

Verbund für Mediation und Marketing



VON NICOLE HILSE

Nicole Hilse M. A. ist Mitinhaberin der Unternehmensberatung HILSE:KONZEPT Management und Kommunikationsberatung für das Gesundheits- und Sozialwesen in Haan. Nach Tätigkeiten in internationalen Agenturen betreut sie heute als Beraterin und Mediatorin schwerpunktmäßig Senioreneinrichtungen und Kunden aus dem Sozialwesen in verschiedenen Bereichen der Kommunikation und Konfliktregulierung. www.hilsekonzzept.com

Führungsaufgaben in sozialen Organisationen verlangen neben fachlichen und rein betriebswirtschaftlichen Aufgaben auch ein Gespür für Marktveränderungen und Angebotsentwicklung. Ein neues Weiterbildungsangebot will Leitungskräfte entsprechend sensibilisieren.

Der Anspruch an eine Führungskraft im Bereich der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist es, Verantwortungsbereiche einer Einrichtung in fachlicher, organisatorischer und personeller Hinsicht unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten und rechtlichen Vorgaben, fach- und sachgerecht zu führen, um kundenorientierte Dienstleistungserbringung zu gewährleisten. Neben hoher Fachkompetenz wird zudem eine menschenfreundliche Haltung verlangt und oftmals auch die hohe Identifizierung mit den Werten eines konfessionellen oder anderen freigemeinnützigen Trägers gewünscht.

Diese besonderen Anforderungen und die spezifischen Management- und Leitungsaufgaben der Branche verlangen die Schärfung des »Berufsbild Sozialmanager«, welches nachhaltig zur Professionalisierung der Branche beitragen kann. Voraussetzung dafür ist eine Auseinandersetzung mit den Fragen, welche Kernkompetenzen für solche Leitungsfunktionen ausschlaggebend sind und wie sie erlangt werden können.

In Stellenbeschreibungen wird regelmäßig die Fähigkeit gefordert, Abläufe und Prozesse in jeweiligen Verantwortungsbereichen selbstständig zu planen und zu organisieren, Mitarbeiter situationsgerecht und zielorientiert zu führen und den Leistungserbringungs- oder Pflegeprozess qualitätsorientiert zu gestalten.

Dies natürlich im Einklang mit einer gelebten Unternehmensphilosophie, im Sinne eines anspruchsvollen Unternehmensleitbildes und abgestimmt auf die Bedürfnissen der Klienten, der Mitar-

beiter und der Gesamtleitung. Selbstverständlich wird auch davon ausgegangen, dass Bewerber über Empathie, Kommunikationsfähigkeit und hohe Serviceorientierung verfügen sowie Delegations- und Durchsetzungsvermögen besitzen.

Betrachtet man die Branche zeigt sich, dass Führungspositionen in den Gesundheits-, Pflege- und Sozialberufen vor allem aufgrund von langjähriger Berufserfahrung übernommen werden und es an spezifischen, auf die Leitungsrolle hin zugeschnittenen Weiterbildungsmöglichkeiten mangelt.

Jene, die beispielsweise vormals selbst Mitarbeiter in dem Arbeitsbereich waren, den sie nun verantworten, spüren dies spätestens in schwierigen Situationen. Wenn Veränderungen anstehen oder Konflikte offenbar werden, reicht eine ausgezeichnete Fachlichkeit nicht immer aus, den Anforderungen einer Leitungsrolle gerecht zu werden. Es fehlt schlichtweg an der einer adäquaten Qualifizierung. Eine solche müsste im gleichen Maße die betriebswirtschaftlichen Dimensionen von Unternehmensführung wie die Gesamtheit von Fertigkeiten in den Blick nehmen, die für die Gestaltung sozialer Interaktion nützlich oder notwendig sind.

Gerade Personen, die einen sozialen Beruf gewählt haben, möchten auch als Führungskraft ihren persönlichen Werten und ihrem Selbstverständnis treu bleiben. Sie stehen nicht selten in einem Zwiespalt, wenn sie Unternehmensziele durchsetzen und realisieren müssen.

Die komplexen Management- und Leitungsaufgaben, beispielsweise in der Pflege, verlangen vielfach Entscheidungen

im Spannungsfeld zwischen medizinisch-pflegerischem und betriebswirtschaftlich-unternehmerischem Handeln. Zudem ist stets ein Ausgleich zwischen den Bedürfnissen von Mitarbeitern, Klienten und Unternehmensleitung zu schaffen und der rechtliche Rahmen zu berücksichtigen.

In Konsequenz kann ein reiner Management-Crashkurs Führungsverantwortlichen nicht helfen, die spezifischen Anforderungen entsprechend der eigenen Überzeugungen und Ansprüche zu bewältigen.

Führungsaugaben mit Marketing- und Mediationskompetenzen meistern

Ein Sozialmanager muss besondere Führungsaugaben meistern und benötigt dazu spezifische Fähigkeiten. Darüber ist sich die Branche gewiss. Der Verbund »Marketing & Mediation NRW« hat hinsichtlich der Frage, wie die erforderlichen Fähigkeiten erlangt und entwickelt werden können, ein Programm von Kompetenztagen, Weiterbildungstagen, Firmenseminaren und Inhouse-Projekten entwickelt. Idee des Zusammenschlusses von Experten ist es, Wissen und Fähigkeiten aus den Bereichen Marketing und Mediation für die Führung von Gesundheits- und Sozialdienstleistungsunternehmen nutzbar zu machen.

Das zielorientierte, strategische Denken eines Marketingexperten in Verbin-

dung mit der vermittelnden, strukturierenden Vorgehensweise eines Mediators soll auf diese Weise dem vielfältigen Spektrum der Tätigkeiten und den unterschiedlichen Anforderungen eines Sozialmanagers gerecht werden.

Entsprechendes praxisverwertbares Wissen mit konkretem Branchenbezug wird in den Weiterbildungsangeboten vermittelt. Dabei erfolgt durch die Referenten eine zweckmäßige Verbindung beider Kompetenzbereiche, die dazu befähigt, einen Ausgleich im Spannungsfeld medizinisch-pflegerischer und betriebswirtschaftlich-unternehmerischer Erfordernisse herzustellen, ziel- und lösungsorientiert zu agieren sowie unternehmerische Potentiale bestmöglich auszuschöpfen.

Sach- und Beziehungsebene der Führung trennen

Gerade diejenigen, die innerhalb eines Unternehmens aufgestiegen sind und Verantwortung übernommen haben, erhalten durch die Kombination von Marketing und Mediation wertvolle Impulse, um die Unsicherheit im Umgang mit ehemals gleichgestellten Kollegen zu überwinden. Genauso profitieren aber auch Führungskräfte, die von außen kommen und einer eingespielten Teamstruktur gegenüberstehen.

Ein grundsätzlich autoritäres und direktes Auftreten ist in solchen Konstellationen richtigerweise mit Vorbehalten zu betrachten. Dennoch ist im Hinblick auf das Arbeitsergebnis manchmal ein unmissverständliches »Richtungsweisen«

»Manchmal werden von der Führungskraft ›klare Ansagen‹ erwartet«

Konkret bedeutet dies zum Beispiel, dass im Rahmen eines Formates unter Berücksichtigung sämtlicher Facetten der Leitungsaufgabe auch Fachwissen über die Führung von Teams und die Gestaltung einer Unternehmensidentität vermittelt wird und zugleich demonstriert wird, wie Corporate Identity die Mitarbeiterführung im Arbeitsalltag erleichtern kann.

angezeigt. Dass dies ohne Einbüßen einer kollegialen und kooperativen Grundhaltung funktioniert und zudem von Mitarbeitern wohlwollend als Lenkung verstanden wird, ist durch die grundlegende Unterscheidung von Sachebene und Beziehungsebene sicherzustellen.

Diese Trennung von Sach- und Beziehungsebene ist dem Kerngedanken der Mediation entliehen und bewirkt, dass ein Bewusstsein dafür entsteht, dass Führung Menschenaufgaben und Organisationsaufgaben beinhaltet. Wenn dies auch den Mitarbeitern und Klienten nahe gebracht wird und ein Verständnis dafür geschaffen wird, warum mal die eine und mal die andere Seite betont wird, gelingt Sozialmanagement auch in schwierigen und spannungsgeladenen Situationen.

Wenn ein auf einzelne Arbeits- und Verantwortungsbereiche bezogenes vermittelndes, ziel- und lösungsorientiertes Handeln und Führen als Kernkompetenz von Führungskräften im Bereich Gesundheits- und Sozialdienstleistungen etabliert wird, werden alle Akteure profitieren und die branchenspezifische Professionalisierung vorangetrieben. Sozialmanager, die ihre Aufgaben in dieser Weise verstehen, tragen dazu bei, dass eine Unternehmenskultur und ein miteinander Arbeiten dauerhaft auf den Wandel und die Marktveränderungen ausgerichtet werden kann. ■

Die Unternehmenskultur auf Marktveränderungen ausrichten



Kompetenzen aus Marketing und Mediation tragen in besonderer Weise dazu bei, die Unternehmenskultur und das miteinander Arbeiten auf den Wandel und die Marktveränderungen auszurichten. Der Verbund »Marketing+Mediation NRW« der Unternehmensberatung HILSE:KONZEPT Management und Kommunikationsberatung für das Gesund-

heits- und Sozialwesen will Kompetenzen bündeln mit dem Ziel, Führungskräfte im Bereich Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu entwickeln. Die Förderungs-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen die Implementierung einer lösungsorientierten, kooperativen Unternehmensführung. Dabei soll die Verbindung von Kompetenzen aus Marketing und Mediation dazu beitragen, branchenspezifische Herausforderungen wie Fachkräftemangel und Marktveränderungen zu meistern.

[www.hilsekonzzept.com/
mediation-mediationsbasierte-
entscheidungsfindung/verbund-
marketing-mediation-nrw](http://www.hilsekonzzept.com/mediation-mediationsbasierte-entscheidungsfindung/verbund-marketing-mediation-nrw)