

Transforming Leadership

# Die „Cheerleaderin“ der Pflege

Bianka Grau ist Pflegedirektorin an der Evangelischen Lungenklinik der Johannesstift Diakonie in Berlin. Auf ihrer Mission, Führung in der Pflege menschlicher zu machen, hat sie ihre Stimme gefunden. Heute setzt sie diese ein – für jedes Teammitglied und das Standing der gesamten Profession.

Ihr Werk nach 13 Jahren Pflegedirektion: 75 Prozent mehr Pflegefachkräfte, 300 Prozent mehr Auszubildende in der Pflege und einige überdurchschnittlich gut besetzte Stationen mit einem durchschnittlichen Plus von 20 Prozent. Zahlen die angesichts der Fakten, die allein der demografische Wandel und der Fachkräftemangel schaffen, traumhaft unwirklich klingen. Es ist Graus unverhandelbarer, desillusionierter Fokus auf die Menschen und ihre Bedürfnisse, der diese eindrucksvollen Kennzahlen möglich macht. Die examinierte Pflegefachfrau hat sich in ihrer Karriere Führungskräfte-Skills antrainiert, die noch sehr selten auf Führungsebenen zu finden ist. Sie sieht den einzelnen Menschen: „Jeder von uns ist individuell durch seine Biografie geprägt“, erklärt Grau. Wenn sie sich mit den Menschen in ihren Teams beschäftigt, sieht sie mehr als Gender, Generation, Herkunft oder die Ausbildungsstufe. Sie nimmt sich Zeit, die individuelle Geschichte ihrer Mitarbeitenden zu verstehen und verwandelt sie zu einem Nährboden für deren professionelle und persönliche Entwicklung.

## Positivität in Zeiten des Wandels

Einen konkreten Karriereplan hatte die Berlinerin nicht. Zwischen ihren ersten Berufsjahren als examinierte Pflegefachkraft am Bezirksfachkrankenhaus Ueckermünde in

Mecklenburg-Vorpommern, dem anschließenden Abschluss als Diplom-Pflegewirtin an der Evangelischen Hochschule Berlin und der Übernahme der Pflegedirektion im Oktober 2010 lagen unterschiedliche Stationen in Graus Leben. Nicht alle fanden im Gesundheitswesen statt – sie schnupperte Beratungsluft bei Harrison Consulting und unterstützte im Kaufmännischen bei Mercedes Benz. „Ich profitiere heute von dem, was ich in der freien Wirtschaft gelernt habe – z.B. im Qualitätsmanagement“, sagt Grau. Missen möchte sie die Zeit nicht, auch weil es eine Findungsphase für sie war. Von der Unternehmensberatung wechselte Grau an die Oberschwabenklinik in Ravensburg, wo sie als Leiterin des



Bianka Grau ist seit 13 Jahren Pflegedirektorin und Gewinnerin des Awards Female Transformers in Healthcare in der Kategorie Leadership.

Arbeitsbereiches Ambulante Geschäftsfelder tätig war. Als sie für den Direktionsposten zurück nach Berlin kam, habe sie festgestellt, dass „das Jammern“ in ihrem Umfeld „sehr präsent“ gewesen sei. Etwas, das so gar nicht zu ihrer Lebenseinstellung passt. „Ich bin nicht der Typ, der klagt. Am Ende des Tunnels sehe ich immer das Licht“, sagt die Berlinerin. Mit dieser positiven Haltung hat Grau den Wandel initiiert: „Jetzt begegnen wir Herausforderungen, suchen gemeinsam eine Lösung, bewegen uns aufeinander zu und kommunizieren.“

## Erfolgsfaktor Kommunikation

Kommunikation sei der Schlüssel zum Erfolg als Führungskraft. „Das ist mehr als das jährliche Mitarbeiten-

dengespräch“, erklärt die Managerin, „obwohl es natürlich damit anfängt.“ Sie erinnert sich noch an die ersten Gespräche mit ihren Führungskräften: „Die haben gut mal zwei bis drei Stunden gedauert.“ Weil sie den Menschen kennenlernen wollte und ein Gespür für dessen Motivation und Leben entwickeln wollte. Ein aufwendiges Unterfangen, v.a. wenn man wie Grau daran den Anspruch knüpft, auch selbst dabei zu wachsen und sich als Führungskraft auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzulassen. Mittlerweile kennt sie ihre Teams so gut, dass sie spürt, wenn etwas nicht stimmt. Dann sucht sie aktiv das Gespräch. Diese Nähe schafft sie z.B., indem sie jeden Morgen zur Übergabe um 6.30 mit einem Kaffee bei den Kolleginnen und Kollegen sitzt: „So bekomme ich nicht nur mit, vor welchen fachlichen Herausforderungen meine Teams stehen, sondern habe gleichzeitig die Möglichkeit, in den persönlichen Austausch zu kommen.“

### An sich selbst glauben

„Mein Anliegen ist es, unseren fantastischen Pflegeberuf seine einstige Attraktivität zurückzugeben“, beschreibt sie ihr Ziel. Wie das gelingen soll? „Indem wir an uns selbst glauben“, meint die erfahrene Pflegeexpertin und lebt es vor. Sie geht den Fachkräftemangel eigeninitiativ an. So hat sie z.B. den Aufbau der Abteilung Ausbildung vor sieben Jahren umgesetzt. Der dort

### Mehr online

Den Long-Read des Porträts von Bianca Grau gibt es zusammen mit vielen weiteren Hintergrundinformationen zu ihrer Person, ihrem Projekt und dem Award auf der Themenseite Female Transformers in Healthcare unter [www.hcm-magazin.de](http://www.hcm-magazin.de)



## Wandel mit der Pflege für die Pflege

- Abschaffung des Titels „Stationsschwester“ und Einführung der neuen Positionsbezeichnung „Leitung Pflege- und Prozessmanagement“ mit einem erweiterten Aufgabengebiet. Dazu gehören u.a.
  - Personalverantwortung
  - Prozesssteuerung
  - Projektleitung
  - Steuerung von multiprofessionellen Teams
  - Budgetverantwortung
- Umsetzung der Abteilung Ausbildung.
- Ernennung einer Integrationsbegleiterin.
- Unterzeichnung der Charta der Vielfalt.
- Etablierung eines Tandemprogramms in der dritten Runde für horizontale und vertikale Personalentwicklung.

tätige Ausbildungsleiter ist für alle Auszubildenden sowie die zentralen Praxisanleitenden zuständig. Er sorgt neben den Praxisanleitenden auf den Stationen und in den Bereichen dafür, dass die Auszubildenden zu jedem Zeitpunkt eine qualitativ hochwertige, praxisnahe Ausbildung erfahren, die auch deren persönlichen Stärken und Entwicklungswünsche berücksichtigt. Zudem hat Grau ein Tandemprogramm umgesetzt, das im Januar 2024 zum dritten Mal in Folge startet und der horizontalen wie vertikalen Personalentwicklung dient.

### Ade, tradierte Strukturen!

Entwicklung gibt es dank Grau an der Evangelischen Lungenklinik auch in den pflegerischen Strukturen: Sie hat die „Stationsschwester“ abgeschafft. Stattdessen tragen die Stationsleitungen heute nicht nur einen neuen Titel, sondern haben auch ein erweitertes Aufgabengebiet. Die heutigen „Leiterinnen und Leiter Pflege- und Prozessmanagement“ übernehmen die komplette Personalverantwortung ihrer Teams, steuern pflegerische Abläufe, leiten interdisziplinäre Projekte und agieren berufsgruppenübergreifend. Dazu kommt Budgetverantwortung sowie die Aufgabe, an künftigen Strukturen mitzuarbeiten. Die Basis:

eine hundertprozentige Qualifikationsquote.

Entwicklung – professionell wie persönlich – ist Graus wichtigstes Instrument. Sie beherrscht es hervorragend, denn sie geht die damit verbundenen Schritte teilweise mit ihren Mitarbeitenden, teilweise ganz persönlich – oft ergänzt sich beides. In ihrer Coaching-Ausbildung hat sie gelernt: „Ich bin der wichtigste Mensch in meinem Leben. Wenn ich nicht gut zu mir bin, kann ich nicht gut zu anderen sein.“

Aus dem früheren „Mauerblümchen vom Land“, wie sie selbst sagt, ist eine Pflegedirektorin geworden, die sich für sich, ihre Mitarbeitenden und ihre Profession einsetzt und ihre Stimme gefunden hat. Lauter möchte sie werden und mehr über ihre Erfolge berichten, denn die hätten ohne Frage Leuchtturmcharakter. Die Auszeichnung als „Female Transformer in Healthcare“ soll Anstoß für die nächsten Schritte sein – vielleicht auch politisches Engagement. „Sie sind unser Cheerleader“, hörte Grau nach einer zweitägigen Führungskräfte tagung. Ein Feedback, das sie anspricht: „Genau das möchte ich für meine Mitarbeitenden und die Pflege sein – eine Leaderin, die motiviert und wachsen lässt.“ **Bianca Flachenecker**