

## **TOPTENTIPPS für Führungskräfte im mittleren Management des Gesundheitswesens (WBL, Stationsleitung, Pflegedienstleitung): Thema „Diversitätskompetenz als Führungsaufgabe“.**

- 1. Vielfalt ist Realität, nicht Entscheidung: Führung beginnt bei der Akzeptanz.**  
Ihr Team ist heute strukturell vielfältig – unabhängig davon, wie Sie persönlich dazu stehen. Unterschiedliche Sprachen, Generationen, Berufsbiografien und Rollenbilder gehören zur Pflegepraxis. Die Frage ist nicht mehr, ob Sie Vielfalt haben, sondern wie Sie damit führen. Akzeptieren Sie diese Ausgangslage als gegeben, dann können Sie gestalten statt kämpfen.
- 2. Diversitätskompetenz ist keine Zusatzaufgabe: Sie ist wirksame Führung.**  
Diversitätskompetenz gehört zu Ihren Kernaufgaben – genauso wie Dienstplanung oder Qualitätssicherung. Es geht nicht darum, zusätzliche Programme aufzusetzen, sondern darum, wie Sie täglich führen: Wie Sie kommunizieren, Entscheidungen treffen und Konflikte ansprechen. Diversitätskompetenz zeigt sich in Ihrem alltäglichen Führungshandeln.
- 3. Selbstreflexion ist das Fundament: Kennen Sie Ihre eigenen Prägungen.**  
Auch Sie als Führungskraft haben Vorannahmen, Vorlieben und Reaktionsmuster – besonders unter Stress. Wann werden Sie ungeduldig? Bei welchen Themen reagieren Sie besonders sensibel? Welche MitarbeiterInnen bevorzugen Sie intuitiv? Die ehrliche Auseinandersetzung mit diesen Fragen schafft Klarheit und reduziert unbewusste Muster in Ihrem Führungsverhalten.
- 4. „Gut gemeint“ ist nicht „wirksam geführt“: Handeln Sie klar statt harmonisieren.**  
Gut gemeint ist es, Konflikte zu übersehen, weil Sie niemanden verletzen möchten. Wirksam geführt ist es, Spannungen anzusprechen, bevor sie sich verfestigen – und dabei respektvoll zu bleiben. Harmonisierung hilft kurzfristig, Klarheit wirkt langfristig. Ihr Team braucht keine Schonhaltung, sondern eine Führungskraft, die auch unbequeme Themen besprechbar macht.
- 5. Spannungen aushalten gehört zur Führung: Nicht alles lässt sich auflösen.**  
Unterschiedliche Wertvorstellungen, Arbeitsweisen oder Erwartungen führen zu Spannungen – das ist normal. Nicht jede Differenz lässt sich harmonisch auflösen. Manchmal bleibt Uneinigkeit bestehen. Ihre Aufgabe ist es dann, klare Regeln der Zusammenarbeit zu formulieren, auch wenn nicht alle inhaltlich überzeugt sind. Das ist professionelle Führung, keine Schwäche.
- 6. Psychologische Sicherheit entsteht durch Führung: Sie schaffen den Rahmen.**  
Teams, in denen MitarbeiterInnen sich trauen, Fragen zu stellen, Fehler zuzugeben oder Unklarheiten anzusprechen, sind nicht nur angenehmer – sie sind auch sicherer für BewohnerInnen und PatientInnen. Diese Sicherheit entsteht nicht von selbst. Sie wird durch Ihr Verhalten, Ihre Reaktionen und Ihre Haltung als Führungskraft geschaffen.

- 7. Transparenz schafft Vertrauen: Machen Sie Entscheidungen nachvollziehbar.**  
Gerade in diversen Teams ist Nachvollziehbarkeit entscheidend. Warum wurde diese Regelung getroffen? Nach welchen Kriterien wurde entschieden? Wer wurde gehört? Transparenz bedeutet nicht, dass alle einverstanden sein müssen – aber alle sollten verstehen, wie Sie zu Ihrer Entscheidung gekommen sind. Das schafft Vertrauen, auch bei unbequemen Entscheidungen.
- 8. Ihre Vorbildwirkung zählt: Jede Reaktion sendet eine Botschaft.**  
Wie reagieren Sie, wenn jemand einen Fehler macht, der auf mangelnden Sprachkenntnissen beruht? Wie sprechen Sie über MitarbeiterInnen, die nicht im Raum sind? Welche Witze lassen Sie zu, welche nicht? Diese scheinbar kleinen Momente werden von Ihrem Team genau beobachtet und gedeutet. Auch Ihr Schweigen ist eine Form der Führung – nur eben keine gestaltende.
- 9. Nicht-Handeln ist auch Führung: Wegschauen hat Konsequenzen.**  
Wenn Sie wegschauen, wenn abfällig über bestimmte Gruppen gesprochen wird, wenn informelle Machtstrukturen geduldet werden oder wenn einzelne MitarbeiterInnen ausgegrenzt werden, dann treffen Sie eine Entscheidung. Sie signalisieren: „Das ist hier in Ordnung.“ Überlegen Sie bewusst, wo Sie eingreifen und wo Sie Raum geben – aber tun Sie es bewusst.
- 10. Diversitätskompetenz ist ein Lernprozess: Entwicklung statt Perfektion.**  
Niemand beherrscht den Umgang mit Vielfalt perfekt. Diversitätskompetenz entwickelt sich durch bewusste Auseinandersetzung, durch Reflexion, durch Feedback und durch den Mut, auch unbequeme Themen anzusprechen. Geben Sie sich und Ihrem Team Zeit für diesen Prozess. Nutzen Sie Coaching, Supervision oder kollegiale Beratung als Unterstützung. Der Weg ist das Ziel.