PDL PRAXIS

IMPULSE FÜR DIE PFLEGEDIENSTLEITUNG

TEAM & ENTWICKLUNG

Klarheit gewinnen



Karla Kämmer Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen, info@kaemmer-beratung.de

n "Alice im Wunderland" fragt Alice die Grinsekatze: "Welchen Weg soll ich gehen?" Die Grinsekatze erwidert: "Ja, kommt darauf an, wohin Du gehen willst?" "Ach, das ist mir egal," antwortet Alice. Und die Grinsekatze sagt nur: "Dann geh immer der Nase nach."

"Immer der Nase nach" zu gehen macht anfällig für Verirrungen. Das geht schnell: PDL Lena Sommer ist auf dem Weg in die Dienstbesprechung, als sie aufgehalten und ins Büro gedrängt wird: "Nur ganz kurz, bitte!" Die Kollegin verwickelt sie in ein Tür-und-Angel-Gespräch, das in einem Dienstplanwunsch endet. Lena Sommer ist mit dem Kopf bereits in der Besprechung, hört nicht richtig zu, hat aber das Gefühl, dass die Kollegin den Tausch benötigt. Sie murmelt: "Okay, ja, okay."

Und dann kommt er, der Schlamassel: Sie hat der Kollegin für einen Zeitraum frei gegeben, wo sie dringend in der Fachkrafttour benötigt wird. Ein Unding. Lange Gesichter: Gerade sie bekommt außer der Reihe frei, die sowieso immer Sonderwünsche hat! Und überhaupt: Lena Sommer hat mit dem Dienstplan eigentlich nichts mehr zu tun. In der neuen agilen Struktur ist das Team gerade in einem Projekt "Probehandeln" unterwegs: Der Dienstplan wird probatorisch im Team abgestimmt, selbstorganisiert. Und jetzt mischt sich Führung hier völlig unpassend ein. Ärger flackert auf: Von Klarheit keine Spur.

Vielleicht geht es Ihnen auch manchmal so, dass es Ihnen im Alltag an Klarheit fehlt. Dass es Ihnen schwerfällt, bei den vielen Optionen, die wir vorfinden, den Überblick zu behalten und die notwendige Klarheit und Verbindlichkeit abzusichern? Haben Sie manchmal das Gefühl, hin und hergerissen zu sein zwischen dem Einhalten der Regeln und den Bedürfnissen und Bedarfen einzelner Mitarbeitender?

Zeit, über Klarheit nachzudenken

Klarheit bedeutet, genau zu wissen, was Sie wollen, was Sie warum wie organisieren und delegieren und warum Sie das tun. Klarheit im Handeln setzen Sie als moderne Führungskraft aufgrund von begründeten Entschei-

dungen transparent um. Das setzt voraus, dass Sie sich sicher sind, was Ihre Rolle ist, welche Kompetenzen Sie haben, wer Sie in Ihrer Führungsrolle sein wollen und wo Sie hinmöchten. Klarheit ist ein zentrales Element verlässlicher und wirksamer Führung, jenseits vom Kuschelkurs. Viele alltägliche Formulierungen, in denen das Wort "klar" bzw. Ableitungen davon verwendet werden, zeigen, wie notwendig Klarheit im Alltag ist. Beispiel: Schwierige Fragen oder Probleme bedürfen einer "Klärung", die als Prozess dafür sorgen soll, dass die Dinge zurechtgerückt werden und damit eine eindeutige Zuordnung von Themen möglich wird. Oder: Im Rahmen von Diskussionen und Gesprächen gibt es das Mittel der "Klarstellung", mit dem der Einzelne versucht, die Dinge zu ordnen und damit buchstäblich für "Klarheit" zu sorgen. Nicht zu vergessen: der klare Kopf, der klare Blick, der klare Verstand ...

Klarheit unterstützt Fokus im Alltag

Klarheit ergibt sich vor allem durch Sie als PDL. Dadurch, wie es Ihnen gelingt, die Werte, die Prioritäten, Haltungen

- oindeutig klar zu vermitteln, verbindlich zu machen und vorzuleben. Natürlich haben Sie sich im Rahmen Ihrer Qualifizierung schon mit den entsprechenden Grundsatzfragen auseinandergesetzt wie:
 - Wer bin ich als Führungsperson?
 - Was ist der Sinn meines Handelns als Führungsperson?
 - Wie erlange ich Wirksamkeit?

Das ist prima, hilft Ihnen aber in der Praxis nur weiter, wenn diese Überlegungen greifbar gemacht werden und Tag für Tag in den Alltag gelangen. "Das Leben wird vorwärts gelebt und rückwärts verstanden", sagte der Philosoph Søren Kierkegaard. Das heißt: Leben muss man Führung vorwärts, jeden Tag und das in größtmöglicher Eindeutigkeit und Transparenz. Fragen Sie sich deshalb konkret: "Habe ich gerade die positive Ausstrahlung und Denkweise, die es braucht, um andere zu ermutigen?" Der Blick ins Innere klärt die eigene Haltung, Ihre Denk- und Handlungsweise. Verstärken Sie die Frage mit aktiven Formulierungen, wie z. B.: "Gebe ich gerade mein Bestes, um Selbstverantwortung zu stärken?"

Wenn Sie sich mit dem Thema Führung im Zusammenhang mit der notwendigen Klarheit auseinandersetzen, kommen Sie sehr rasch zu dem Punkt, an dem es erforderlich ist, die eigene Position deutlich zu umreißen und sie in derselben Klarheit auch den anderen zu vermitteln. Geben Sie Ihr Bestes oder nicht? Liegt Ihnen die Selbstverantwortung und -steuerung in den Teams am Beispiel des Dienstplans wirklich so am Herzen, dass Sie sichtbar darauf hinarbeiten? Ja oder nein? Und wenn nein, warum nicht? Was können Sie anders machen? Solange Sie keine Klarheit darüber haben, was Sie wirklich in Ihrer Teamführung wollen und wo Sie konkret hinwollen, gleicht Ihr Alltag einem Flipper-Automaten: Sie sind die Kugel. Die anderen sind die Schlegel, die Sie hin und her jagen – genau dorthin, wo sie Sie haben wollen. Und das ist selten da, wo Sie selbst gerne sein möchten.

Ein zentrales Element verlässlicher Führung.

Kontinuierlicher Wachstumsprozess

Klarheit kann einen treffen wie ein Blitz oder als Eingebung im Traum über Nacht entstehen. Sie wachen auf und alles ist für immer ganz klar. Das sind Ausnahmen. Klarheit ist etwas. das Sie immer wieder neu aufrechterhalten und nach dem Sie in jedem Moment streben dürfen. Klarheit zu entwickeln und zu verstetigen, geschieht in einem kontinuierlichen Wachstumsprozess. Am Anfang werden Sie spüren, dass Sie immer wieder in Schleudern geraten und sich aus der Klarheit herausmogeln wollen, beispielsweise um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Klarheit gilt es zu beschützen, wie einen wertvollen Schatz. Klarheit gibt Ihnen die Möglichkeit, sich der Welt zu präsentieren, Freiheit zu erleben und weniger gehetzt zu sein. Indem Sie mehr und mehr jeden Moment bewusst erleben. Mit Klarheit darüber, was für Sie wichtig ist, für Sie ganz persönlich, ist es sehr viel einfacher, die Dinge fokussiert anzugehen.

Routinen aufbauen

Im Streben nach Klarheit gilt es, neue positive Gewohnheiten aufzubauen, die dann so selbstverständlich werden wie Ihr morgendliches Zähneputzen. Am besten gelingt das durch konzentrierte Aufmerksamkeit und Wiederholung. Die Neurobiologen empfehlen, sich für eine neue Routine sechs Wochen Übungszeit zu nehmen und mindestens zwei bewusste Wiederholungen in den Tagesablauf einzubauen. Das Zauberwort heißt: Positive Routinen aufbauen! Machen Sie sich täglich außerdem folgende Notizen:

- Wo war ich klar?
- Wo war ich unklar und unbestimmt?
- Warum war ich unklar?
- Was macht das mit mir, wenn ich unklar bin?

Praxistipp

Wenn Sie zum Beispiel im Zuge von Agilisierung, Empowerment und Dezentralisierung das Ziel formulieren: "Der Sinn meines Handelns als Pflegedienstleitung ist es, Menschen zu befähigen, erfolgreich in größtmöglicher Selbstbestimmung und -steuerung zusammenzuarbeiten", dann fragen Sie sich von nun an ganz konkret:

- Was mache ich heute, um Verantwortung in der Zusammenarbeit zu fördern?
- Was mache ich heute, um Mut zur Selbstverantwortung und -steuerung zu stärken?
- Was mache ich heute, um meine Wirksamkeit zu stärken?
- Was sind die Auswirkungen dieser Unklarheiten? Ist das im Nachhinein akzeptabel für mich oder nicht?

Prüfen Sie Ihr Handeln konkret vor dem Hintergrund Ihrer Ziele und geplanten Vorgehensweisen zu zwei Zeitpunkten am Tag (z. B. mittags und abends), die Sie als Erinnerungsfunktion in Ihrem Handy einrichten.

- Sobald der Alarm ertönt, prüfen Sie Ihren inneren Zustand.
- Wenn erforderlich, legen Sie Handlungen fest, die Sie sofort tun, um dem Ziel näherzukommen.
- Führen Sie diese Handlungen so schnell wie möglich bewusst aus.

Damit schaffen Sie nicht nur Klarheit, sondern auch einen Fokus. Und mit diesen beiden als Begleiter sind Sie gut gewappnet für alles, was der Alltag so bringt. Klar zum Start? 🔇

Caroll, Lewis (2021): Alice im Wunderland. Anaconda Verlag, München Breyer-Mayländer, Thomas (2015): Führung braucht Klarheit. Hanser Verlag