



Leadership – Führung oder Entwicklung?

Was bedeutet eigentlich Leadership? Mit diesem Begriff setzen sich sowohl Führungspersonen als auch Expertinnen und Experten intensiv auseinander. Leadership ist ein Konzept, das die Anliegen und Ziele von Management und Entwicklung verbindet, wie der Blick auf zwei unterschiedliche Modelle zeigt.

Mit der Bedeutung von Leadership setzten sich die Swiss Nurse Leaders intensiv auseinander und erarbeiteten in einem zweijährigen Prozess unter Einbezug der Mitglieder das «Leadership Modell». Leadership wird in fünf Bereichen beschrieben, mit Schlüsselementen, welche den Kern der Tätigkeit oder die zentralen Themen bezeichnen¹.

PD: Hohe Qualität für die Patienten

Ein anderes Modell, das sich mit Leadership beschäftigt, ist die Methodologie des Practice Development (Praxisentwicklung, PD), welche seit über 20 Jahren im englischsprachigen Raum entwickelt wird. In der Schweiz wird PD seit einigen Jahren durch die Universitätsspitäler Basel, Bern und Zürich im Netzwerk Praxisentwicklung gefördert².

PD verfolgt eine patientenfokussierte Versorgung von hoher Qualität durch Anwendung der durch berufliche Weiterentwicklung erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Werte sowie eine Steigerung der Effektivität in der patientenzentrierten Versorgung. Das wird erreicht durch die Entwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Ein wichtiges Element der PD ist die kompetente Begleitung der Mitarbeitenden durch Expertinnen und Experten (Facilitation) (McCormack B., Manley K., Garbett R. (2009) Praxisentwicklung in der Pflege; Bern: Hans Huber Verlag).

Dieser Punkt wird auch im Leadership Modell explizit aufgenommen zum Beispiel im Einbezug der Erfahrungen von Patientinnen und Patienten, Angehörigen und Mitarbeitenden zur Anpassung des Pflegeprozesses und der Weiterentwicklung der Organisation. Ergänzend wird beschrieben, dass die Entwicklung von Fachwissen sowie Kenntnissen des Pflegeumfeldes durch die Führungsperson gefördert wird.

Miteinbezug der Evidenz für die Praxis

PD ist aus dem Bedürfnis entstanden, Methoden für die Umsetzung einer Evidence

Based Practice zu generieren und zu vernetzen – der Gebrauch von Evidenz in der Praxis sowie das Entwickeln von neuer Evidenz durch die Praxis sind zentrale Aspekte der Methodologie (McCormack B., Manley K., Garbett R. (2009) Praxisentwicklung in der Pflege; Bern: Hans Huber Verlag).

Der Einbezug der Evidenz für eine sichere und effiziente Pflege ist auch Teil des Leadership Modells der Swiss Nurse Leaders. Neben der klinischen Evidenz bezieht sich das Modell auf aktuelles und bewährtes Wissen zu Managementthemen. Es ist Aufgabe der Führungspersonen, Forschung und Innovation zu initiieren und zu unterstützen. So kann neue, praxisbezogene Evidenz generiert werden.

PD ist auf die Praxis ausgerichtet und hat einen Einfluss darauf, wie die Praktiker mit Patientinnen und Patienten umgehen (McCormack B., Manley K., Garbett R. (2009) Praxisentwicklung in der Pflege; Bern: Hans Huber Verlag). PD fokussiert also auf die Mikroebene, braucht aber die Unterstützung durch die Meso- und Makroebene. Das heisst, es braucht eine Kultur auf Abteilungs- oder Institutionsebene, welche diese Entwicklung fördert und ermöglicht. (Manley K., McCormack B., Wilson V. (2008) International Practice Development in Nursing and Healthcare; Chichester: Blackwell Publishing).

Genau dieser Spagat zwischen strategischer und operative Ebene wird im Leadership Modell in den fünf Bereichen ebenfalls beschrieben: von hochstrategischen Bereichen wie «Einflussnahme in Strategie, Politik und Gesundheitssystem» bis zu den klinisch fokussierten Bereichen, z.B. «Vorbildrolle und beispielhaftes Handeln» oder «Führung und Management im Alltag»

Strategie ist eng verbunden mit Kultur, ein weiteres Element, das sich in beiden Modellen findet. In PD ist Leadership ein zentrales Konstrukt zur Gestaltung der Praxiskultur, welches gleichzeitig durch die Pra-

xiskultur beeinflusst wird (K. Manley in A. Solman und M. Fitzgerald (2008) International Practice Development in Nursing and Healthcare; Chichester: Blackwell Publishing). Dieser Gedanke des gleichzeitig beeinflusst werden und beeinflussen nimmt das Leadership Modell auf, zum Beispiel im «Erkennen von Trends und in Visionen transformieren».

Leadership – Führung oder Entwicklung?

Der Blick in die zwei Modelle zeigt, dass Leadership ein zentrales Thema, sowohl für das Pflegemanagement als auch für die Pflegeentwicklung bedeutet. Leadership fordert von Führungspersonen und Expertinnen und Experten, dass sie den Spagat zwischen operativer und strategischer Ebene immer wieder aktiv leisten. Schlussendlich fokussiert Leadership darauf, eine patientenzentrierte, sichere und effiziente Betreuung von Patientinnen und Patienten und deren Angehörigen zu gewährleisten – das gemeinsame Ziel von Management und Entwicklung. ■

1. www.swissnurseleaders.ch/de/fuehrung-und-innovation/leadership-model.html, letzter Zugriff 25.08.20

2. www.unispital-basel.ch/ueber-uns/ressorts/pflege-mtt/ueber-uns/abteilungen/praxisentwicklung-pflege/veranstaltungen-informationen/basisseminar-pe-pd-school/, letzter Zugriff 24.8.20.

*Barbara Hürlimann
Leiterin Pflegedienst MSN
Universitätskliniken für Pneumologie und
Thoraxchirurgie und Universitätsklinik für
Plastische- und Handchirurgie*

Swiss Nurse Leaders

Geschäftsstelle / Secrétariat général
Haus der Akademien
Laupenstrasse 7
Postfach
3001 Bern
Telefon +41 (0) 31 306 93 75
info@swissnurseleaders.ch
www.swissnurseleaders.ch