

Tewes
Stockinger



Personal- entwicklung

in Pflege-
und Gesundheits-
einrichtungen

Erfolgreiche
Konzepte
und Praxisbeispiele
aus dem In- und
Ausland

Personalentwicklung in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen

Renate Tewes
Alfred Stockinger
(Hrsg.)

Personal- entwicklung in Pflege- und Gesundheits- einrichtungen

Erfolgreiche Konzepte und Praxisbeispiele
aus dem In- und Ausland

Mit 24 Abbildungen

 Springer

Prof. Dr. Renate Tewes
Crown Coaching International
Dresden, Deutschland

Alfred Stockinger
Universitätsklinikum Regensburg
Regensburg, Deutschland

ISBN 978-3-642-37323-7 ISBN 978-3-642-37324-4 (ebook)
DOI 10.1007/978-3-642-37324-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Susanne Moritz, Heidelberg
Projektmanagement: Dr. Ulrike Niesel, Heidelberg
Lektorat: Dr. Gaby Seelmann-Eggebert, Limburgerhof
Projektkoordination: Cécile Schütze-Gaukel, Heidelberg
Umschlaggestaltung und Foto: deblik, Berlin
Herstellung: SPS India Scientific Publ. Services (P) Ltd., Chennai, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort

» Innovation ist nicht das Ergebnis logischen Denkens, auch wenn das Ergebnis logisch ist.
Albert Einstein

Der südkoreanische Künstler Nam June Paik gilt als Begründer der Video- und Medienkunst. Von ihm stammt der bedeutungsvolle Satz »Wenn zu perfekt, liebe Gott böse!« Ja, wir haben über diesen Satz auch sehr geschmunzelt, da er so viel Wahrheit transportiert, obwohl er grammatikalisch nicht ganz ausgereift ist. Wird die Perfektion über die Schaffensfreude gestellt, dann wird sie hinderlich. Denn zu viel Perfektion verhindert Innovation. Und was hat jetzt Medienkunst mit dem Gesundheitswesen zu tun? Und schon sind wir mitten drin, im Thema Innovation. Denn ein entscheidender Schritt, um innovativ zu werden, ist die Fähigkeit, über den Tellerrand hinaus zu sehen (Tewes 2011). Also das was im Englischen beschrieben wird mit »*thinking outside the box*«.

Wer erfolgreich sein möchte, muss Innovationsfreude ermöglichen. Über den eigenen Tellerrand zu sehen, ist ein guter Anfang. Die Innovationsbereitschaft wird zusätzlich gefördert durch die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, die Überzeugung unerwartete Situationen kontrollieren zu können (Selbstwirksamkeit), Kreativität und ein gutes Teamklima (Tewes 2011, S. 190).

Wir haben für Sie in unserem Buch innovative Projekte zur Personalentwicklung gesammelt und sind dabei sowohl in Deutschland als auch international fündig geworden. Der Begriff Innovation kommt aus dem Lateinischen von »*innovare*« und bedeutet erneuern. Es geht also um das »Aufbrechen und Überwinden überkommener Strukturen, ein Aktivieren zusätzlicher Kompetenzen« sowie einen besseren Umgang mit Herausforderungen (Auhagen 2003, S. 247). Das war unser entscheidendes Kriterium. Alle Projekte, die in diesem Buch vorgestellt werden erfüllen den Anspruch innovativ zu sein.

4,9 Mio. Menschen sind in Deutschland im Gesundheitswesen tätig, das bedeutet jeder neunte Beschäftigte (www.destatis.de). Die Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen haben ein rasantes Tempo. In keinem anderen Bereich sind so viele neue Gesetze in so kurzer Zeit erlassen worden wie im Gesundheitswesen. Und diese Change Management Prozesse sind nicht eines Tages abgeschlossen, sondern werden auch zukünftig den Alltag von Krankenhäusern und anderen Gesundheitseinrichtungen bestimmen. Bei all den Anforderungen an Qualität und Ökonomie und der wachsenden Herausforderung durch den demografischen Wandel dürfen wir nicht vergessen, wer diese notwendigen Dienstleistungen tagtäglich erbringt. Die Mitarbeiter im Gesundheitswesen sind unser höchstes Gut und die Investition in deren Kompetenz wird zum wichtigsten Produktionsfaktor (Pommer 2009).

Damit gewinnt die Personalentwicklung in den Einrichtungen des Gesundheitswesens enorm an Bedeutung. Mit den hier in diesem Buch präsentierten innovativen Projekten aus dem In- und Ausland sollen Sie inspiriert werden, eigene Projekte zu starten. Wir haben alle Autorinnen und Autoren gebeten, am Ende ihres Kapitels festzuhalten, was andere Pflegekräfte und Organisationen aus ihrem Projekt lernen können. Damit haben Sie als Leser/Leserin gleich einen Überblick darüber, welche Fehler Sie vermeiden sollten oder worauf es beim Implementieren zu achten gilt.

Wir beide sind begeistert von der Vielfalt an unterschiedlichen Personalentwicklungsprojekten und hoffen, dass dieser Funke auf Sie überspringt und Sie motiviert, selbst etwas auszuprobieren. Bitte scheuen Sie sich nicht, uns von Ihren Projekten zu berichten!

Im ersten Teil dieses Buches werden nationale erfolgreiche Praxisprojekte und Konzepte in unterschiedlichen Einrichtungen der Krankenhauspflege, der Altenhilfe und in einer Bildungseinrichtung vorgestellt. In den Beiträgen, die den Krankenhausbereich betreffen, beschreiben die Autoren die Implementierung von Instrumenten und Maßnahmen der Personalentwicklung sehr konkret und anschaulich vor dem Hintergrund der strukturellen Veränderungen im Gesundheitswesen und der gegenwärtigen Bedingungen eines zunehmenden Fachkräftemangels im Pflegebereich. Hierbei werden die Notwendigkeiten zur Ausrichtung einer strategischen Personalentwicklung am Beispiel der Führungskräfte in der Pflege und Maßnahmen zu deren kontinuierlichen Entwicklung, Förderung und Qualifizierung aufgezeigt.

Wir stellen Ihnen ein Teamkompetenztraining aus dem Universitätsklinikum Tübingen vor sowie ein interessantes Konzept neuer Führungsrollen im Robert Bosch Krankenhaus in Stuttgart. Für den Führungsnachwuchs entwickelte das Universitätsklinikum Regensburg ein spezielles Traineeprogramm, über das Sie hier ebenso erfahren werden wie über das FRESH-Projekt zur Erwerbsfähigkeitssicherung von Pflegefachkräften und die Einarbeitung neuer Berufsanfänger aus dem Universitätsklinikum Freiburg.

Am Beispiel der Altenhilfe wird aufgezeigt, wie verschiedene Bausteine einer integrierten Personalentwicklungsstrategie das Führungsverhalten und die Kommunikation positiv beeinflussen können – ein Beitrag der Unternehmensgruppe Mediana/Seniana im Raum Fulda/Hünfeld. Die Akademie der Städtischen Kliniken München beschreibt, wie komplex, vielfältig und anforderungsreich der Prozess der Personalentwicklung verlaufen ist und welche Faktoren die erfolgreiche Implementierung und die positiven Entwicklungen im Unternehmen beeinflussen.

Im zweiten Teil des Buches stellen wir Ihnen verschiedene Personalentwicklungsprojekte aus Großbritannien, der Türkei, Australien, Norwegen, Irland, der Schweiz und den USA vor.

Die zugenommene Arbeitslast und das damit gestiegene Stresspotenzial ist in der internationalen Pflege ein wichtiges Thema. Um dem zu begegnen, wurden ganz unterschiedliche Projekte initiiert. In Großbritannien testeten *Public-Health*-Experten ein Biofeedbackgerät zur Stressreduktion mit sehr erfolgreichen Ergebnissen. In der Türkei wurde an einer Klinik evidenzbasiertes Management eingeführt, wodurch die Berufszufriedenheit und die Identifikation mit der Organisation verbessert und der Intention zu kündigen entgegengewirkt werden konnte. In Australien konnte die Resilienz von Pflegefachkräften gestärkt werden, indem Kompetenzen erfahrener Pflegefachkräfte aus dem Ruhestand genutzt wurden. Wenn ausländische Pflegefachkräfte nicht in die Teams integriert werden, erhöht das den Stress aller Teammitglieder. Wie Integration gelingen kann, beschreibt ein Projekt aus der norwegischen Altenhilfe.

Um die Pflege inhaltlich weiterzuentwickeln wurde in Irland sog. *Practice Development* initiiert. Ein Akutklinikum in den USA führte komplementäre Heilmethoden ein, für die Pflegefachkräfte qualifiziert wurden, so dass sie diesbezüglich eigenverantwortlich diagnostizieren und therapieren können. Aus der Schweiz wird ein Karrieremodell vorgestellt, mit dem Pflegefachkräfte ihre berufliche Laufbahn systematisch planen können. Um das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Gesundheitswesen zu fördern hat das *Center for Spirituality and Healing* aus

Minneapolis eine Weiterbildung entwickelt, mit der Führungskräfte sich hierzu qualifizieren können.

Mit diesem Buch erwartet Sie eine bunte Mischung ganz unterschiedlicher Projekte zur Personalentwicklung. Wir wünschen Ihnen viel Inspiration, Mut und Ausdauer, um die eigenen Ideen umzusetzen.



Prof. Dr. Renate Tewes

Dresden

Pflegedirektor Alfred Stockinger

Regensburg

Literatur

Auhagen AE (2003) Innovation. In: Auhagen AE, Bierhoff HW (Hrsg) Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxisbuch. Beltz PVU, Weinheim, S 246–259

Pommer KH (2009) Personalentwicklung als Dienstleistung. Pflegezeitschrift 62(2):102–105

Tewes R (2011) Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Springer, Berlin
www.destatis.de

Dank

An diesem Buch haben viele wunderbare Helfer mitgewirkt, denen wir an dieser Stelle unseren ausdrücklichen Dank aussprechen wollen.

Aus einem Gedanken, einer kleinen Idee für ein gemeinsames Manuskript über Personalentwicklung ist durch die berufliche Zusammenarbeit von mir (Alfred Stockinger) mit Renate Tewes ein größeres Buchprojekt entstanden. Ihr gilt mein besonderer Respekt und herzlicher Dank, dass ich als »Neuling« diese wundervolle Erfahrung machen durfte.

Herzlichen Dank an Susanne Moritz vom Springer Verlag, die uns mit aller Tatkraft dabei unterstützt hat, dieses Buch ins Leben zu rufen. Unser besonderer Dank gilt allen Autoren, die engagiert ihre Projekte dargestellt und die Mühen der unvermeidlichen Korrekturbearbeitungen auf sich genommen haben.

Lobend erwähnen möchten wir hier alle Studierenden und Kollegen, die bei den Übersetzungen der verschiedenen Texte aus dem Englischen und Türkischen geholfen haben. Maria Krause hat das Projekt von Dr. Sue Smith aus Großbritannien übersetzt, Tanja Dreischer den Text von Dr. Michael Shannon und Prof. Dr. Brendan McCormack aus Irland, Prof. Thomas Fischer den Bericht von Prof. John Daly und Prof. Debra Jackson aus Australien. Beatrice Hertel und Markus Meißner haben die Broschüre im Anhang von Havva Arslan und Gülseren Kocaman aus der Türkei übersetzt. Vielen Dank Ihnen/Euch allen für diese tatkräftige Unterstützung. Danke auch an Türkan Getim, die den Türkischen Text ins Deutsche übersetzte.

Bei der Doktorandin Mona Anita Kiil aus Norwegen möchte ich mich bedanken für die Vermittlung des Kontaktes zu Prof. Cynthia Baluyot, die mit ihrem Projekt über die Integration ausländischer Pflegefachkräfte in ein norwegisches Pflegeheim dieses Buch bereichert. Ich (Renate Tewes) habe Mona Kiil auf einem internationalen Kongress zur Integrativen Medizin kennengelernt und sie gebeten, nach interessanten Personalentwicklungsprojekten in der norwegischen Pflege zu suchen.

Bedanken möchten wir uns auch beim Dolmetscher Werner Töpferwien, dem ich (Renate Tewes) zufälligerweise in der Deutschen Bahn (meinem Zweitbüro) begegnete, als ich mit eigenen Übersetzungen beschäftigt war und er mich spontan beim letzten Schliff unterstützte.

Unser besonderer Dank geht an Dr. Maria Mischo-Kelling für die anregenden Diskussionen zur internationalen Personalentwicklung, welche dieses Buch bereichert haben.

Prof. Dr. Renate Tewes in Dresden

Alfred Stockinger in Regensburg

Inhaltsverzeichnis

I Nationale Einblicke und Best Practice

1	Personalentwicklung im Fokus von Kliniken und Pflegeeinrichtungen	3
	<i>Alfred Stockinger</i>	
1.1	Stellenwert von Personalentwicklung im Gesundheitswesen in Zeiten struktureller Veränderungen und Fachkräftemangel	5
1.2	Bedeutung und Einordnung der Personalentwicklung	7
1.3	Instrumente der Personalentwicklung	8
1.4	Rolle der Führungskraft in der Personalentwicklung	12
	Literatur	13
2	Erfolgreiche Personalentwicklungsprojekte am Universitätsklinikum Freiburg im Pflege- und Prozessmanagement	15
	<i>Beate Buchstor, Jorun Thoma und Johanna Feuchtinger</i>	
2.1	Strukturen im Pflegedienst	16
2.2	Personalentwicklung	16
2.3	Personalentwicklung in der Pflege	17
2.4	Personalentwicklungsprojekte im Bereich Pflege- und Prozessmanagement	18
2.5	FRESH – Freiburger Programm zur Erwerbsfähigkeitsicherung in der Pflege – ein gemeinsames Programm am UKF und dem Reha-Zentrum Hüttenbühl	23
2.6	Lerneffekte und Empfehlungen	25
	Literatur	26
3	Vom klassischen Pflegemanagement zur fortschrittlichen Pflegeentwicklung: Auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis in der Führung des Pflegedienstes am Robert-Bosch-Krankenhaus in Stuttgart	29
	<i>Ursula Matzke</i>	
3.1	Das Robert-Bosch-Krankenhaus	30
3.2	Entwicklung eines neuen Führungsmodells für den Pflegedienst	34
3.3	Führungsmodell	38
3.4	Lerneffekte und Empfehlungen	44
	Literatur	46
4	Teamkompetenztraining am Universitätsklinikum Tübingen – Eine neue Form der Personalentwicklung	47
	<i>Petra Renz, Jana Luntz, Alfred Mollenhauer und Norbert Doll</i>	
4.1	Universitätsklinikum Tübingen	48
4.2	Projekt Teamkompetenztraining am UKT – neue Form der Personalentwicklung	50
4.3	Lerneffekte und Empfehlungen	63
	Literatur	64

5	Trainee-Programm zur Entwicklung und Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften im Pflegedienst am Universitätsklinikum Regensburg	65
	<i>Roswitha Happach</i>	
5.1	Das Universitätsklinikum Regensburg	66
5.2	Qualifizierung und Entwicklung von Führungsnachwuchs im Pflegedienst	70
5.3	Aktueller Stand des Projektes	79
5.4	Lerneffekte und Empfehlungen	79
	Literatur	82
6	Personalentwicklung in der Altenhilfe dargestellt am Praxisbeispiel der Unternehmensgruppe Mediana/Seniana	83
	<i>Michael Bernhard</i>	
6.1	Das Unternehmen	84
6.2	Stellenwert der Personalentwicklung in Einrichtungen der Altenhilfe	85
6.3	Schlüsselfaktoren einer qualitätschaffenden Personalentwicklung	86
6.4	Lerneffekte und Empfehlungen	94
	Literatur	95
7	Personalentwicklung bei einem Bildungsanbieter	97
	<i>Rainer Ammende</i>	
7.1	Darstellung der Einrichtung	98
7.2	Beschreibung des Organisations- und Personalentwicklungsprozesses von 2000–2012	98
7.3	Leitbild und Maßnahmenpläne	100
7.4	Umsetzung der Reformen	102
7.5	Auswirkungen der Reformen	106
7.6	Lerneffekte und Empfehlungen	107
	Literatur	108

II Internationale Einblicke und Best Practice

8	Stressmanagement in der britischen Pflege	111
	<i>Susan Smith und Chrystal Fox</i>	
8.1	Pflegeberufe in Großbritannien	112
8.2	Krankheitsrate	113
8.3	Fallstudie	115
8.4	Diskussion	119
8.5	Mögliche Lernchancen für andere Länder	120
	Literatur	121
9	Evidenzbasiertes Management verbessert die Berufszufriedenheit in der Türkei	123
	<i>Sebahat Gözümlü, Havva Arslan Yürümezoglu und Gülseren Kocaman</i>	
9.1	Pflege in der Türkei	124
9.2	Personalentwicklungsprojekt in der Pflege	127

9.3	Methode	129
9.4	Ergebnisse	132
9.5	Mögliche Lernchancen für andere Länder	136
	Literatur	137
10	Entwicklung resilienter Pflegefachkräfte in der australischen Pflege	141
	<i>John Daly und Debra Jackson</i>	
10.1	Pflege in Australien – eine Übersicht	142
10.2	Alternde Belegschaften in der Pflege	146
10.3	Projekt zur Einbindung von Pflegefachkräften im Ruhestand	146
10.4	Mögliche Lernchancen für andere Länder	148
	Literatur	149
11	Integration von ausländischen Pflegefachkräften in die stationäre Altenpflege Norwegens	151
	<i>Cynthia Baluyot</i>	
11.1	Entwicklung der Pflege in Norwegen	152
11.2	Das Projekt	155
11.3	Mögliche Lernchancen für andere Länder	162
	Literatur	163
12	Practice Development – ein Konzept zur Entwicklung der beruflichen Pflegepraxis in Irland	165
	<i>Michael Shannon und Brendan McCormack</i>	
12.1	Überblick über die Gesundheitsversorgung	166
12.2	Practice Development – Ein Beispiel für die effektive Nutzung der pflegerischen Ressourcen	170
12.3	Praxisentwicklungsprogramm zur Sterbebegleitung – eine Basis für die effektive Umsetzung von Pflegeressourcen	172
12.4	Mögliche Lernchancen für andere Länder	176
	Literatur	177
13	Einführung komplementärer Heilmethoden in einem Akutkrankenhaus in den USA	179
	<i>Val Lincoln</i>	
13.1	Gesundheitsversorgung in den USA	181
13.2	Optimale heilende Umgebung (OHE) und holistische Pflege (HN)	181
13.3	Das Projekt: Integration des holistischen Pflegemodells im Woodwinds Krankenhaus	182
13.4	Mögliche Lernchancen für andere Länder	187
	Literatur	188
14	Ein Karrieremodell für die Pflege in der Schweiz	191
	<i>Karin Mächler</i>	
14.1	Pflege in der Schweiz	192
14.2	Karrieremodelle in der Schweiz	194
14.3	Karrieremodell in der Pflege am Uniklinikum Zürich	195
14.4	Mögliche Lernchancen für andere Länder	201
	Literatur	202

15	Wohlbefinden fördern durch holistische Systemführung: Das Modell des Centers for Spirituality and Healing in den USA.	205
	<i>Mary Jo Kreitzer</i>	
15.1	Pflege in den Vereinigten Staaten	206
15.2	Modell des Wohlbefindens	207
	Literatur	213
16	Zukunft der Personalentwicklung in der Pflege	215
	<i>Renate Tewes</i>	
16.1	Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Pflege.	216
16.2	Führungskompetenz.	220
16.3	Interdisziplinäre Zusammenarbeit.	225
16.4	Aus-, Fort- und Weiterbildung.	228
16.5	Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter	232
16.6	Multikulturelle Pflegeteams	232
	Literatur	235
	 Serviceteil.	241
	Anhang I: Planungs- und Dokumentationsformular Trainee-Programm	242
	Anhang II: Broschüre evidenzbasierter Empfehlungen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit bei Pflegefachkräften	246
	Literatur	253
	Stichwortverzeichnis	254

Die Autoren



Rainer Michael Ammende

Rainer M. Ammende, Jahrgang 1957, ist seit 2004 als Akademieleitung bei der Städtischen Klinikum München GmbH tätig. Nach 15-jähriger Tätigkeit als Koch und im Management in der Gastronomie und im Hotelwesen im In- und Ausland qualifizierte er sich in der Gesundheits- und Krankenpflege. Nach Abschluss des Pflegepädagogikstudiums an der Humboldt Universität Berlin führte ihn sein beruflicher Weg über Berlin, Ludwigshafen und Mönchengladbach nach München. Herr Ammende ist Mitglied im Deutschen Bildungsrat für Pflegeberufe.



Dr. Havva Arslan Yürümezoglu

Dr. Havva Arslan absolvierte nach ihrem Bachelorabschluss einen Masterstudienangang in Management und promovierte in Pflegemanagement an der Dokuz Eylul Universität in der Türkei.

Nach langjähriger Tätigkeit als Forschungsassistentin ist sie nun seit 2012 Assistenzprofessorin an der *Dokuz Eylul Universität* in Izmir. Ihr primäres Forschungsinteresse gilt dem evidenzbasierten Management, der Berufszufriedenheit von Pflegefachkräften und ihrer Identifikation mit der Organisation.

Dr. Arslan veröffentlicht in internationalen Fachjournals insbesondere zu den Schwerpunkten evidenzbasiertes Management in der Pflege sowie der Herausforderung von Pflegeforschung für die Pflegefachkräfte an der Basis. Gemeinsam mit ihrem Forschungsteam gewann sie zwei Pflegepreise für die Entwicklung eines speziellen Mentoringprogramms und zum Ergebnis einer Forschung über Forschungsbarrieren für Pflegefachkräfte.



Cynthia Baluyot

Cynthia Baluyot wuchs auf den Philippinen auf und absolvierte ihre Pflegeausbildung an der *Marian College School of Nursing* in Manila. Nach 10jähriger Berufstätigkeit entschied sie sich für einen Wechsel nach Norwegen und qualifizierte sich in Gerontologischer Pflege und Multikultureller Gesundheitspflege an der Universität Oslo. Ihren Masterabschluss erwarb Cynthia Baluyot am *Institute of Nursing Science* an der Universität Oslo.

Cynthia Baluyot begann ihre Dissertationsforschung mit dem Schwerpunkt »Pflege in einer multikulturellen Gesellschaft« in Queensland in Australien und ist heute Assistenzprofessorin am *University College* in Oslo.



Michael Bernhard

Michael Bernhard, Jahrgang 1965, ist seit 1996 bei der Unternehmensgruppe Mediana/Seniana, einem privaten Anbieter in der Alten- und Krankenpflege erst als Assistent der Geschäftsführung, dann als Personalleiter tätig. Seit dem Jahr 2008 bildet die Personalentwicklung den Schwerpunkt seiner Arbeit. Vor Mediana/Seniana arbeitete er bei einer Heilberufekammer sowie bei zwei kirchlichen Wohlfahrtsverbänden. Michael Bernhard absolvierte in Gießen ein Studium der Betriebswirtschaftslehre, das er im Jahr 1991 als Diplom-Kaufmann abschloss. Er verfügt über eine Coaching-Ausbildung, absolvierte ein Weiterbildungsverbundstudium Sozialkompetenz und hat sich zu verschiedenen Systemen im Qualitätsmanagement (EFQM, DIN ISO 9001ff) weitergebildet.



Beate Buchstor

Seit 1989 war Beate Buchstor als Direktorin für das Pflege- und Patientenmanagement am Universitätsklinikum Freiburg verantwortlich und war Vorstandsmitglied. Im April 2013 wurde sie in den Ruhestand verabschiedet. Die Etablierung des Bachelorstudiengangs Pflegewissenschaft an der Universität Freiburg 2010 ist maßgeblich der Initiative von Beate Buchstor zu verdanken. Nach einigen Jahren in der Pflegepraxis absolvierte sie die Weiterbildung zur Pflegedienstleiterin und Lehrerin für Krankenpflege und übernahm in den darauffolgenden Jahren als Pflegemanagerin Leitungsverantwortung in verschiedenen Einrichtungen. Sie absolvierte ein Weiterbildungsstudium Krankenhausbetriebswirtschaft an der Fachhochschule Osnabrück.



Prof. Dr. John Daly

Prof. Daly ist Direktor der Gesundheitsfakultät und Vorsitzender des WHO-Zentrums für Zusammenarbeit von Pflege, Geburtshilfe und Gesundheitsentwicklung an der *University of Technology in Sydney (UTS)*, Australien. Bis 2008 war er Direktor der Fakultät für Pflege, Geburtshilfe und Gesundheit an der UTS.

Prof. Daly ist eine aktive professionelle Führungskraft und füllt viele Rollen erfolgreich aus, wie die des Lehrers, Managers, Beraters, Forschers und Autors. Er publizierte zu folgenden Themen: Führung in Pflege und Gesundheitswesen, Pflegeausbildung, kardiovaskuläre Gesundheit, Rollentransition in der Pflege, Altenpflege, multikulturelle Pflege und Arbeitsbedingungen in der Pflege. Er war Vorsitzender der Universitätsdirektoren in Australien und Neuseeland (*Council of Deans of Nursing and Midwifery*). Prof. Daly engagiert sich in vielen lokalen, nationalen und internationalen Arbeitsgruppen, wie die Programme für chronisch Kranke in Nord-Sydney (NSW-Health), dem Bündnis Gesundheitswissenschaft (*The Health-Science Alliance*), dem Führungsgremium der Direktoren für Pflege und Geburtshilfe in Australien und Neuseeland (*Council of Deans of Nursing & Midwifery*), der Weltgesundheitsorganisation (WHO), *Sigma Theta Tau International* und dem internationalen Netzwerk der Promotionsausbildung in der Pflege.

2009 wurde Prof. Daly der Preis für herausragende Leistungen für die Universität und für die Disziplin der Pflegeprofession auf nationaler und internationaler Ebene von der *Universität Western Sydney* verliehen. Prof. Daly ist derzeit sowohl Professor

an der Schule für öffentliche Gesundheit an der *University of New South Wales*, als auch an der *Curtin University* in West-Australien.

Prof. Daly ist derzeit Chef-Herausgeber des Journals *Collegian*, welches durch das australische *College of Nursing* peer-reviewed wird. Darüber hinaus ist er Mitglied verschiedener renommierter Pflegejournale, wie *International Journal of Nursing Studies*, *Pacific Rim*, *International Journal of Nursing Research* sowie *Nursing Research & Practice*.



Norbert Doll

Norbert Doll leitet zusammen mit Alfred Mollenhauer das Teamkompetenztraining an der Universitätsklinik Tübingen, seit 2013 ist er über die Akademie für Personalentwicklung zudem als Leiter und Trainer (nach ProDeMa) für das Deeskalationstraining und zusammen mit Alfred Mollenhauer seit 2005 für die Kletter- und Erlebnistherapie an der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Universität Tübingen verantwortlich. Seit 2003 ist er als Fachkrankenpfleger in der Akutpsychiatrie dort tätig. Die Ausbildung zum Krankenpfleger absolvierte er 1996–1999 an der Krankenpflegeschule der Universität Tübingen.



Dr. Johanna Feuchtinger

Johanna Feuchtinger leitet seit 2003 die Stabstelle Qualität und Entwicklung am Universitätsklinikum Freiburg. Wichtige Projekte, die sie erfolgreich begleitet hat, sind u. a. die Implementierung von *Advanced Practice Nursing* (z. B. *Psychiatric Liaison Nurse*), die Entwicklung von Pflegequalitätsindikatoren und der Aufbau des Bachelorstudiengangs Pflegewissenschaft an der Universität Freiburg. Johanna Feuchtinger hat ihr Doktorat in Pflegewissenschaft 2005 an der Universität Maastricht erlangt. Nach Abschluss der Krankenpflegeausbildung 1979 war sie als Krankenschwester, Stationsleitung und Pflegedienstleiterin an den Universitätsklinikum Berlin und Freiburg tätig. 1989 absolvierte sie die Weiterbildung zur Lehrerin für Pflegeberufe und 1999 ein Masterstudium in Pflegewissenschaft an der Universität Maastricht.



Chrystal Fox

Chrystal Fox (Msc, BHsc, RGN, RNT) verfügt über 20 Jahre berufliche Erfahrung in der Notfallambulanz eines Krankenhauses und arbeitete als Dozentin an der Universität von Sheffield und Leeds. Sie entwickelte Module für den Studiengang *Nurse Practitioner* an der Universität Sheffield und Leeds und war als externe Beraterin für die Universität Hull zuständig.

Frau Fox übte mehrere Leitungsfunktionen aus, in denen sie insbesondere strategische Entscheidungen voranbrachte. So war sie zunächst stellvertretende Pflegedirektorin und übernahm später strategische Führungspositionen, wie das Amt der Klinischen Direktorin und Abteilungsleiterin für Leistungs- und Geschäftsaktivitäten.

Heute ist Frau Fox freiberufliche Beraterin und stellvertretende Direktorin von *Choice Dynamic International*, einem Pflegeberatungsunternehmen in Großbritannien, welches *HeartMath* in UK vertritt. Darüber hinaus ist sie Beraterin für das *Royal College of Nursing*.