

DER GILLETTE-VERWALTUNGSRAT

(gesehen von denen, die geführt werden)

„Eine Klinik heilt die Patienten. Eine fürsorgliche Gemeinschaft trägt die Menschen."

I. Die Direktoren und der Verwaltungsrat

Einrichtungen entstehen nicht aus Beton.

Sie entstehen aus Entscheidungen.

Jedes Gebäude lässt sich aus denselben Materialien errichten, doch was es von anderen unterscheidet, ist die Vision derer, die es leiten.

Hinter jeder Organisation stehen Menschen mit unterschiedlichen Geschichten, unterschiedlichen Erfahrungen, unterschiedlichen Fähigkeiten. Menschen, die sich bereit erklärt haben, eine gemeinsame Verantwortung zu teilen, und dabei unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie dieselben Ziele zu erreichen sind.

Direktoren haben oft unterschiedliche Wege hinter sich.

Manche steigen im Haus selbst auf.

Andere bringen Berufserfahrung mit, die sie anderswo gesammelt haben.

Jeder bringt Wissen, Überzeugungen und eine eigene Art mit, seine Rolle zu verstehen.

Und wie überall, wo es Verantwortung und Entscheidungsmacht gibt, decken sich die Visionen nicht immer.

Jeder glaubt, einen Teil der Lösung in Händen zu halten.

Jeder liest die Wirklichkeit durch das, was er erlebt hat.

Aber am Ende sind es nicht die Meinungen, die den Unterschied machen.

Es sind die Ergebnisse.

Und die Ergebnisse werden jeden Tag von denen beobachtet, die mehr als alle anderen mit den Folgen der getroffenen Entscheidungen leben: von den Patienten und ihren Familien.

Darum gleicht eine Gesundheitseinrichtung eher einem Orchester als einer Hierarchie.

Es gibt Direktoren.

Es gibt Vorgesetzte.

Es gibt Verfahren.

Doch das Endergebnis hängt vom Einklang aller Menschen ab, die den Weg mitgehen.

Wer führt, gibt die Partitur vor.

Wer jeden Tag arbeitet, macht daraus Musik.

Und oft bemisst sich gerade an der Güte dieser Zusammenarbeit der wahre Wert von Führung.

Denn Befehlen ist eine Funktion.

Führen ist eine Verantwortung.

Und in Organisationen, die sich der Fürsorge widmen, kann der Abstand zwischen beidem einen großen Unterschied machen.

Die Vision bleibt das Vorrecht des Verwaltungsrats und seiner Berater, und sie hängt stark von deren Kultur ab und von dem Weg, der sie dorthin geführt hat.

Nicht jeder, der in einem Verwaltungsrat sitzt, ist durch Vorbereitung auf das Amt dorthin gelangt. Manchmal sind es die finanziellen Mittel, die die Tür öffnen — eine Erbschaft, ein plötzliches Vermögen, ein Erfolg, der auf einem ganz anderen Gebiet errungen wurde —, ohne dass diesen Mitteln eine Kultur der Fürsorge entspräche. Und Geld allein lehrt niemanden, eine Gesundheitseinrichtung zu führen.

Es ist eine Organisationskultur, die jeden überrascht, der eintritt.

Ich erinnere mich an einen Berater, der, obwohl ohne jede klinische Kompetenz, auf den Fluren vor allem damit beschäftigt war, zu kontrollieren, dass die Angestellten nicht die Parkplätze belegten, die den Patienten vorbehalten waren. Eine Kleinigkeit, und doch eine aufschlussreiche: Sie sagte viel darüber, was für diesen Menschen die wahre Priorität war.

Es hätte genügt, weiter zu blicken — zu investieren, um einen Ertrag zu erwirtschaften, statt bloß zu hüten, was man schon hat. Hier zeigt sich der Unterschied zwischen denen, die eine Einrichtung besitzen, und denen, die sie zu führen wissen.

Jeder Ort hat einen Charakter. Und dieser Charakter entsteht aus den Menschen, die ihn führen.

II. Epilog

Einrichtungen baut man mit Investitionen.

Vertrauen baut man mit Menschen.

Führung bemisst sich nicht an der Position, die man innehat, sondern an der Fähigkeit, unterschiedliche Kompetenzen in den Dienst eines gemeinsamen Ziels zu stellen.

Denn am Ende steht hinter jeder Organisation, die funktioniert, nie nur ein einzelner Mensch.

Es ist immer ein Team.

III. Seite des Autors

Dieses Werk wurde nicht in Auftrag gegeben.

Es wurde nicht verkauft.

Es ist nicht zu kommerziellen Zwecken entstanden.

Es wurde geschrieben, um Zeugnis abzulegen vom Wert der Rehabilitation, der menschlichen Würde und der Beziehung zwischen den Menschen.

Das einzige erbetene Honorar ist ein symbolischer Dollar — nicht als Bezahlung für das Werk, sondern als Zeichen eines gemeinsamen Einsatzes für eine Kultur der Fürsorge, der Hoffnung und der Verantwortung.

Ferdinando