Duale Führung in der Intensivpflege – ein Lösungsansatz?

Christian Dahlen (Stationsleitung, FKP A&I) & Jessica Kilian (M.Sc. APN, M.A., FKP A&I)

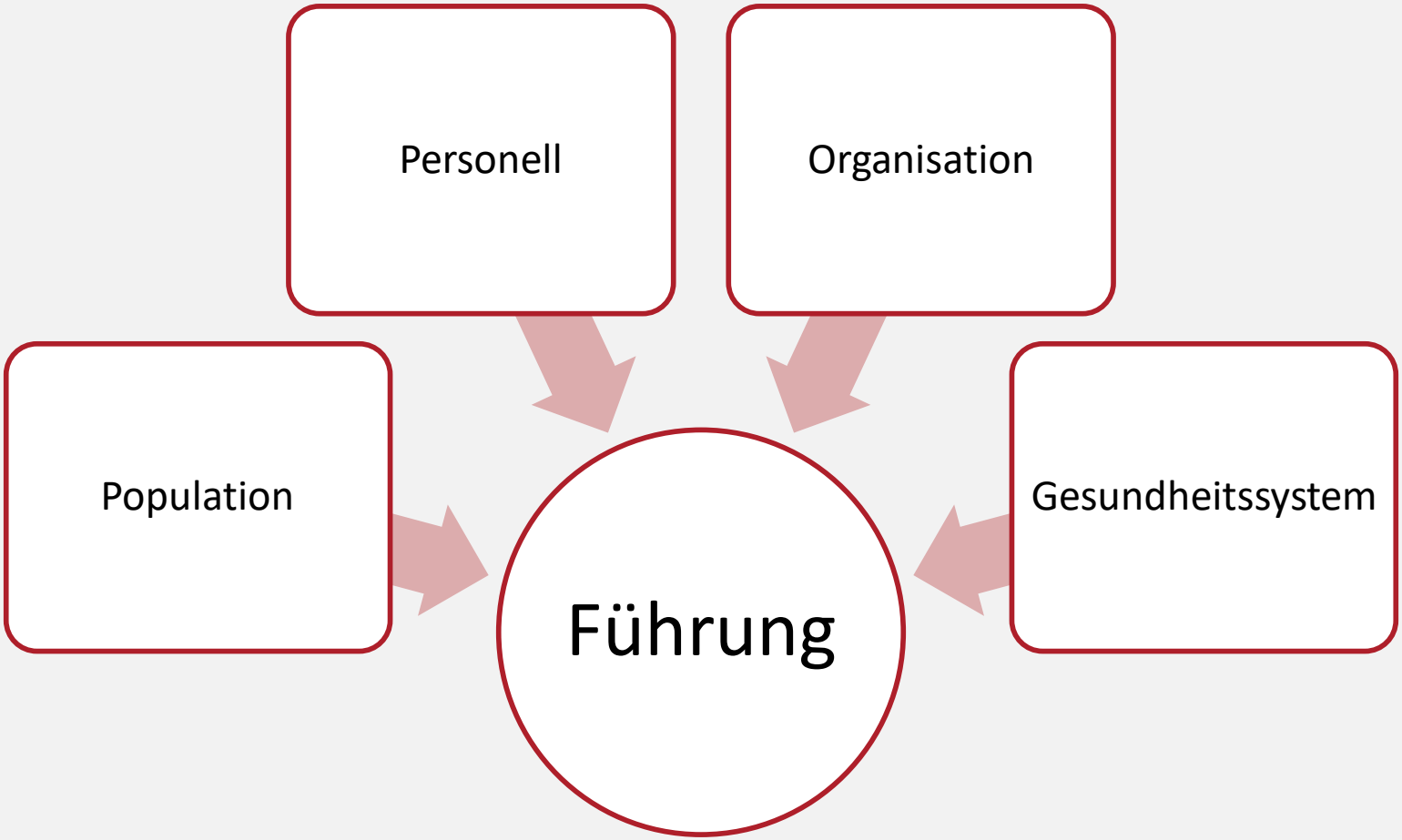
Gliederung

1. Ausgangslage
2. Forschungsergebnisse der Befragung
3. Duale Führung
4. Ausblick

AUSGANGSLAGE

WIR FÜHREN GEMEINSAM!

Herausforderungen



(Kocks et al., 2023; Becker, 2023; Unger et al., 2022; Helmold, 2022; Contzen et al., 2022; Blöcker, 2022; Bundesagentur für Arbeit, 2022; DGF & DIVI, 2021; Lukoc, 2020; Schrems et al., 2019; Gaß, 2019; Bruch et al., 2019; Blanck-Köster et al., 2018; Schütz-Pazzini, 2017; Kaltwasser et al., 2015)

Die Rolle der Stationsleitung

- Setzt Vorgaben der Geschäftsführung um
- Direkte Kommunikations-stelle für Mitarbeitende
- Prägt Arbeitsplatzkultur und Pflegequalität
- Übernimmt Verantwortung
- FachexpertIn
- ProblemlöserIn

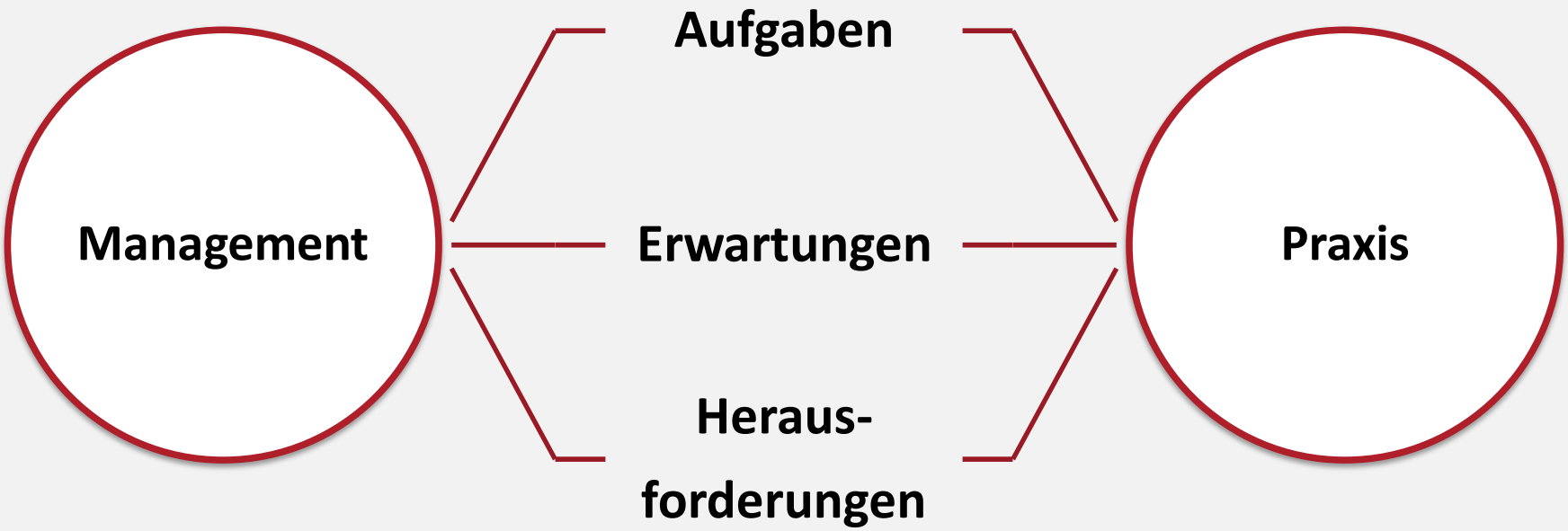
(Kocks et at., 2023; Simon, 2019; Rixgens, 2018)

Die Intensivpflege

- Direkte Ansprechperson
- Permanenter Druck
  - Innovation
  - Fortschritt
  - Fortbildung
- Dynamisch
- Viel Verantwortung

(Becker, 2023; Isfort, 2018; Woo et al., 2017)

Problemstellung



(Kocks et at., 2023; Beyer et al., 2023)

Fragestellung

1. **Aufgaben der Stationsleitung & Praxisentwicklung**
   Welche Aufgaben übernehmen Stationsleitungen und welchen Stellenwert besitzt die Praxisentwicklung und Pflegefachlichkeit?
2. **Erwartungen der Intensivpflegefachpersonen & Praxisentwicklung**
   Was erwarten Intensivpflegefachpersonen von der Stationsleitung und welchen Stellenwert besitzt die Praxisentwicklung und Pflegefachlichkeit?
3. **Duales Führungskonzept**
   Ist ein Modell aus Pflegemanagement und Pflegefachlichkeit geeignet, um die Herausforderungen zu meistern?

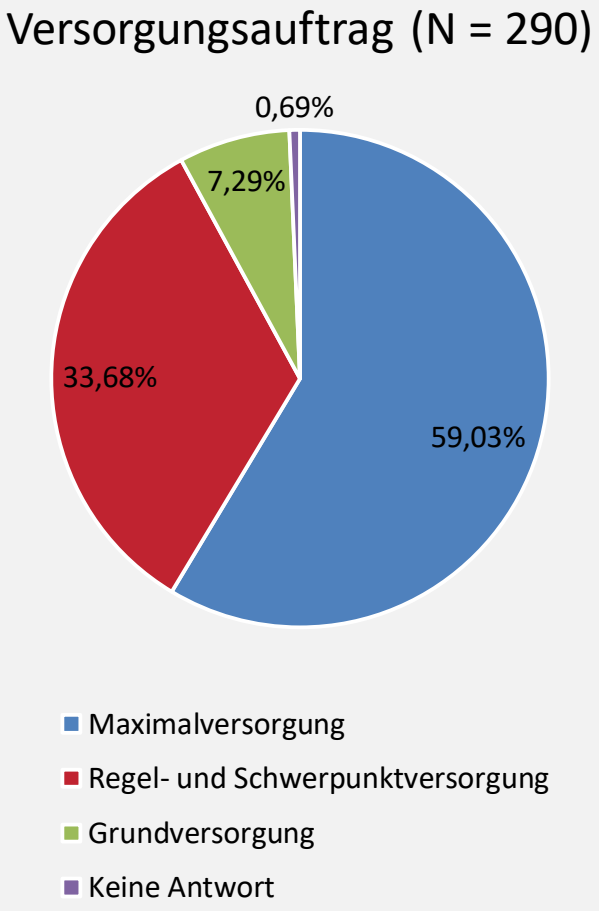
Methodik

- Literaturrecherche
- Konzeption von zwei Fragebögen
- Deutschlandweite Befragung
- Statistische Auswertung
- Analyse der dualen Führung

ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

Versorgungsauftrag

- Größte Gruppe bei Maximalversorgern beschäftigt
  - Hochkomplexe Leistungen
  - Hohe technische Ausstattung
  - Umfassende Kompetenz
  - Viele Intensivstationen
  - Große Strukturen
- 51,37 % Interdisziplinäre Station



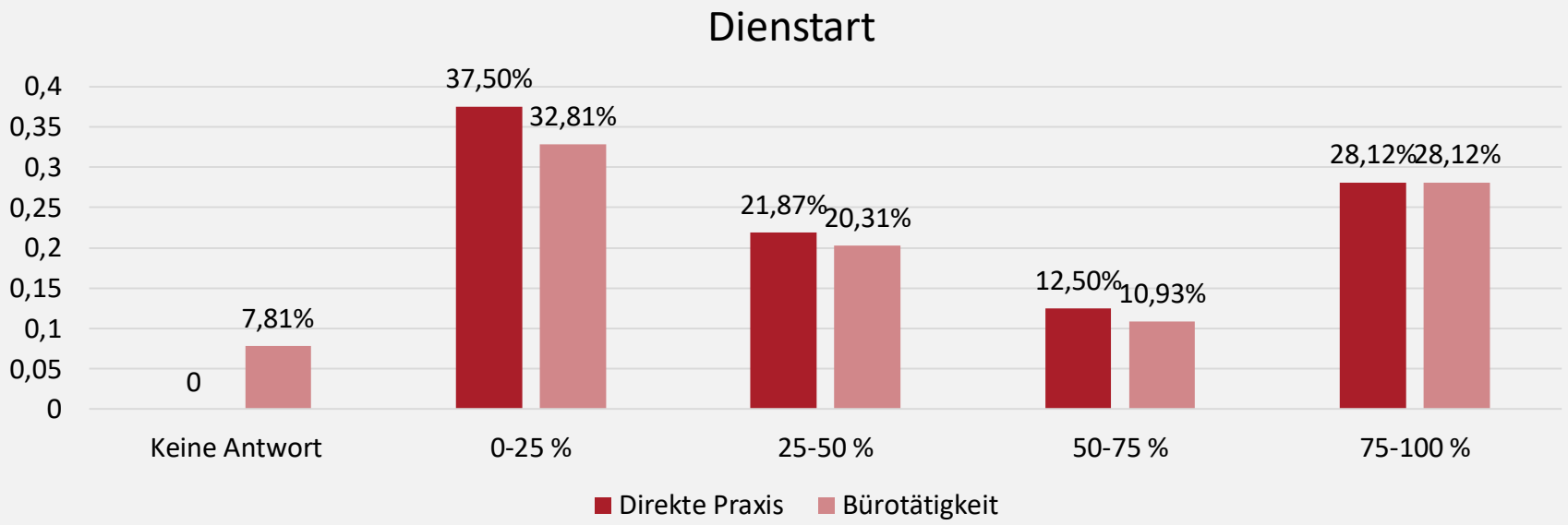
STATIONSLEITUNGEN

Soziodemografisch (N = 64)

- Über 30 Jahre alt (96,88 %)
- Berufserfahrung in der Pflege >10 Jahre (93,75 %)
- Berufserfahrung als Leitung >5 Jahre (50 %)
- Fachweiterbildung A&I (91 %)
- Weiterbildung als Stationsleitung (55 %)
- Akademisiert (28 %)

Stellenprofil Stationsleitungen (N = 64)

- 64% Stationsleitung 31% Stellvertretung
- 86% Vollzeitstelle
- 45% keine Stellenbeschreibung



Aufgabenprofil

vierstufige Likert-Skala

33 Items und eine offene Frage

7 Inhaltsskalen

Personalplanung
Pflegefachlichkeit/ Pflegepraxis
Wissensmanagement
Personalentwicklung
Interprofessionelle Zusammenarbeit
Personalführung
Qualitätsmanagement

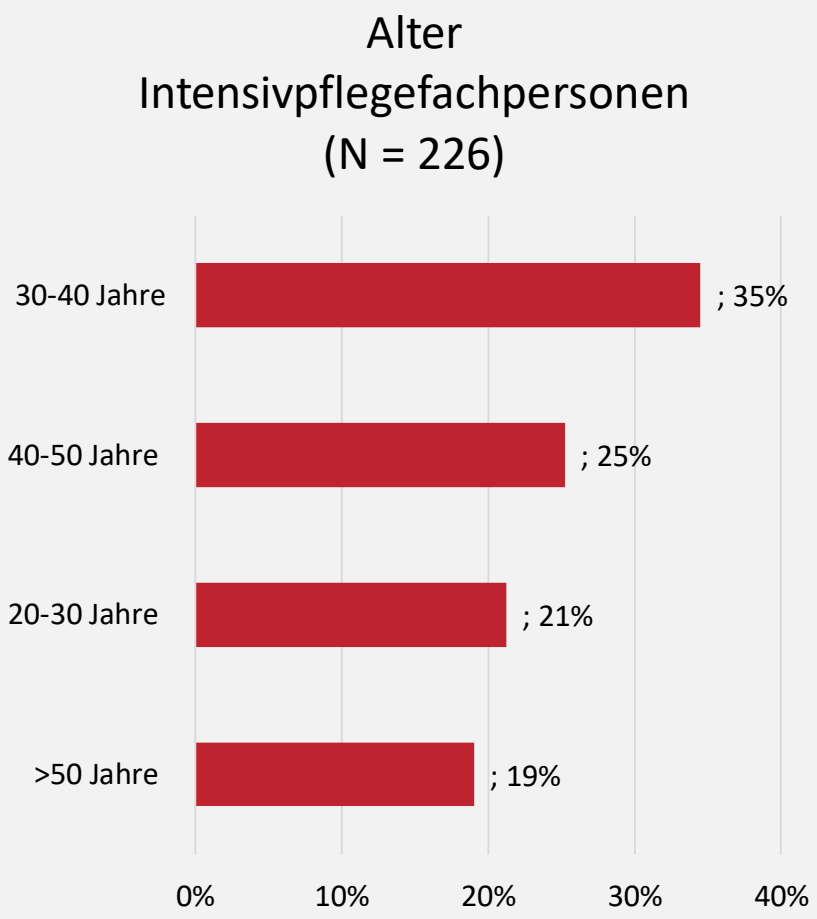
TOP 5 Aufgaben

1. **Personalplanung**
   (M = 3,41; SD = 0,86)
2. **Interprofessionelle Zusammenarbeit**
   (M = 3,33; SD = 0,84)
3. **Personalführung**
   (M = 3,26; SD = 0,90)
4. **Personalentwicklung**
   (M = 3,23; SD = 0,75)
5. **Pflegefachlichkeit/ Pflegepraxis**
   (M = 3,21; SD = 0,81)

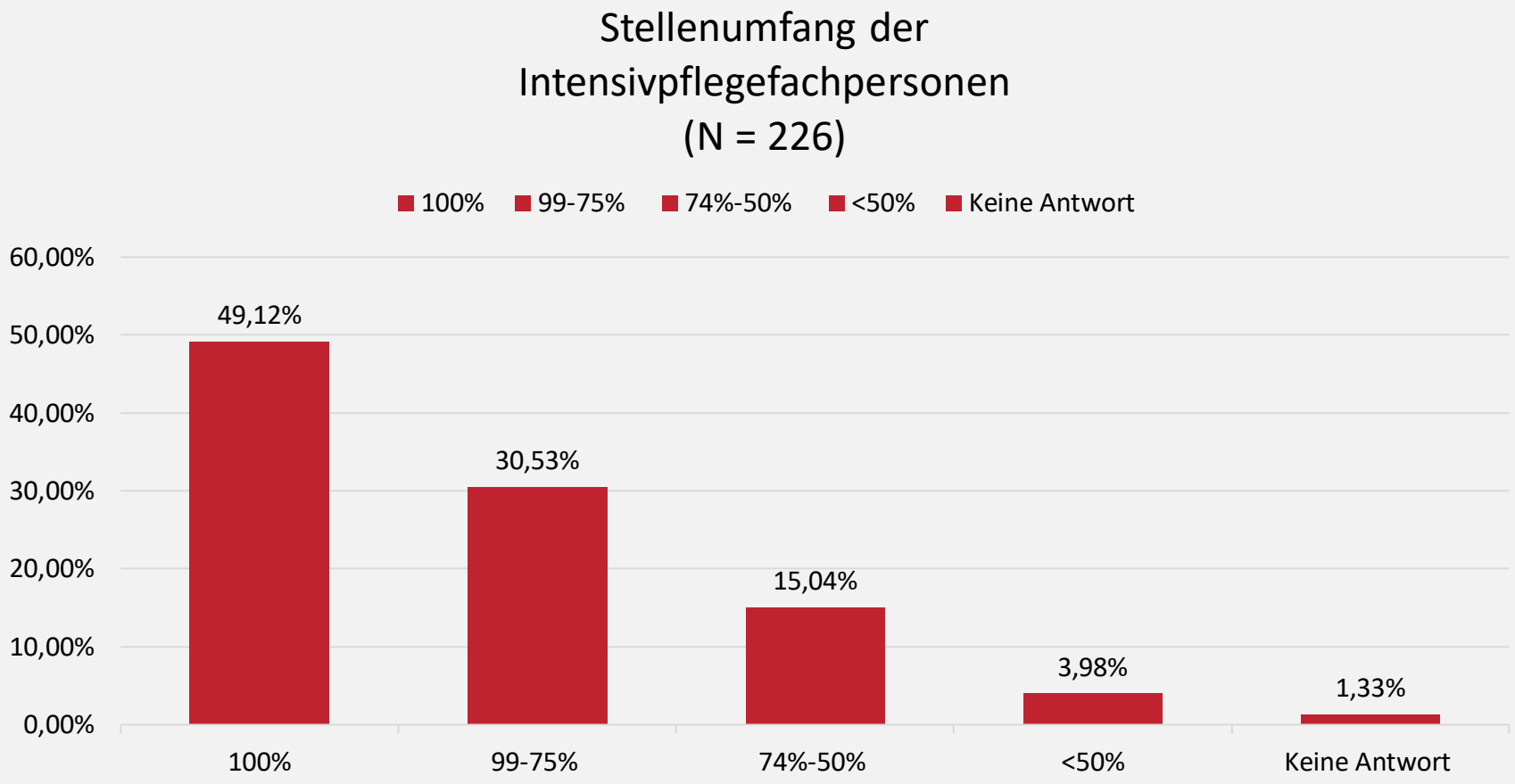
INTENSIVPFLEGEFACHPERSONEN

Soziodemografisch (N = 226)

- Berufserfahrung in der Pflege >10 Jahre (54 %)
- Fachweiterbildung A&I (64 %)
- Akademisiert (14 %)
- Zusatzqualifikation
  - PA 38 %
  - Sonstiges 18 %
  - Wunde 8 %
  - Pain Nurse 7 %
  - Atmungstherapie 1 %
- Keine Zusatzaufgaben 66%

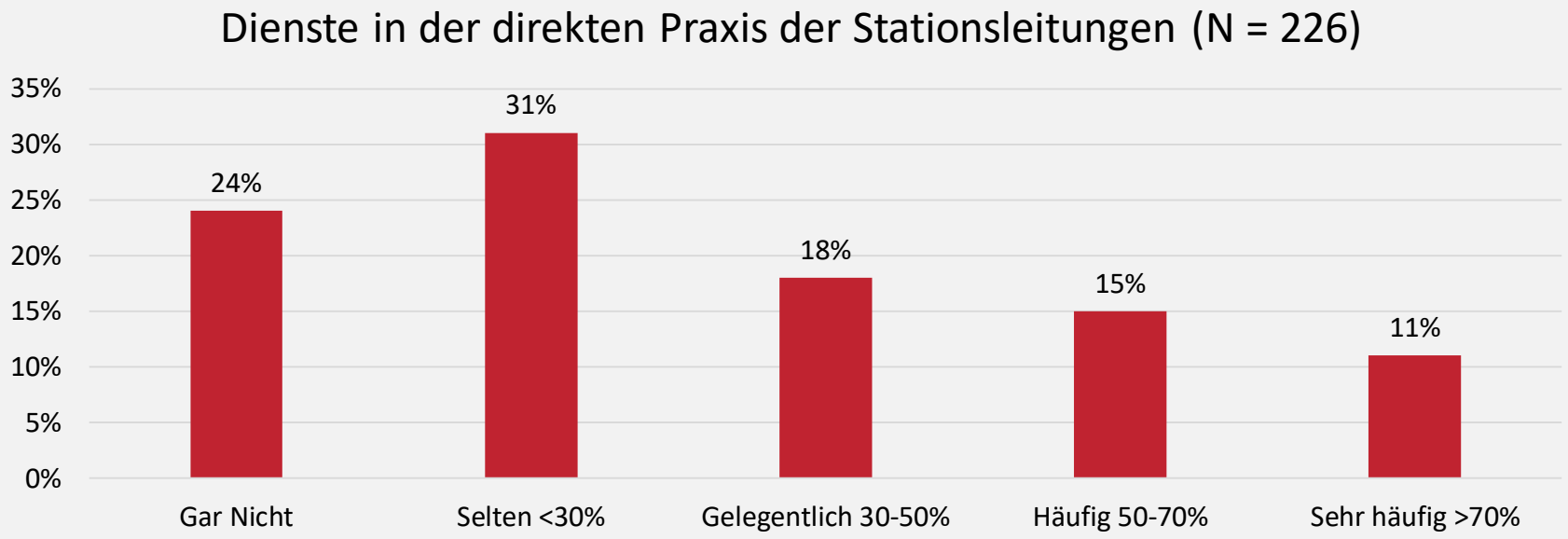


Stellenumfang



Präsenz der Stationsleitung

- selten bis gar nicht in der direkten Pflege



- Aber geringe Erwartung (M= 3,21; SD = 1,25)

Erwartungshaltung

fünfstufige Likert-Skala

28 Items und eine offene Frage

6 Inhaltsskalen

Personalplanung

Pflegefachlichkeit/ Pflegepraxis

Wissensmanagement

Personalentwicklung

Interprofessionelle Zusammenarbeit

Personalführung

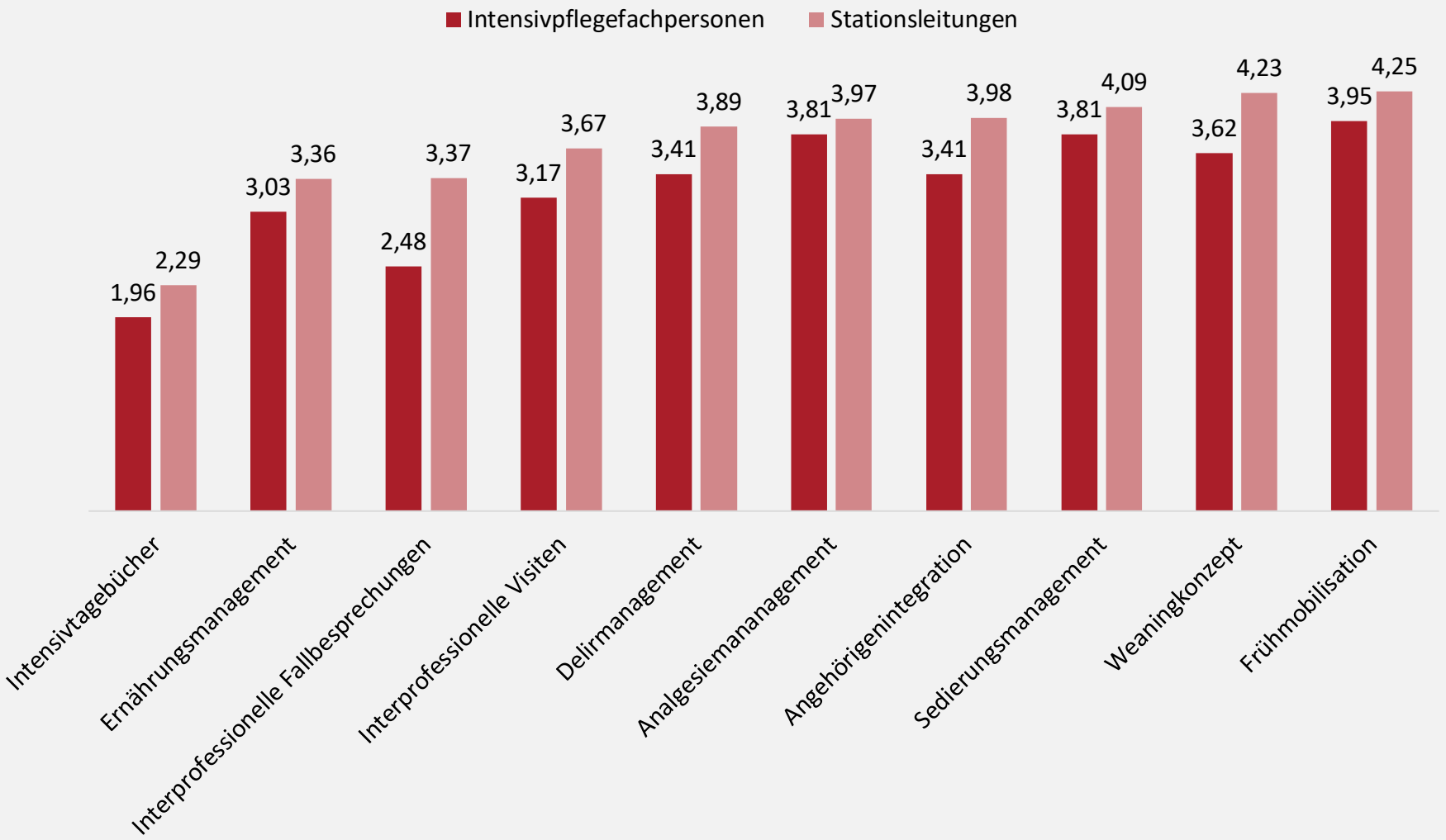
TOP 5 Erwartungen

1. **Wissensmanagement**
   (M = 4,38; SD = 0,91)
2. **Pflegefachlichkeit & Pflegepraxis**
   (M = 4,24; SD = 0,97)
3. **Personalplanung**
   (M = 4,21; SD = 1,04)
4. **Personalführung**
   (M = 4,16; SD = 1,09)
5. **Personalentwicklung**
   (M = 4,00; SD = 1,12)

AUFGABEN VS. ERWARTUNGEN

Aufgaben der Stationsleitungen	Erwartungen der Intensivpflegefachpersonen
1. Personalplanung 2. Interprofessionelle Zusammenarbeit 3. Personalführung 4. Personalentwicklung 5. Wissensmanagement	1. Wissensmanagement 2. Pflegefachlichkeit/ Pflegepraxis 3. Personalplanung 4. Personalführung 5. Personalentwicklung

Versorgungskonzepte/ Pflegepraxis

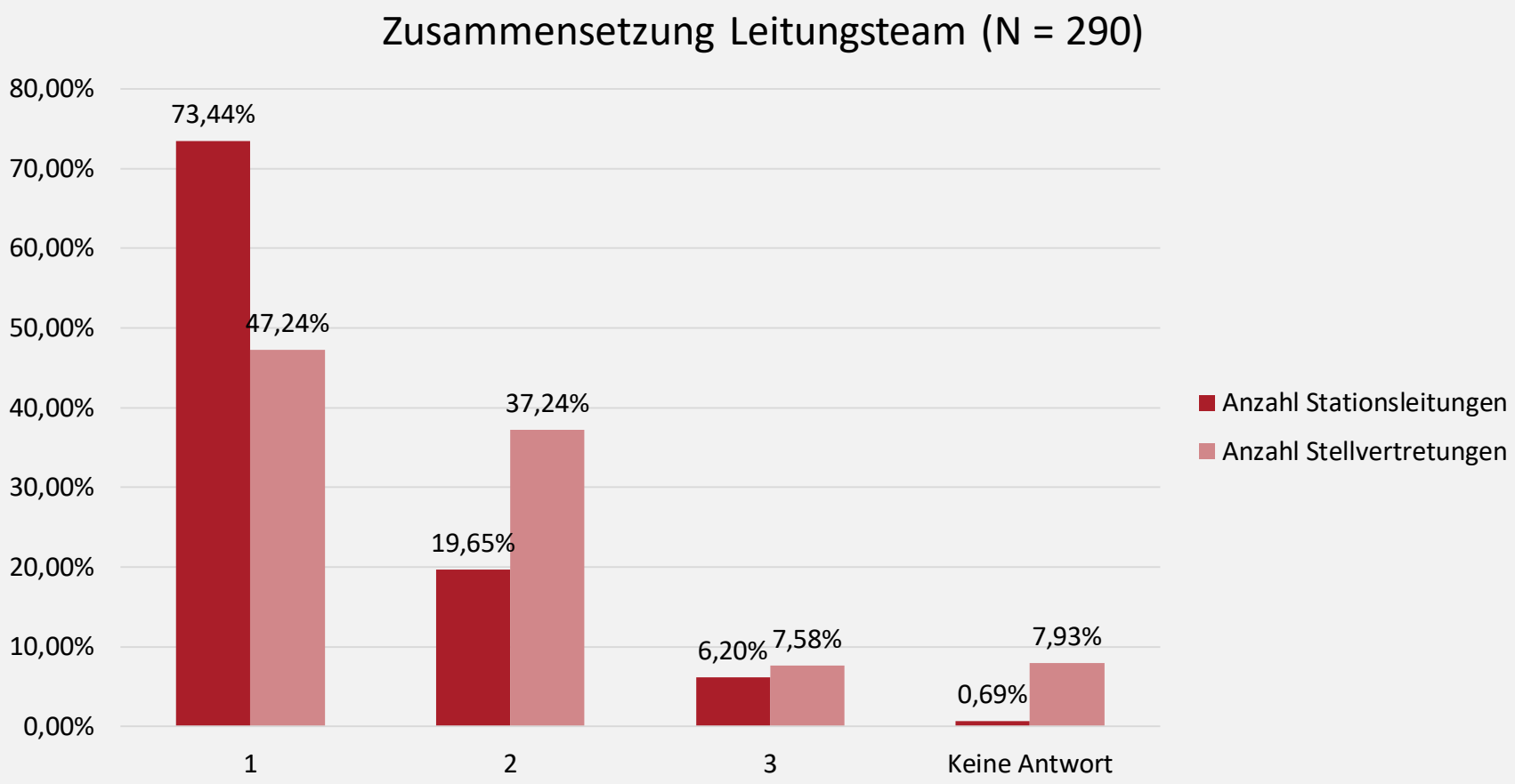


FÜHRUNGSSTRUKTUREN

Unternehmensstrukturen

- Übergeordnete Bereichsleitung 53,10 %
- Stabstelle Pflegeentwicklung/ Pflegewissenschaft 47,24 %
- Einsatz von akademisierten Pflegefachpersonen 35,86 %
  - Kein Einsatz 53,44 %

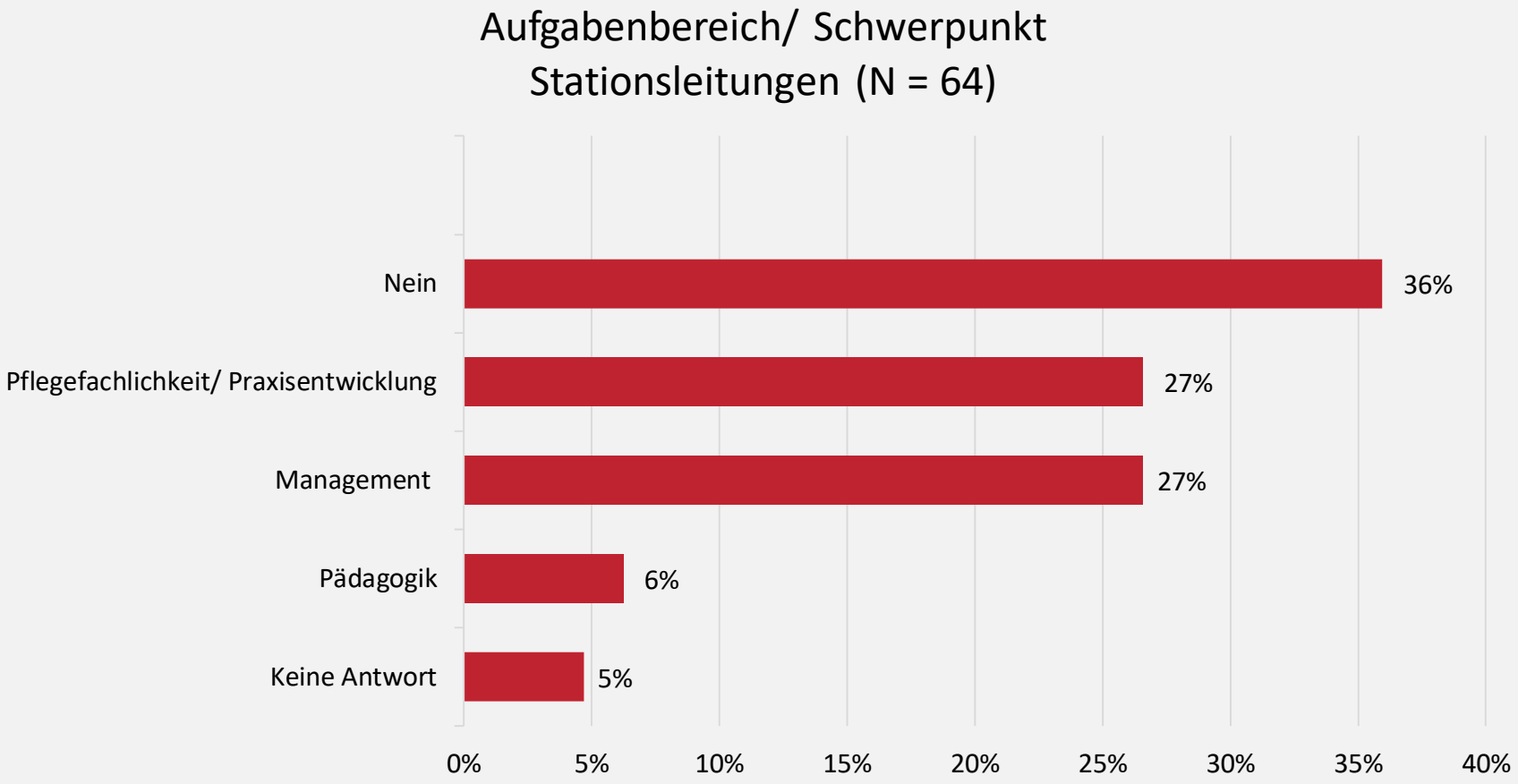
Leitungsteam



Schwerpunkte im Leitungsteam

- Stationsleitungen (N = 64)
  - 55 % Schwerpunkte im Leitungsteam
- Intensivpflegefachpersonen (N = 226)
  - 40 % Nein
  - 33 % Kann ich nicht beurteilen
  - 25 % Ja

Schwerpunkte im Leitungsteam



FÜHRUNGSSTIL

Führung

- Führung ist:
  - Bewusste, zielorientierte, sozial akzeptierte Einflussnahme auf Menschen und ihr Erleben sowie Verhalten
  - Wechselseitiger Prozess
  - Ausrichtung an gemeinsamen Werten, Aufgaben und Zielerreichung
- Enger Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit

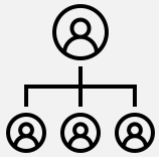
(Niinihuhta et al., 2022; Unger, Sann & Martin, 2022)

Old vs. New Leadership

Autorität

vs.

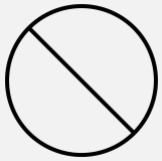
Partizipativ



Hierarchie

vs.

Offenheit



Vorgaben

vs.

Inspiration

(Helmold, 2022)

Führungsstile

Transformational	Transaktional
• Aktiv, modern • Stärkt Sinn, Motivation und Bindung • Führt über innere Anreize	• Klassisch, regelorientiert • Fokus auf Leistung & Belohnung • Führt über äußere Anreize
• Idealisierter Einfluss (Vorbild) • Inspirierende Motivation (Vision & Sinn) • Intellektuelle Stimulierung (Kreativität) • Individuelle Berücksichtigung (Wertschätzung)	• Zielvereinbarung mit festen Vorgaben • Belohnung bei Zielerreichung • Rational und sachlich mit geringer emotionaler Bindung

(Bass & Avolio, 1995; Furtner et al., 2023; Helmold et al., 2022; Sosik et al., 2018; Risse et al., 2019; Ruhl et al., 2018)

Führung in der Pflege

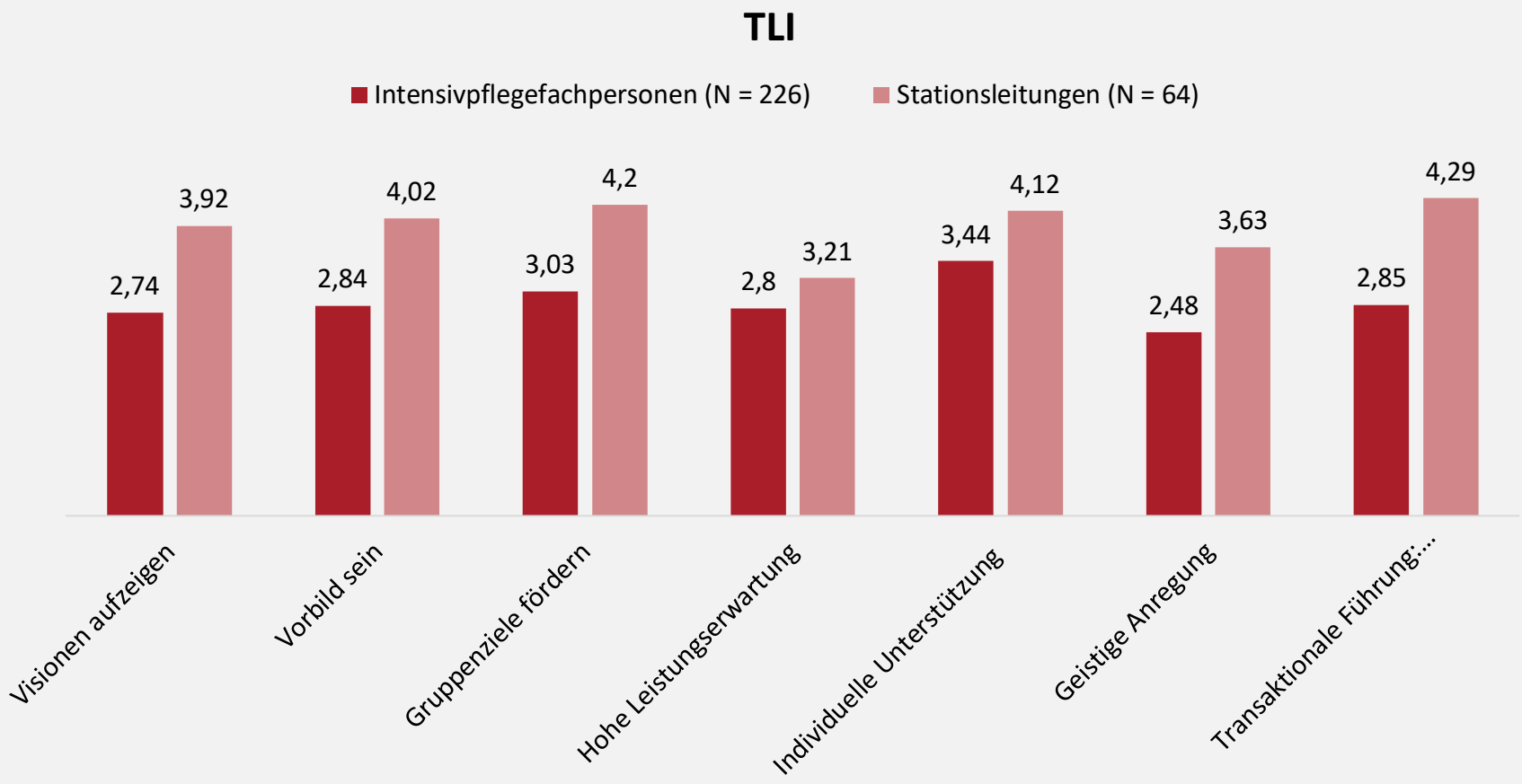
- Kombination gilt als besonders effektiv

- Transformational vorteilhaft in Bezug auf:
  - Positive Effekte auf die Organisation, Behandlungsergebnisse
  - Identifikation mit den Visionen und Werten
  - Emotionale Bindung mit dem Unternehmen
  - Freiraum für Ideen und Expertenwisssen
  - Auswirkungen auf Pflegequalität und Behandlungsergebnisse

(Hult et al., 2023; Ystaas et al., 2023; Furtner et al., 2023; Sihvola et al., 2022; Beyer et al., 2022; Ferreira et al., 2022; Helmold, 2022; Cummings et al., 2021; Huang et al., 2021; Labrague et al., 2021; Castillo et al., 2021; Wu et al., 2020; Akbıyık et al., 2020; Magbity et al., 2020; Suliman et al., 2020; Boamah, 2018; Cummings et al., 2018; Pelz, 2001)

Führungsstil

Transformational Leadership Inventory (Posakoff et al., 1990)



DUALE FÜHRUNG

Begriffsdefinition

- Sammelbegriff
- Formale Gleichheit oder formale Hierarchie
- Strukturelle Unterschiede
  - Nach Spezialisierung
  - Gemeinsames Leiten einer Einheit
  - Führung über Organisationsgrenzen hinweg
- Geeignet für
  - Komplexe, neuartige Aufgaben
  - Wissensintensive Organisation

(Döös & Wilhelmson, 2021; Döös et al., 2020; Endres & Weibler, 2019; Döös, 2015)

Formen der geteilten Führung

Duale Führung

- Zwei Personen teilen sich eine Führungsposition

Gemeinschaftlich geteilte Führung

- Alle Teammitglieder übernehmen Führung

Führungsdual

- Zwei Personen unterschiedlicher Profession auf gleicher Hierarchiestufe

Verteilte Führung

- Mehrere oder alle Teammitglieder

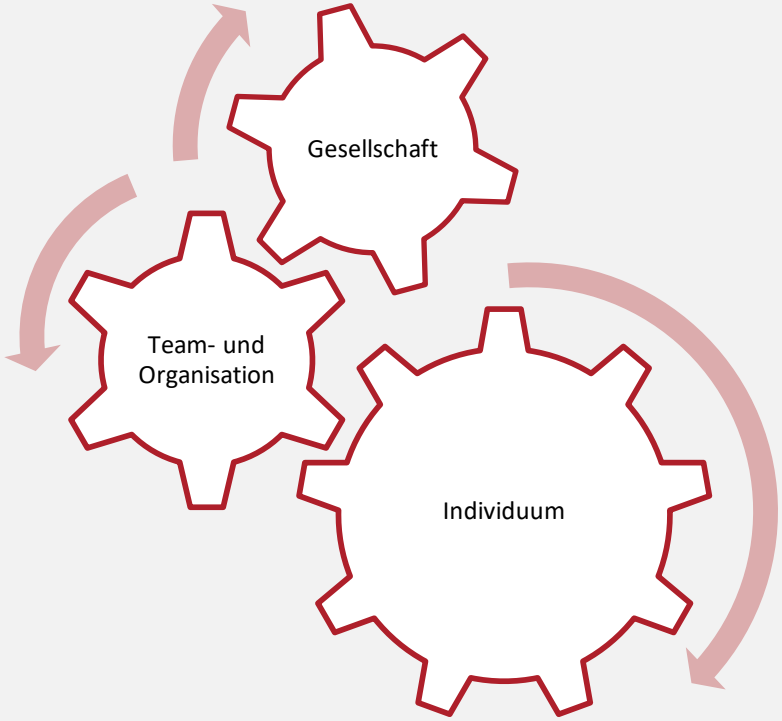
(Endres et al., 2019)

Erfolgsfaktoren

- **Gemeinsames Fundament:**
  - Gegenseitiges Vertrauen
  - Anspruchslosigkeit
  - Gemeinsame Werte, Ziele, Visionen, Umgang mit Mitarbeitenden
- Matching und Sympathie
- Offene, transparente Kommunikation
- Selbstreflexion
- Begegnung auf Augenhöhe
- Achtsamkeit
- Fähigkeit, Verantwortung und Aufmerksamkeit zu teilen

(Arouri et al., 2022; Clausen et al., 2017; Klinga et al., 2016; Bhattacharyya et al., 2013; Masters, 2013; Rosengren et al., 2010; Eckman, 2007; Grubb et al., 2006)

Was kann duale Führung bewirken?



- Arbeits- und Lebensqualität
- Lernen durch Austausch
- Geringe Abhängigkeit von einer Person
- Entscheidung mit vielen Perspektiven
- Innovationskraft
- Demokratie
- Geringere Machtkonzentration

(Da Silva et al., 2022; Arouri et al., 2022; Endres et al., 2019a; Endres et al., 2019; Sweeney et al., 2018; Salovaara et al., 2016)

Herausforderungen

- Endgültige **Verantwortung** bei Managementpositionen
- Umgang mit **Meinungsverschiedenheiten**
- Führungsverhalten bei **Widerständen**

(Jäppinen et al., 2023; Holm, 2022; Endres et al., 2019; Acton et al., 2019)

Herausforderungen im Gesundheitswesen

- Widerstand gegen Veränderungen
- Fehlende Anerkennung pflegefachlicher Führung
- Mangel an Selbstvertrauen und Chancen für potenzielle Führungspersonen
- tradierte Führungskultur, Bürokratie
- Mangelnde Transparenz, Kommunikation und organisatorische Unterstützung
- Unzureichende Karrieremodelle
- Überlastung durch zu viele Verantwortlichkeiten
- geringer Einfluss auf nachgeordnetes Personal
- Unklare Rollengrenzen

(Stanley & Stanley, 2018)

DIE LÖSUNG?!

Duale Führung

- Führungsdual/duale Führung mit klarer Trennung, aber enger Verzahnung
- Stationsleitung als organisatorisches und fachliches Vorbild
- Einklang zwischen Management und fachlicher Führung kann Grundlage für gemeinsame Visionen im Team schaffen

(Kocks et al., 2023; Schiffer, 2023; Claus et al., 2020; Weidlich et al., 2017; Flerchinger et al., 2014; Mendel et al., 2009)

Aufgabenprofil duale Führung

Schnittmenge

Organisatorisch

- Strategisches Management
- Personalmanagement
- Budgetierung
- Finanz- und Ressourcenmanagement
- Controlling über Kennzahlen
- Problemlösung in Prozessen

Fachlich

- Fachliche Kompetenz
- Klinische Exzellenz und Versorgungsqualität
- Mentoring
- Zugang zu Fachwissen
- Teilnahme an Personalentwicklung
- Theorie-Praxis Transfer
- Forschung

PRAXISBEISPIEL – AKTIVE ANGEHÖRIGENTELEFONATE

Ausgangslage

- Kommunikation ist komplex
- Einfluss auf:
  - Versorgungsqualität
  - Sicherheit
  - Arbeitsbelastung
- Bedarf an:
  - Klare Strukturen
  - Pflegerische Expertise

(Maier 2010)

Zielformulierung

Familienmitglied erhält mind. 1x/Tag Informationen

- **Verbesserte Kommunikation**
  - Klärung der Verantwortlichkeit
    Ein fester Ansprechpartner
  - gesteigerte Informationsqualität
- **Verbesserung der Zusammenarbeit von Familie und Team**
  - Befriedigung des Informationsbedürfnisses
  - Integration der Angehörigen in den Genesungsprozess
- **Geringere Anzahl der Telefonate**
  - Reduktion von Lärm
  - verminderte Arbeitsbelastung
- **Gewährleistung des Datenschutz**

Prozess

Angehörigentelefon

Informationen für Sie als Bezugsperson

Liebe Angehörige,

es ist uns ein Anliegen Sie mindestens einmal am Tag über den aktuellen Zustand Ihres Familienmitglieds zu informieren.
Die zuständige Pflegefachperson oder die betreuenden Ärzt*innen werden Sie deshalb **täglich zwischen 10:30 Uhr und 12:00 Uhr** anrufen, um Ihnen über folgende Punkte Auskunft zu geben:

- das aktuelle Befinden
- der Verlauf in der Nacht (Wie hat Ihr/e Angehörige/r geschlafen?)
- die Veränderungen zum Vortag
- geplante Untersuchungen für den Tag
- Vereinbarung der heutigen Besuchszeit
- benötigte Hilfsmittel (z.B. Zahnbürste, Hausschuhe)

Bei Bedarf werden wir für Sie ein Gespräch mit unseren Oberärzt*innen oder unserer Chefärztin Frau Dr. Scharz vermitteln.

Als unsere Hauptansprechperson bitten wir Sie herzlich um Ihre Unterstützung:

- **Seien Sie zwischen 10:30 Uhr und 12:00 Uhr erreichbar.**
- **Informieren Sie die weiteren Angehörigen und engen Bezugspersonen** darüber, dass Sie die Bezugsperson für das Angehörigentelefonat mit uns sind.

Vielen Dank für Ihr Verständnis

Das Team der interdisziplinären Intensivstation des St. Josefs-Hospitals Wiesbaden

St. Josefs-Hospital Wiesbaden
Beethovenstraße 20
65189 Wiesbaden

Tel.: 0611-177-0
www.joho.de

- Aufnahmegespräch und Information über das Konzept durch das medizinische Team
- Anruf zwischen 10:30 und 12:00
- Interdisziplinäre Entscheidung in der Frühbesprechung
  - Wer ruft an?
  - Welche Informationen werden heute benötigt?
  - Button an der Tafel
- Medizinischer Gesprächsbedarf in der Besuchszeit oder Rückruf am Nachmittag

Aufgabenteilung

Management	Schnittmenge	Pflegefachlichkeit
• Sicherung Prozessqualität • Strukturelle & organisatorische Vorgaben • Implementierung Kommunikationsprozess • Ressourcen für Personal & Material	Interprofessionelle Kommunikation & Absprache	• Sicherung Fachqualität • Evidenzbasierte Standards • Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse • Best-Practice-Analyse • Fortbildungs-/Schulungsinhalte
	Sicherstellung konsistenter, sicherer Angehörigen-kommunikation	
	Gemeinsame Entwicklung, Implementierung & Evaluation von Kommunikationsstandards	
	Koordination von Schulungen & Fortbildungen (Organisation & Inhalte)	
	Gemeinsames Qualitäts- & Risikomanagement	
	Prozessoptimierung (Qualität vs. Arbeitsbelastung)	
	Unterstützung des Teams in belastenden Gesprächs-situationen	

Weitere Praxisprojekte:

- Strukturierte Übergabe Bettnah und Bettfern
- Delirmanagement
- Frühmobilisationskonzept
- Digitalisierung der Station und der Kommunikationskanäle
- Strukturiertes Einarbeitungskonzept mit Theorietagen
- Praxiscurriculum für die Fachweiterbildung
- Projektgruppen:
  - ZVK-Management
  - Prä-OP Visite
  - Angehörigenfreundliche Intensivstation
  - Delir, Sedierung und Analgesie

Fazit

- Wachsende Herausforderungen im Gesundheitssystem benötigen und erfordern transformationale Führungskompetenz
- Führung muss als Ergebnis komplexer Interkationen gesehen werden, nicht nur auf Einzelpersonen oder Maßnahmen
- Stationsleitungen stehen vor einem Spagat zwischen:
  - Managementaufgaben (Planen, Organisieren, Koordinieren)
  - Leadership-Kompetenzen (Motivation, Inspiration, Wandel)
- Oftmals Überlastung durch Personalplanung und Verwaltung
  - Pflegefachliche Praxisentwicklung rückt in den Hintergrund
- Forschungsbedarf

(Schiffer, 2023; Wissenschaftsrat, 2022; Döös et al., 2021; Blanck-Köster et al., 2020; Stanley et al., 2018; Lee et al., 2018; Rixgens, 2018; Schrems et al., 2019; McCormack, 2016; Kantanen et al., 2017; Frei et al., 2012; Kerfoot et al., 2012)

**Duale Führung schafft nicht nur Strukturen –
sie schafft Verbindungen, Vertrauen und eine Kultur.**

Gemeinsam Ziele erreichen

JoHo INTENSIVSYMPOSIUM

SAVE THE DATE:

4. JoHo Intensivsymposium

06.11.2026

Literaturverzeichnis

Acton, B. P., Foti, R. J., Lord, R. G. & Gladfelter, J. A. (2019). Putting emergence back in leadership emergence: A dynamic, multilevel, process-oriented framework. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 145–164.

Akbıyık, A., Korhan, E. A., Kıray, S. & Kırşan, M. (2020). The Effect of Nurses 'Leadership Behavior on the Quality of Nursing Care and Patient Outcomes. *Creative Nursing*, *26*(1), 8–18.

Arouri, N., Koidl, M. Magdalena, L., Aichinger, I. (2022). *Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen*. https://www.pwc.at/de/nwns/studie_duale_fuehrung.pdf

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE.

Becker, M. (2023). Lösungsansätze für Intensivstation. In C. Bamberg (Hrsg.), *Moderne Stationsorganisation im Krankenhaus* (S. 190-204). Springer Verlag.

Beyer, S. & Jeske, J. (2022). Transformationale Führung und agile Methoden im Pflegemanagement von Akutkrankenhäusern – auf dem Weg zum Magnetstatus. In G. Lux & D. Matusiewicz (Hrsg.), *Pflegemanagement und Innovation in der Pflege. Wie sich Mensch und Maschine sinnvoll ergänzen* (S. 173-190). Springer Verlag.

Bhattacharyya, S. S. & Jha, S. (2013). Explicating strategic shared leadership process. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, *5*(1), 57–71.

Bilgin, N. & Özmen, D. (2022). Mortality in magnet hospitals: A systematic review. *Nigerian Journal Of Clinical Practice*, *25*(8), 1203.

Blanck-Köster, K., Becker, T., Gaidys, U. et al. (2018). Wissenschaftliche Weiterentwicklung in der Intensivpflege. *Medizinische Klinik - Intensivmedizin und Notfallmedizin*, *113*(8), 672–675.

Blanck-Köster, K., Roes, M., Gaidys, U. (2020). Clinical-Leadership-Kompetenzen auf der Grundlage einer erweiterten und vertieften Pflegepraxis (Advanced Nursing Practice). *Medizinische Klinik - Intensivmedizin und Notfallmedizin*, *115*(6), 466–476.

Blöcker, J. (2022): Jagd nach den jungen Pflegetalenten. *KlinikManagement aktuell*, *27*, 96-99.

Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C. & Clarke, S. P. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, *66*(2), 180–189.

Bruch, H. & Berenbold, S. (2019). Führungskräfte der Zukunft – auf welche Art der Führung wird es morgen ankommen?. In: J. Prölß, V. Lux & P. Bechtel (Hrsg.), *Pflegemanagement* (S. 143-146). MWV Verlag.

Bundesagentur für Arbeit (2022). *Fachkräfteengpassanalyse*. https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html;jsessionid=00FB49332CEDED42F47658444 FCD499C?nn=27096&topic_f=fachkraefte- engpassanalyseI

Castillo, A. L. R., Padilla, M. E. R. & Gaytán-Hernández, D. (2021). Self-evaluation Breinbauer, M. (2020). *Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in der Pflege: Eine empirische Untersuchung in Rheinland-Pfalz*. Springer VS.

Claus, N., Schatz, D., Wächter, I., Nydahl, P., Richter, S. & Kiens, M. (2020). 2 für 1: TOP-Sharing. *Pflegezeitschrift*, *74*(1–2), 58–61.

Clausen, C., Lavoie-Tremblay, M., Purden, M., Lamothe, L., Ezer, H. & McVey, L. (2017). Intentional partnering: a grounded theory study on developing effective partnerships among nurse and physician managers as they co-lead in an evolving healthcare system. *Journal Of Advanced Nursing*, *73*(9), 2156–2166.

Contzen, B. & Nehrig, C. (2022). Zwischen Mitarbeiter-Wünschen und Abteilungszielen. *Klinik Management aktuell*, *27*(01), 40-42.

Literaturverzeichnis

Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P., Paananen, T. & Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International Journal Of Nursing Studies*, *115*, 103842.

Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C., Paananen, T., Micaroni, S. P. & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal Of Nursing Studies*, *85*, 19–60.

Da Silva, J. A. M., Mininel, V. A., Agreli, H. F., Peduzzi, M., Harrison, R. & Xyrichis, A. (2022). Collective leadership to improve professional practice, healthcare outcomes and staff well-being. *The Cochrane Library*, *10*.

DGF & DIVI (2021). *Stellungnahme zur Stärkung und Zukunft der Intensivpflege in Deutschland*. https://www.divi.de/joomlatools-files/docman-files/publikationen/intensiv-und-notfallpflege/210309-stellungnahme-zur-staerkung-und-zukunft-der-intensivpflege.pdf

Döös, M. & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership*, *17*(6), 715–746.

Döös, M. & Wilhelmson, L. (2020). Changing Organizational Conditions: Experiences of Introducing and Putting Function-Shared Leadership (FSL) into Practice in Schools and Pre-Schools. *Leadership And Policy in Schools*, *20*(4), 672–689.

Döös, M. (2015). Together as One: Shared Leadership Between Managers. *International Journal Of Business And Management*, *10*(8).

Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J. & Örnberg, Å. (2017). The shared principalship: invitation at the top. *International Journal Of Leadership in Education*, *21*(3), 344–362.

DPR & DGP (2014). *Arbeitsfelder akademisch ausgebildeter Pflegefachpersonen* https://deut scher-pflegerat.de/wp-content/uploads/2020/02/ 2015-04-17-DGP-Papier_final.pdf

Eckman, E. W. (2007). The Coprincipalship: It's Not Lonely at the Top. *Journal Of School Leadership*, *17*(3), 313–339.

Endres, S. & Weibler, J. (2019). *Plural leadership: Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show*. Springer.

Endres, S. & Weibler, J. (2019a). Understanding (non)leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: an interpretive grounded theory study. *Business Research*, *13*(1), 275–309.

Ferreira, T. D. M., Mesquita, G. R., Melo, G. C., Oliveira, M., Bucci, A., Porcari, T. A., Teles, M. G., Altafini, J., Dias, F. C. P. & Gasparino, R. C. (2022). The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: An integrative review. *Journal Of Nursing Management*, *30*(4), 936–953.

Flerchinger, C., Küpper, G. & Wilhelm, M. (2014). Führung als Doppelspitze. *f&w*, *9*, 842-845.

Frei, A. (2012). Praxisentwicklung im Trend der Zeit. *Padua*, *7*(3), 110–115.

Furtner, M. & Baldegger, U. (2023). *Full range leadership*. Springer eBooks (S. 157–237).

Lux & P. Bechtel (Hrsg.), *Pflegemanagement* (S. 45-48). MWV Verlag.

Grubb, W. N. & Flessa, J. (2006). "A Job Too Big for One": Multiple Principals and Other Nontraditional Approaches to School Leadership. *Educational Administration Quarterly*, *42*(4), 518–550.

Helmold, M. (2022). *Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Springer Gabler.

Holm, J. (2022). Exploring alignment of assumptions in plural leadership: A case study of managers' implicit leadership theories in the danish public sector. *Leadership*, *19*(1), 43–62.

Literaturverzeichnis

Huang, N., Qiu, S., Yang, S. & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychology Research And Behavior Management*, *14*, 655–664.

Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Kaakinen, P., Karki, S., Nurmeksela, A., Palonen, M.,

Peltonen, L. & Häggman-Laitila, A. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing Open*, *10*(9), 5920–5936.

Isfort, M. (2018). Evaluation der Pflegebedingungen auf Intensivstationen. *Pro- Care*, *23*(1–2), 20–25.

Jäppinen, A., Räikkönen, E., Gélinas-Proulx, A. & Tolvanen, A. (2023). Dynamic properties of successful plural leadership configuration: An exploratory process-study. *Leadership*, *19*(3), 210–230.

Kaltwasser, A., Hermes, C., Dubb, R. & Stolecki, D. (2015). Intensivpflege. In G. Marx, E.

Maier, J., Fröhlich, M., NNaef, R., Staudacher, D. (2020): Sind wir bereit für die Zusammenarbeit mit Familien?, intensiv, 28, 73-77

Muhl, K. Zacharowski & S. Zeuzem (Hrsg.), *Die Intensivmedizin* (12. Auflage, S. 39-45). Springer.

Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M. & Suominen, T. (2017). Leadership and management competencies of head nurses and directors of nursing in Finnish social and health care. *Journal Of Research in Nursing*, *22*(3), 228–244.

Kerfoot, K. & Luquire, R. (2012). Alignment of the System's Chief Nursing Officer. *Nursing Administration Quarterly*, *36*(4), 325–331.

Klinga, C., Hansson, J., Hasson, H. & Sachs, M. A. (2016). Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care. *International Journal Of Integrated Care*, *16*(2).

Kocks, A., Schwabe, J. & Strahl, M. (2023). Duale Führung und PflegeexpertInnen APN. In J. Feuchtinger & S. Weidlich (Hrsg.), *Advanced Practice Nursing in der klinischen Pflegepraxis* (S. 59-69). Kohlhammer Verlag.

Labrague, L. J., Sabei, S. A., AbuAlRub, R., Burney, I. A. & Al-Rawajfah, O. (2021). Authentic leadership, nurse-assessed adverse patient events and quality of care: The mediating role of nurses' safety actions. *Journal Of Nursing Management*, *29*(7), 2152–2162.

Lee, E., Daugherty, J. & Hamelin, T. (2019). Reimagine Health Care Leadership, Challenges and Opportunities in the 21st Century. *Journal Of periAnesthesia Nursing/Journal Of Perianesthesia Nursing*, *34*(1), 27–38.

Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J. & Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal Of Nursing Management*, *26*(6), 726–734.

Lukoc, S. (2020). Erfolgreich führen. *PFLEGE Zeitschrift*, *5*(73), 14-16.

Magbity, J. B., Ofei, A. M. A. & Wilson, D. R. (2020). Leadership Styles of Nurse Managers and Turnover Intention. *Hospital Topics*, *98*(2), 45–50.

Masters, Y. (2013). Co-Principalship: Are two heads better than one? *In International Journal For Cross-Disciplinary Subjects in Education*, *4*(3), 1213-1221.

McCormack, B. & McCance, T. (2016). *Person-Centred Practice in Nursing and Health Care: Theory and Practice*. John Wiley & Sons.

Mendel, S., Feuchtinger, J. (2009) Aufgabengebiete klinisch tätiger Pflegeexperten in Deutschland und deren Verortung in der internationalen ANP. *Pflege*, *22,* 208–216.

Meyer-Kuehling, I. (2019). Akademisierung fördern. *Pflege*, 72, 17-19.

Niinihuhta, M. & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal Of Nursing Practice*, *28*(5).

Literaturverzeichnis

Pelz, W. (2001). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: C. von Au (Hrsg.) *Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien* (S. 93-110). Springer.

Risse, L. & Lukuc, S. (2019). Erfolgsfaktor Führung. In J. Prölß ,V. Lux & P. Bechtel (Hrsg.), *Pflegemanagement* (S. 133-136). MWV Verlag.

Rixgens, P. (2018). *Führungsstil und Leistungseffektivität im Krankenhaus*. Springer eBooks.

Rosengren, K. & Bondas, T. (2010). Supporting "two-getherness": Assumption for nurse managers working in a shared leadership model. *Intensive & Critical Care Nursing/Intensive And Critical Care Nursing*, *26*(5), 288–295.

Ruhl, S. & Krüttgen, N. (2018). Euphorie wecken bei Mitarbeitern. Der Chef als Vorbild. *CNE Pflegemanagement*, *5*(3), 4-7.

Salovaara, P. & Bathurst, R. (2016). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 174271501665293.

Schiffer, H. (2023). Pflegefachliche Exzellenz: Bedeutung und Zukunft von PflegeexpertInnen. In J. Feuchtinger & S. Weidlich (Hrsg.), *Advanced Practice Nursing in der klinischen Pflegepraxis* (S. 23-28). Kohlhammer Verlag.

Schrems, B. & Pfabigan, D. (2019). *Qualifikationsprofil Führen in der Pflege. Gesundheit Österreich, Wien.* https://jasmin.goeg.at/id/eprint/1131/1/Qualifikationsprofil_Fuehren_Pflege_bf.pdf

Schütz-Pazzini, P. (2017). Anforderungen an pflegerische Führungskräfte im 21. Jahrhundert. In P. Bechtel, I. Smerdka-Arhelger & K. Lipp (Hrsg.), *Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen* (2. Auflage, S. 58-61). Springer Verlag.

Sihvola, S., Kvist, T. & Nurmeksela, A. (2022). Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' resilience during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Journal Of Nursing Management*, *30*(6), 1869–1880.

Simon, A. (2019). Anforderungen an pflegerische Führungskräfte im 21. Jahrhundert. In J.

Prölß, V. Lux & P. Bechtel (Hrsg.), Pflegemanagement (S. 127-131). MWV Verlag.

Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2018*). Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet* (2. Auflage) Routledge.

Stanley, D. & Stanley, K. (2018). Clinical leadership and nursing explored: A literature search. *Journal Of Clinical Nursing*, *27*(9–10), 1730–1743.

Suliman, M., Aljezawi, M., Almansi, S., Musa, A. S., Alazam, M. & Ta'an, W. (2020). Identifying the nurse characteristics that affect anticipated turnover. *Nurs Manag*, *27*(5), 20-25.

Sweeney, A., Clarke, N. & Higgs, M. (2018). Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes. *International Journal Of Management Reviews*, *21*(1), 115–136.

und Notfallmedizin, *113*(8), 672–675.

Unger, F., Sann, U. & Martin, C. (2022). *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch*. Springer VS.

Weidlich, S. & Hock, S. (2017). Advanced Nursing Practice (ANP) – Wie gelingt der Einsatz von Wissenschaft in der Praxis?. In P. Bechtel, I. Smerdka-Arhelger & K. Lipp (Hrsg.), *Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen* (2. Auflage, S. 278-286). Springer Verlag.

Wissenschaftsrat (2022). *HQGplus-Studie zu Hoschulischen Qualifikationen für das Gesundheitssystem – Update*. https://www.wissenschaftsrat.de/down- load/2022/9541-22.pdf?__blob=publicationFile&v=17

Literaturverzeichnis

Pelz, W. (2001). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: C. von Au (Hrsg.) *Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien* (S. 93-110). Springer.

Risse, L. & Lukuc, S. (2019). Erfolgsfaktor Führung. In J. Prölß ,V. Lux & P. Bechtel (Hrsg.), *Pflegemanagement* (S. 133-136). MWV Verlag.

Rixgens, P. (2018). *Führungsstil und Leistungseffektivität im Krankenhaus*. Springer eBooks.

Rosengren, K. & Bondas, T. (2010). Supporting "two-getherness": Assumption for nurse managers working in a shared leadership model. *Intensive & Critical Care Nursing/Intensive And Critical Care Nursing*, *26*(5), 288–295.

Ruhl, S. & Krüttgen, N. (2018). Euphorie wecken bei Mitarbeitern. Der Chef als Vorbild. *CNE Pflegemanagement*, *5*(3), 4-7.

Salovaara, P. & Bathurst, R. (2016). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 174271501665293.

Schiffer, H. (2023). Pflegefachliche Exzellenz: Bedeutung und Zukunft von PflegeexpertInnen. In J. Feuchtinger & S. Weidlich (Hrsg.), *Advanced Practice Nursing in der klinischen Pflegepraxis* (S. 23-28). Kohlhammer Verlag.

Schrems, B. & Pfabigan, D. (2019). *Qualifikationsprofil Führen in der Pflege. Gesundheit Österreich, Wien.* https://jasmin.goeg.at/id/eprint/1131/1/Qualifikationsprofil_Fuehren_Pflege_bf.pdf

Schütz-Pazzini, P. (2017). Anforderungen an pflegerische Führungskräfte im 21. Jahrhundert. In P. Bechtel, I. Smerdka-Arhelger & K. Lipp (Hrsg.), *Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen* (2. Auflage, S. 58-61). Springer Verlag.

Sihvola, S., Kvist, T. & Nurmeksela, A. (2022). Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' resilience during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Journal Of Nursing Management*, *30*(6), 1869–1880.

Simon, A. (2019). Anforderungen an pflegerische Führungskräfte im 21. Jahrhundert. In J.

Prölß, V. Lux & P. Bechtel (Hrsg.), Pflegemanagement (S. 127-131). MWV Verlag.

Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2018*). Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet* (2. Auflage) Routledge.

Stanley, D. & Stanley, K. (2018). Clinical leadership and nursing explored: A literature search. *Journal Of Clinical Nursing*, *27*(9–10), 1730–1743.

Suliman, M., Aljezawi, M., Almansi, S., Musa, A. S., Alazam, M. & Ta'an, W. (2020). Identifying the nurse characteristics that affect anticipated turnover. *Nurs Manag*, *27*(5), 20-25.

Sweeney, A., Clarke, N. & Higgs, M. (2018). Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes. *International Journal Of Management Reviews*, *21*(1), 115–136.

und Notfallmedizin, *113*(8), 672–675.

Unger, F., Sann, U. & Martin, C. (2022). *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch*. Springer VS.

Weidlich, S. & Hock, S. (2017). Advanced Nursing Practice (ANP) – Wie gelingt der Einsatz von Wissenschaft in der Praxis?. In P. Bechtel, I. Smerdka-Arhelger & K. Lipp (Hrsg.), *Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen* (2. Auflage, S. 278-286). Springer Verlag.

Wissenschaftsrat (2022). *HQGplus-Studie zu Hoschulischen Qualifikationen für das Gesundheitssystem – Update*. https://www.wissenschaftsrat.de/down- load/2022/9541-22.pdf?__blob=publicationFile&v=17

Literaturverzeichnis

Woo, B., Lee, J., Tam, W. (2017). The impact of the advanced practice nursing role on quality of care, clinical outcomes, patient satisfaction, and cost in the emergency an critical care settings: a systematic review. *Human Resources for Health*, *15*(1), 63.

Wu, X., Hayter, M., Lee, A., Yuan, Y., Li, S., Bi, Y., Lu, Z., Cao, C., Gong, W. & Yu, Z. (2020). Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave. *Journal Of Nursing Management*, *28*(4), 804–813.

Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G. & Constantinou, C. S. (2023). The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review. *Nursing Reports*, *13*(3), 1271–1290.