved from https://www.vpuonline.de/cm4all/uproc.php/0/Dokumente_Netzwerkarbeit/Definition%20%E2%80%9Epflegefachliches%20Handeln%20an%20Universit%C3%A4tskliniken%20und%20Medizinischen%20Hochschulen%E2%80%9C.pdf?cdp=a&_id=18ba8c72782
- OECD. (2023). *Health at a Glance 2023 OECD Indicators*: OECD Publishing.
- Ordonez-Piedra, J., Ponce-Blandon, J. A., Robles-Romero, J. M., Gomez-Salgado, J., Jimenez-Picon, N., & Romero-Martin, M. (2021). Effectiveness of the Advanced Practice Nursing interventions in the patient with heart failure: A systematic review. *Nurs Open*, 8(4), 1879-1891. doi:10.1002/nop2.847
- Schubert, M., Herrmann, L., & Spichiger, E. (2017). Akademisierung der Pflege – Evidenz und Wirksamkeitsforschung. In A. Simon (Ed.), *Akademisch ausgebildetes Pflegefachpersonal: Entwicklung und Chancen* (pp. 85-100): Springer.
- Seidlein, A. H., Breimaier, H. E., Wefer, F., Luboeinski, J., Stephan, A., Kocks, A., & Nydahl, P. (2024). Nursing research at German university hospitals: A descriptive, cross-sectional study on the current status of nursing research activities and challenges for ethical approval. *Z Evid Fortbild Qual Gesundheitswes*, 190-191, 5-12. doi:10.1016/j.zefq.2024.10.005
- Verband der PflegedirektorInnen der Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen Deutschlands (VPU). (2022). Forderung nach einer Finanzierung der hochschulischen Pflegeausbildung und den weiteren Ausbau von Pflegestudiengängen. Retrieved from <https://www.vpuonline.de/newsroom/stellungnahmen/forderung-nach-einer-finanzierung-der-hochschulischen-pflegeausbildung-und-den-weiteren-ausbau-von-pflegestudiengaengen/>
- White, J., Gunn, M., Chiarella, M., Catton, H., & Stewart, D. (2025). Renewing the Definitions of 'nursing' and 'a nurse'. Final project report, . Retrieved from https://www.icn.ch/sites/default/files/2025-06/ICN_Definition-Nursing_Report_EN_Web_0.pdf
- Wissenschaftsrat. (2021). *Wissenschaftskommunikation: Positionspapier*. Retrieved from https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/9367-21.pdf?blob=publicationFile&v=4&utm_source=chatgpt.com
- World Health Organisation(WHO). (2021). *Global Strategic Directions for Nursing and Midwifery 2021–2025*. Retrieved from <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/344562/9789240033863-eng.pdf?sequence=1>
- Zilezinski, M., Ritter-Herschbach, M., & Jahn, P. (2024). GRAN-ONCO: German Research Agenda for Nursing Oncology – Entwicklung einer Forschungsagenda der onkologischen Pflege in Deutschland. *Pflege*, 31(1), 37-47.

Autor:innen für das Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU

Carolin Anders (M.Sc.), Universitätsklinikum Heidelberg, Stabsstelle Pflegeentwicklung und Pflegewissenschaft

Daniel Anders, Universitätsklinikum Mannheim, Pflegentwicklung

Dr. rer. medic. Immanuel Baar, Universitätsklinikum Köln,

Dr. rer. cur. Helga E. Breimaier (BScN, MScN), RKU – Universitäts –und Rehabilitationskliniken Ulm gGmbH, Magnet Nursing Research Director

Prof. Dr. Inge Eberl (MScN, BScN), LMU Klinikum, Institut für Pflegewissenschaft

Andrea Ellermeyer (BScN, MScN), TUM Klinikum Rechts der Isar, Leitung Stabsstelle Pflegewissenschaft

Ass. Prof. Priv. Doz. Dr. Andre Ewers (BScN, MScN), Universitätsklinikum Salzburg, Pflegedirektion, Stabstelle Klinische Pflegewissenschaft und -forschung

Prof. Dr. Uli Fischer, LMU Klinikum München, Leitung Stabsstelle klinische Pflegeforschung und Qualitätsmanagement

Dr. rer. cur. Armin Hauß, Charité - Universitätsmedizin Berlin, Stabsstelle Akademisierte Gesundheitsfachberufe in der Praxis, Pflegewissenschaft und Qualitätsentwicklung

Bernadette Hosters (MScN, B.A.) Universitätsklinikum Essen, Leitung Stabsstelle Entwicklung und Forschung Pflege

Martina Kadoke (BScN, MScN), Universitätsmedizin Göttingen, Stabstelle Pflegewissenschaft

Andreas Kocks (BScN, MScN), Universitätsklinik Bonn, Stabsstelle klinische Pflegeentwicklung, Pflegeforschung und Innovation

Nina Kolbe (MScN), Universitätsklinik Münster, Stabsstelle Pflegewissenschaft

Dr. rer. medic Tobias Mai, Universitätsmedizin Frankfurt, Pflegedirektion, Stabsstelle Pflegewissenschaft & Praxisentwicklung

Tobias Melms (M.A.) Universitätsmedizin Greifswald, Stabsstelle Pflegequalitätsentwicklung

Priv.-Doz. Dr. rer. hum. biol. Peter Nydahl, Universitätsklinikum Schleswig-Holstein Pflegewissenschaft und -entwicklung

Kirstin Ruttman, Universitätsklinikum Regensburg, Stabsstelle Pflegentwicklung

Annemarie Röthig (M.Sc.), LMU Klinikum München, Institut für Pflegewissenschaft

Roman Schmädig (M. Sc.), Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden, Stabsstelle Gesundheit- und Pflegewissenschaft

Dr. rer. Biol, hum. Regina Schmeer-Oetjen, Medizinische Hochschule Hannover, Pflegewissenschaft

Prof.(FH) Dr. rer. medic. Astrid Stephan, Uniklinik RWTH Aachen, Leitung Pflegewissenschaft

Dr. rer. medic. Barbara Strohbücker, Universitätsklinikum Köln, Pflegepraxisentwicklung

Franziska Wefer (M.Sc.), Universitätsklinik der Ruhr-Universität Bochum, Herz- und Diabeteszentrum NRW, Pflegeentwicklung

Inke Zastrow (MScN), Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, Pflegewissenschaft

Impressum

Herausgeber

Verband der Pflegedirektor:innen der Universitätskliniken Deutschlands e.V. (VPU)
Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU e.V.
www.vpuonline.de
E-Mail: info@vpuonline.de

Redaktion und Koordination

Andreas Kocks (Universitätsklinikum Bonn)
Jennifer Luboeinski (Kordinatorin im VPU)
in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU

Autor:innen

Mitglieder des Netzwerks Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im VPU e.V. (vgl. vollständige Autor:innenliste im Dokument)

Gestaltung und Layout

Jennifer Luboeinski, VPU
Andreas Kocks, Universitätsklinikum Bonn

Grafiken und Icons

Icons: Canva.com
Fotos: © J.F. Saba / Universitätsklinikum Bonn, © Universitätsklinikum Heidelberg,
© Universitätsklinikum Freiburg, © canva.com

Erscheinungsdatum

Oktober 2025

Zitation

Anders, C., Anders, D., Baar, I., Breimaier, H. E., Eberl, I., Ellermeyer, A., Ewers, A., Fischer, U., Hauß, A., Hosters, B., Kadoke, M., Kocks, A., Kolbe, N., Mai, T., Melms, T., Nydahl, P., Ruttman, K., Röthig, A., Schmädig, R., Schmeer-Oetjen, R., Stephan, A., Strohbücker, B., Wefer, F., & Zastrow, I. (2025). Pflegewissenschaft stärken – Impulse für die pflegewissenschaftliche Weiterentwicklung der Universitätskliniken: Strategien für akademische Exzellenz, klinische Wirkung und strukturelle Verankerung. Netzwerk Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im Verband der Pflegedirektor:innen der Universitätskliniken Deutschlands (VPU) e. V. <https://www.vpuonline.de>
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17344115>

Copyright

© 2025 VPU , Verband der Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken Deutschlands e.V.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers

Copyright (C) 2025
VPU , Verband der Pflegedirektorinnen
und Pflegedirektoren der
Universitätskliniken Deutschlands e.V.
Alle Rechte vorbehalten.

Kontakt

info@vpu-online.de
www.vpuonline.de