

# Plurale Führung

Ein Modell für geteilte Verantwortung und integrierte Expertise in der Pflege

A. Kocks (Pflegeforschung), M. Kimmich (Pflegeentwicklung), K. Kaschull (Personalentwicklung); A.Pröbstl (Pflegedirektor) [andreas.kocks@ukbonn.de](mailto:andreas.kocks@ukbonn.de)

## Hintergrund

Pflege an deutschen Universitätskliniken ist geprägt durch **hohe klinische Anforderungen**, interdisziplinäre **Zusammenarbeit** sowie Aufgaben in **Lehre und Forschung**. Die meisten Pflegefachpersonen werden weiterhin in einer dreijährigen Berufsausbildung ausgebildet. Akademisch qualifizierte Pflegefachpersonen sind selten und verfügen häufig über keine klar definierten klinischen Rollen. Führungsstrukturen sind überwiegend managementorientiert und legen wenig Fokus auf klinische und pädagogische Führung – was evidenzbasierte Praxis und professionelle Weiterentwicklung behindert.




Um dem entgegenzuwirken, hat das Universitätsklinikum Bonn (UKB) ein **Modell der pluralen Führung** eingeführt: Die Stationsleitung wird gleichberechtigt von Expert:innen aus **Pflegeexpertise**, **Pflegemanagement** und **Pflegepädagogik** getragen.

## Ziele

- Verbesserung der Pflegequalität und Arbeitsbedingungen durch evidenzbasierte Praxis
- Förderung von Entwicklung und Qualifikation in der klinischen Pflege
- Etablierung nachhaltiger Führung durch geteilte Verantwortung
- Integration akademischer Pflegeexpertise in den klinischen Alltag

## Konzept Plurale Führung

Plurale Führung steht für geteilte Verantwortung und enge Zusammenarbeit spezialisierter Rollen in einem gemeinsamen Leitungsteam.

Führungsrolle	Fokus
 Pflegeexpertise	EBN (Evidenzbasierte Pflege), Pflegequalität, professionelle Weiterentwicklung, Innovation, Pflegeforschung
 Pflegemanagement	Personalplanung, Organisation, Ressourcen- und Sicherheitsmanagement
 Pflegepädagogik	Einarbeitung, Schulung, Anleitung, Kompetenzentwicklung

## Pilot-Phase

**Kick Off Juli 2024 – 16 von ca. 60 Stationen nehmen teil.**

- Aufteilung und Neustrukturierung von Aufgabenpaketen in Leitungsteams
- unterstützt durch begleitendes Coaching über 12 Monate
- Anpassung/Aufbau von Regelkommunikation
- Information an interprofessionelle Teams

### Zentrale Merkmale

- Sichtbare Rollenklarheit
- Kernverantwortungsbereiche
- Gemeinsame Führung und Entscheidungsfindung
- Vertretung bei Abwesenheiten

Das Projekt ist Teil unserer Initiative, ein **Magnet®-anerkanntes Krankenhaus** zu werden.

## Wesentliche Erkenntnisse

Beobachtung	Wirkung
Klare Verantwortlichkeiten	Mitarbeitende wissen, an wen sie sich mit was wenden können
Stärkere pflegerische Ausrichtung	Evidenzbasierte Pflege (EBN) wird aktiv unterstützt
Teamkommunikation	Regelmäßige Treffen fördern die Koordination
Shared leadership	Entlastet die einzelne Führungsperson
Qualität	Pflegequalität, Pflegebildung bekommen mehr Gewicht
Stärkere Sichtbarkeit akademischer Pflegekarrieren	Klare Rollen für hochschulisch ausgebildete Pflegefachpersonen

## Fazit & Ausblick

**Plurale Führung stärkt die Professionalität, entlastet einzelne Führungspersonen und fördert gemeinsame Entscheidungsfindung. Akademisch qualifizierte Pflegefachpersonen übernehmen sichtbare und bedeutungsvolle Rollen in der Pflege.**

### Nächste Schritte:

- Evaluation der Wirkung auf Qualität, Teamarbeit und Arbeitszufriedenheit (Ergebnisse Ende 2025)
- Ausweitung auf weitere Stationen

