



## ÜBER DEN BEGRIFF DER FÜHRUNG

John Hewko  
Generalsekretär, Rotary International  
Rede auf der International Assembly am 15. Januar 2018

Good morning.

Bom dia.

Buenos días.

Namaskar.

Buongiorno.

Guten Morgen.

Nǐ hǎo.

Bonjour.

Dobrý den.

Dobryjden'.

Ohayo-gozaimasu.

Ahn-yeong Ha Seyo.

Einen schönen guten Morgen allen Anwesenden.

Ich wurde gebeten, heute über Führung und Veränderung bei Rotary zu sprechen. Das sind wichtige Themen für die hier Anwesenden, denn in den vergangenen 112 Jahren haben die großartige Führungskompetenz unserer Governors und das Werk von Millionen Rotariern die Welt zu einem wirklich besseren Ort gemacht.

Doch wie jede andere bedeutende Institution mit einer langen und glorreichen Geschichte befindet sich meiner Ansicht nach auch unsere Organisation an einem Wendepunkt oder Scheidepunkt.

Wir leben in einer Zeit, in der Technologie und Kommunikationsmittel radikal und in einem noch nie dagewesenen Umfang den Umgang der Menschen miteinander verändern.

Wir leben in einer Zeit, in der Menschen zwischen unzähligen konkurrierenden Möglichkeiten für das professionelle Networking und ehrenamtliche Engagement wählen können.

Wir leben in einer Zeit, in der in vielen Ländern junge Menschen kaum Zeit für Beruf und Familie haben, geschweige denn für das Engagement in wohltätigen Organisationen wie Rotary.

Und deshalb leben wir in einer Zeit, in der Rotary weltweit vor ernsthaften Herausforderungen steht und unsere Mitgliederzahl in den letzten 15 Jahren bei 1,2 Millionen Mitgliedern stagniert.

Gleichzeitig leben wir jedoch auch in einer Zeit, in der unsere großartige Organisation die außerordentliche Chance hat, sich anzupassen und zu wachsen. Wenn wir diese Chance ergreifen wollen, brauchen wir jedoch eine starke Führung von Ihnen und vielen anderen in der rotarischen Welt.

Wenn unsere Zukunft von führungsgetriebenen Veränderungen abhängt, stellt sich die einfache Frage: Was zeichnet eine große Führungspersönlichkeit aus?

Im 19. Jahrhundert, nicht lange vor dem Jahr, in dem Rotary seinen Anfang nahm, wurde Führung durch die so genannte „Great-Man-Theorie“ definiert. Diese beschreibt Führung als angeborene Eigenschaft, die man entweder hat oder nicht. Diejenigen im Besitz dieser Eigenschaft bestimmen den Gang der Geschichte.

Es gibt viele Definitionen, die großartige Führungskräfte nach diesem Muster beschreiben. Nach dieser Theorie sind wahre Führungsqualitäten angeboren, nicht anerzogen und große Führungspersönlichkeiten waren oft in ihrer Funktion durch ihren Titel oder ihre position definiert.

Lässt sich diese Definition jedoch auch auf Rotary und seine Entwicklung übertragen? Trifft sie noch auf das 21. Jahrhundert zu? Entspricht sie Ihren Erfahrungen als Führungskräfte in Rotary?

Ich möchte diese Fragen mit einer Geschichte beantworten.

Ende des 19. Jahrhunderts wurde ein junger Mann nach nur kurzer Schulzeit von der Schule verwiesen. Die wiederholten Streiche des bekannten Scherzbolds endeten auch mit seinem Rauswurf aus der University of Vermont.

Dann studierte er an der renommierten Princeton University, allerdings ohne einen Abschluss zu erwerben. Zwar schaffte er später an einer anderen führenden Universität seinen Abschluss, doch gab er selbst zu, dass das Beste die Freundschaft mit den anderen Studenten war und nicht das eigentliche Studium.

Diese kurze Biographie klingt nicht gerade nach dem Vorwort zu einem erfolgreichen Leben. Dieser Mann war jedoch niemand anderes als der Begründer von Rotary Paul Harris.

Wenn Paul Harris sich nur auf sein Studium konzentriert hätte, wäre ihm vielleicht niemals die Idee gekommen, drei seiner Freunde zu einem Treffen einzuladen, aus dem Rotary hervorging.

Auf die Frage, was ihn zu diesem Treffen motiviert habe, antwortete er:

„Ich war mir sicher, dass es viele andere junge Männer gab, die es in Chicago zu etwas bringen wollten. (...) Warum sie also nicht zusammenbringen? Wenn sich andere so wie ich nach Gemeinschaft sehnten, dann würde bestimmt etwas dabei herauskommen.“  
In der Tat kam etwas dabei heraus. Zum Zeitpunkt seines Todes 1947 war Rotary von vier Gründungsmitgliedern auf 300.000 Mitglieder in 6.000 Clubs in über 70 Ländern angewachsen.

Paul Harris war nicht mit einzigartigen Talenten gesegnet. Er war nicht der erste, der sich in einer fremden, neuen und überwältigenden Großstadt einsam fühlte. Er war nicht einmal der beste Gemeinschaftsorganisator in Chicago.

Aber er konnte eine Vision artikulieren, die andere inspirierte. Er konnte aus seinem Bedürfnis heraus ein außerordentliches soziales Netzwerk schaffen, lange bevor es Facebook oder LinkedIn gab. Und er sah das Potenzial eines sozialen Clubs, sich in eine Organisation mit einem größeren Zweck zu entwickeln. Führung in Rotary bedeutet kurzum, wichtige Maßnahmen für die Zukunft zu ergreifen.

Die Geschichte von Rotary sagt uns, dass Führung nicht unbedingt eine angeborene Eigenschaft oder etwas ist, das nur denen mit besonderen Talenten oder der Elite und privilegierten Menschen vorbehalten ist.

Es geht nicht um Rang oder Machtpositionen.

Die Great-Man-Theorie trifft also kaum auf die Art von Führungskräften zu, die wir in Rotary brauchen.

Heute bedeutet Führung, Entscheidungen mit der größtmöglichen Wirkung für die Zukunft zu treffen. Und diese Entscheidungen werden selten von einer Person getroffen.

Schauen wir uns an, wie Rotary am Ende des 20. Jahrhunderts die Geißel der Kinderlähmung bekämpft hat. Gesundheitsexperten hegten Zweifel daran, dass sich eine Krankheit mit Massenimpfungen wirksam bekämpfen ließe. Also übernahmen die Mitglieder von Rotary – und ich spreche bewusst von Mitgliedern im Plural, denn das war nicht das Werk einer einzigen sagemuwobenen Führungskraft – die Initiative im Kampf gegen die Kinderlähmung.

Ihr Plan überzeugte die Zweifler, und Sie alle wissen, wie die Geschichte ausgeht: Wir stehen kurz davor, eine menschliche Krankheit auszulöschen, was zuvor erst einmal gelang.

Das macht das Wesen der Führung von Rotary aus – der Mut der Überzeugung einer Non-Profit-Organisation, und nicht der eines Staatsministeriums oder einer

multilateralen Organisation wie der UNO, sich einer gewaltigen Herausforderung zu stellen und die Kinderlähmung auszurotten.

Meines Erachtens verkörpert dieser Erfolg eine andere Form der Führung, bei der die Führenden und Leitenden nicht geboren, sondern geformt werden. Bei der nicht Titel, sondern Aktionen im Vordergrund stehen. Aktionen wie Ihre Entscheidung, als Governor zu dienen. Wie das Wissen darum, wann man andere in die Zukunft führt und wann man die Gegenwart bewältigt.

Warum? 1988 mussten wir uns über die Logik hinwegsetzen, die besagte, dass eine groß angelegte öffentliche Gesundheitsinitiative nie von Freiwilligen geleitet werden könne. Wir mussten überlegen, wann wir die Führungsrolle übernehmen und dazu unsere Stärken bei der Ansprache und Mobilisierung der Kommunen nutzen. Wir mussten entscheiden, welche Aufgaben wir selbst bewältigen können und welche technischen Aspekte der Polioeradikation wir besser Gesundheitsexperten wie der WHO überlassen sollten.

Hätten wir damals nicht diese kühnen Entscheidungen getroffen und stattdessen auf die Experten gehört, die meinten, unser Vorhaben sei unmöglich, hätten wir vielleicht nie die *Global Polio Eradication Initiative* angeschoben, und der Lauf der Geschichte sähe heute vielleicht ganz anders aus.

Zu Beginn meiner Rede hatte ich angekündigt, über die Bedeutung von Führung und Veränderung sprechen zu wollen, da beide eng miteinander verflochten sind. Was aber bedeutet Führung für Rotary heute?

Einfach ausgedrückt ist Führung auf die Zukunft ausgerichtet. Und die Zukunft von Rotary ist unser oberstes Anliegen.

Wie bereits erwähnt, steht Rotary an einem Scheideweg. Wenn wir die richtige Richtung einschlagen wollen, müssen wir uns der Herausforderung stellen, die Paul Harris damals so beschrieben hat: „Wenn Rotary seinem Schicksal gerecht werden und es erfüllen soll, dann muss es immer evolutionär, und gelegentlich revolutionär sein.“

Deshalb dürfen wir heute nicht in die Falle tappen und versuchen, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit den Lösungen des 20. Jahrhunderts zu bewältigen. Wir müssen innovativ führen und nicht alles daran setzen, den Status quo beizubehalten.

Gestern Abend rief uns Präsident elect Barry Rassin dazu auf, unserem neuen Vision Statement gerecht zu werden, das uns anhält, gemeinsam dauerhafte Veränderungen in der Welt und in unseren Gemeinwesen zu schaffen.

In Anlehnung an das neue Vision Statement richten wir unser Denken langfristig aus und entwickeln einen neuen strategischen Plan, der unser Wirken im 21. Jahrhundert neu definieren wird.

Wir stellen kurzum eine einfache Frage, die auch Paul Harris gestellt hätte, wäre er heute hier: *Wie wird Rotary der Menschheit dienen, und zwar nicht nur heute, sondern in den kommenden Jahrzehnten?*

Damit wir erfolgreich beschreiben können, wie Rotary in der Zukunft aussehen wird, brauchen wir Ihre Mitarbeit und die Mitarbeit der Clubs in Ihrem Distrikt.

In der Zwischenzeit haben Sie den Fahrplan von Präsident elect Rassin für Ihre Führungsarbeit im nächsten Jahr erhalten, der den Weg zu tiefgreifenden Veränderungen und Konsequenzen in der Zukunft ebnet.

Er fordert Sie alle dazu auf, in Ihrem Amtsjahr als Governor den folgenden drei Aufgaben Priorität einzuräumen: Unterstützung und Stärkung unserer Clubs, Fokussierung und Intensivierung des humanitären Engagements und Verbesserung unseres Bildes und der Wahrnehmung unserer Organisation in der Öffentlichkeit.

Was die erste Aufgabe betrifft, die Unterstützung und Stärkung unserer Clubs, geben die Beschlüsse des Gesetzgebenden Rates 2016 den Clubs mehr Flexibilität hinsichtlich Format und Häufigkeit von Clubtreffen, Präsenzanforderungen und Mitgliedschaft.

Wir haben auch Rotaractern die Möglichkeit geschaffen, sowohl Mitglied in ihrem Rotaract Club als auch in einem Rotary Club zu sein. Wir hoffen damit, dass mehr Rotaracter sich für eine Mitgliedschaft in Rotary entscheiden. Stellen Sie sich vor, wie viel wir mit weiteren 300.000 Mitgliedern erreichen könnten, die sich bereits jetzt den Werten und dem Auftrag von Rotary verpflichtet haben.

Ihre Aufgabe wird es sein, kühn und innovativ zu handeln und die Clubs im Distrikt zu überzeugen, mit den neuen Modellen des Clubbetriebs zu experimentieren. Letztendlich ist es doch so, dass wir ein neues Produkt auf dem Markt einführen. Und dieses Produkt ist das Cluberlebnis – das Erlebnis, das Mitglieder für die Zeit oder das Geld, die sie in Rotary investieren, belohnt.

Wir müssen, kurz gesagt, die Kreativität unserer 35.000 Clubs entfesseln. Jeder Club ist schließlich ein potenzieller Beta-Tester für unterschiedliche Club- und Dienstmodelle. Einige werden funktionieren und viele werden fehlschlagen. Das Wichtigste ist jedoch, unkonventionell zu denken. Dieser kreative Prozess wird nahezu unweigerlich zu neuen, innovativen und basisgetriebenen Clubmodellen führen, die uns für die Zukunft rüsten.

Zur Unterstützung dieses Prozesses wird das Magazin *The Rotarian* jeden Monat einen anderen Rotary Club vorstellen, der sich auf innovative Weise neu erfindet. Ich fordere also jeden einzelnen und jede einzelne von Ihnen auf, mindestens ein innovatives Clubmodell in Ihrem Distrikt anzukurbeln. Wer weiß, vielleicht wird dieser Club eines Tages Gegenstand eines Artikels in *The Rotarian* und Vorbild für tausende rotarische Freunde sein.

Wie Präsident elect Barry Rassin gestern sagte, müssen wir für wirklich nachhaltigen Dienst alles, was wir tun, als Teil eines größeren Systems betrachten. Wir müssen

Gemeinschaften aufbauen, die stärker und für kommende Veränderungen besser gewappnet sind. Und weil in der Zukunft nachhaltige Großprojekte erforderlich sind, die Ergebnisse bringen, haben wir das Global-Grant-Modell entwickelt.

Für die zweite Hauptaufgabe – Fokussierung und Intensivierung des humanitären Engagements – möchte ich Sie also bitten, die Clubs in Ihrem Distrikt zur Nutzung der Global Grants der Rotary Foundation zu motivieren, damit sie noch mehr, noch größere und noch bessere tragfähige Projekte realisieren.

Unser Global-Grant-Modell, das 2013 in allen Distrikten eingeführt wurde, stellt meines Erachtens nach der Polioeradikation die wichtigste Initiative unserer Organisation in den letzten 30 Jahren dar.

Das sage ich aus drei Gründen: Das Global-Grant-Modell erhöht die Zukunftsfähigkeit unserer Projekte, es verbessert unsere Öffentlichkeitsarbeit während der Umsetzung dieser Projekte, und es erweitert die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.

Bitte bestärken Sie deshalb Ihre Clubs darin, die Möglichkeiten unseres Grant-Modells auszuschöpfen.

Und schließlich werden Sie von unserem Präsidenten elect gebeten, die Verbesserung des öffentlichen Ansehens und der Wahrnehmung von Rotary in unseren Gemeinwesen zu einem Schwerpunkt Ihrer Arbeit zu machen.

Machen Sie sich deshalb eingehend mit den Materialien unserer neuen globalen PR-Kampagne *Wir tun was* vertraut, die im Brand Center auf [rotary.org](http://rotary.org) verfügbar sind.

Regen Sie auch Ihre Clubs zur Nutzung dieser Ressourcen an, damit die Öffentlichkeit besser versteht, was wir tun.

Führung ist letztlich kein Zuschauersport. Es beginnt mit der Entscheidung, andere in die Zukunft zu führen.

Wenn Sie also anderen die Richtung weisen können, wenn Sie die Entscheidungen treffen können, wann Sie führen und wann Sie managen sollten, wenn Sie Ihre Clubs zu Innovationen anregen und inspirieren können - wenn Sie all das tun können, dann wird Rotarys zweites Jahrhundert des Dienstes noch mehr umgreifende Veränderungen bewirken als das erste.

Ich freue mich jedenfalls darauf, wie Sie auch im nächsten Jahr vorbildlich *den Unterschied machen* und für unsere Mitglieder und die ganze Welt *die Inspiration sind*.

Vielen Dank.