

## Die 5 vor der 4

### 5 kritische Selbstverständlichkeiten vor einer rotarischen 4-Fragen-Probe.

**Abstract.** PräsidentInnen eines Rotary Clubs (RC) beginnen ihr Amtsjahr mit einer persönlichen Vision. Die wollen sie im und mit dem Club umsetzen. Die Frage ist, wie ihnen das gelingen kann. Das RC-Kollektiv entspricht seinem Wesen nach keiner der üblichen und vertrauten Gruppierungen. Im Berufsleben erprobte und bewährte Führungsstile greifen gerade in Krisen öfters nicht. Ein zentrales Element von Rotary, die Freundschaft, bietet hier Hand. Eine direkte Befragung der PräsidentInnen von 2002 bis 2012 hat ergeben: Auf der Basis freundschaftlicher Beziehungen führen „5 kritische Selbstverständlichkeiten“ zum Erfolg der präsidialen Vision: (1) *Nemawashi*: Informelle Gespräche. (2) *Containing*: Meinungsvielfalt wertschätzend halten. (3) *Intent*: Energievolle Ausrichtung auf ein Ziel. (4) *Serendipity*: Achtsamkeit für unerwartete günstige Gelegenheiten. (5) *Wuwei*: Gelassenheit gegenüber nicht kontrollierbarer Komplexität. Der Autor (vgl. Fusszeile) ist Gründungsmitglied des feiernden RC.

Unser Rotary-Club (RC) ist zehn geworden. Die Zeitfülle reicht für ein paar Einsichten und Erkenntnisse. Ich habe unsere Präsidentinnen und Präsidenten befragt: Was war das Beste, was das Belastendste in Deinem Amtsjahr? Und welche Empfehlung hättest Du für künftige Präsidierende? Das sind ja ohne weiteres auch Fragen nach dem, was fließt und dem, was strudelt oder stockt im Leben des Clubs.

Unsere Befragten waren sich unabgesprochen einig, dass sie nicht namentlich zitiert und nicht ohne adäquaten Kontext mit ihren Erlebnissen und Ansichten präsentiert werden wollten. So entstand die Idee, Ihnen und Euch den Erfahrungsschatz aus einer erweiterten Perspektive vorzustellen. Welche Erfolgsfaktoren werden aus dem Wirken unserer PräsidentInnen deutlich?

Immer neu wurde reflektiert, was denn einen RC, was unseren RC als Kollektiv ausmacht. Die Präsidentin - ich bleibe der Sprechharmonie wegen bei der einschliessenden weiblichen Form - beginnt ihr Jahr mit einer persönlich geprägten Vision. Und sie hat sich natürlich überlegt, wie sie diese verwirklichen kann in ihrem Club.

Wie motiviert sie ihre Rotarier - ich bleibe der Sprechharmonie wegen bei der historischen männlichen Form - diese Vision gemeinsam umzusetzen? Diese Sicht des Clubs als Kollektiv und das Verhalten des Clubs als Ganzes: Das sind beim ersten Mal fast immer unvertraute Grössen, selbst für erprobte Führungskräfte. Der Grund dafür ist ebenso simpel wie vielschichtig:

Unsere Rotarier sind ja keine Truppe, der man den Marsch blasen könnte. Sie verstehen sich nicht als Partei, die mit Parolen geführt würde. Sie entsprechen keiner Gemeinschaft, die innerhalb ihres Weltbildes willens gemacht werden kann. Sie sind nur ab und zu eine Gruppe, die sich auch moderieren lässt. Und gelegentlich sind sie ein Team, das angeleitet werden mag, etwa ein *Hands-On* anzupacken.

Was bleibt daher einer Präsidentin, ihre Rotarier so zu präsidieren, dass die Vision ihres Amtsjahrs verwirklicht wird? Als Untergebene kann sie uns ebenfalls nicht angehen - wir sind doch selber alle Chefs, jeder in seinem Gebiet und in seiner Kompetenz. Als Konsumenten wären wir zwar schon ein wenig verführbar, doch das greift viel zu kurz. Als demokratische Menschen stimmen wir ab und zu und ab und zu nicht.

Ein RC ist wie ein Vergrößerungsglas, in dem Mechanismen und Prozesse unserer Gesellschaft deutlicher werden. Und darin auch die Führungsstile, persönlich vertreten und im Club unterschwellig präsent. Doch für die Präsidentin greifen die vertrauten und im eigenen Beruf bewährten Ansätze eben öfters nicht. Das Club-Wesen legt unter Umständen eine Sperrigkeit und Widerspenstigkeit an den Tag, die ganz besonders die Präsidentin zu spüren bekommt. Wie denn nun, fragt sie sich, mache ich meine Rotarier zu Gleichgesinnten meiner Amtsvision?

An dieser Stelle, wo die üblichen Führungsstile an ihre Grenzen stossen, wird eine Schönheit von Rotary sichtbar. In deutschen Rotary Clubs ist es üblich, wie Sie wissen, von den „rotarischen Freunden“ zu reden. Die Präsidentin sagt zum Beispiel: „Ich begrüsse heute herzlich einen Gast, unseren rotarischen Freund Vinzenz Vaterlaus aus dem Rotary Club Neandertal.“ Die Deutschen zucken dann mit keiner Miene, um ihr Amüsement in Verbindung mit dem Bild einer „Vaterlaus“ zu kaschieren. Und anwesende Schweizer, wenn sie rotarische Frischlinge sind, tun dasselbe, um ihre Befremdung über das begrifflich ungewohnt nahe Wort vom „Freund“ für einen offensichtlich Unbekannten nicht zu zeigen.

Doch es ist, wirklich, die Freundschaft: Sie ist der Schlüssel und sie ist eine der rotarischen Schönheiten. Freundschaftliche Verbindungen sind die Antwort auf die Frage, ob wir autarken Individuen, mit unseren ausgeprägten Präferenzen und Erfahrungen, im Club bei etwas mittun. Tatbereite Verbündete sind wir nicht in Abhängigkeiten, sondern in Beziehungen, getragen im Minimum durch gegenseitige Sympathie. Oder, wie es in Business-Kreisen

nüchtern heisst: Die Chemie muss stimmen. Und wir erinnern uns: Die Freundschaft ist explizit Teil der *4-Fragen-Probe*.

In der Neurologie gibt es den *träfen* Fachausdruck von den „evozierten Potentialen“: Dieses Herbei- oder Hervorrufen von Fähigkeiten zur Entwicklung, hat ein RC wesentlich in sich: Die Club-Gemeinschaft stimuliert und provoziert Kräfte und Ressourcen dank freundschaftlicher Beziehungen.

Zurück zu unserem ab und an sperrigen, widerspenstigen Club-Wesen als irritierende Herausforderung für die Präsidentin bei der Verwirklichung ihrer Jahresvision. Als Ganzes zeigt das Club-Wesen vergleichbar ja etliche Charakteristika eines Klimas. Ob es schneit, regnet oder die Sonne scheint, hängt ab von klimatischen Bedingungen. Ob Entscheide fallen und Taten realisiert werden, hängt ab vom Klima im Club. Diese Art Klima enthält die Komplexität aller Mitglieder.

Das Club-Klima lässt sich, wie jenes der Natur, nicht erfolgreich oder gar nachhaltig manipulieren. Ich finde, das ist eine weitere schöne Facette von Rotary, im Kontrast zum gewohnten Umgang von Menschen mit Menschen. Wird es trotzdem versucht, das Manipulieren, gehen Respekt, Ansehen und Mitglieder verloren. Das Klima verschlechtert sich spürbar. Die Club-Balance ist gestört.

Was also ist förderlich? Hier die 5 kritischen Selbstverständlichkeiten.

1. *Nemawashi* 根回し Japanisch für: Den Boden häckseln und lockern - also ein Begriff ursprünglich aus dem Gartenbau. Das in Japan auch in Firmen gebräuchliche Konzept, aus dem Primat des Zusammenhalts von Kollektiven entstanden, meint hier ein Austausch im informellen Gespräch. Auf das Bundeshaus in Bern bezogen gibt es bei uns dazu passend den etwas antiquierten, hier positiv gemeinten Ausdruck „*Wandelgangpolitik*“: Vor dem Sitzungszimmer reden miteinander, wissen, woran man ist, auch erfahren, was anschliessend besser unausgesprochen bleiben soll, zum Beispiel. Und das alles vor der offiziellen, geregelten Diskussion. Die unterschiedlichen Aussagen zu hören, das Gespräch zu den verschiedenen Themen in Gang zu halten, darum geht es.

Hierzu gehört als zentraler Faktor die Präsenz. Die Anwesenheit im Club macht es möglich, entspannt und neugierig, gezielt und locker aufeinander zuzugehen. Die Präsidentin ist nicht nur in einer Aufforderung, *Nemawashi* zu kultivieren. Sie ist auch angewiesen auf unsere Präsenz.

2. *Containing*. Es meint ein wertschätzendes Umfassen oder eben Beinhalten, ein Zuhören und Aufnehmen, das die eigenen Gefühle dabei suspendiert. Den stimmigen Begriff verdanken wir seit 1962 dem britischen Psychoanalytiker *Wilfred Bion*, einem Pionier der Gruppenanalyse. Wenn Sie als Erstes einen dieser Schiffscontainer vor sich sahen, ist das nah dran. Die unterschiedlichen Haltungen, Perspektiven, Werte, Überzeugungen oder Meinungen müssen nicht generell akzeptiert oder von jedem gutgeheissen werden, geschützt werden aber schon. Und Toleranz allein genügt nicht, das ist zu passiv.

Mit ihrer wertschätzenden Haltung jedoch ist die Präsidentin auf gutem Kurs. Sie und ihr Vorstand signalisieren: Das gehört dazu. Das hat hier seinen Platz. Das bekommt bei uns im Club einen Raum.

3. *Intent*. Ein knackiger, englischer Begriff, wo jede Interpretation in eine Richtung zeigt. Gemeint ist die unmissverständliche Absicht, eine entschiedene Zielgerichtetheit, die weiss, was sie will. Ohne *Intent* geht gar nichts. Damit werden die meisten von uns keinerlei Probleme haben. Gerade weil wir viel von *Intent* verstehen, sind wir auch hier, im Club.

Die Präsidentin nun hat zwar ihre prägnante Vision, doch ihr *Intent* kommt ins Schwächeln oder wird frustriert, wenn das Club-Klima der Vision entgegenwirkt. Nicht nur sie, ein ganzer Vorstand kann in Unstimmigkeiten versinken, wenn das Klima nicht stimmt. Wir erlitten das im langwierigen, belastenden Ringen um Aufnahmekriterien und willkommene Kandidaten.

Wenn dem so ist, bedeutet das unmissverständlich: Zurück zu *Nemawashi* und *Containing*. Auch eine noch so dezidierte Vorwärtsstrategie wird kaum Früchte tragen - mit Sicherheit jedoch das Training der ersten beiden Selbstverständlichkeiten: Im Gespräch bleiben und Meinungen aufnehmen.

4. *Serendipity*. Etwas für Sie Wertvolles oder Bedeutsames zu finden, nach dem Sie gar nicht aktiv gesucht haben - das meint der Begriff in einem Satz. Es ist eine Art archaischer Achtsamkeit. Auf das Jagen übertragen, zum Beispiel, ist es die Achtsamkeit des Krokodils, dem seine Beute zutreibt - im Kontrast etwa zum Löwen, der ihr nachsetzen muss. Der Brite *Horace Walpole*, 4<sup>th</sup> *Earl of Orford* hat das Kunstwort 1754 ins Englische gebracht, basierend auf einer indisch-persischen Legende von drei reisenden Prinzen aus *Serendip* - so wurde das alte Ceylon, das heutige Sri Lanka, genannt. Ein RC bietet schon durch die Zusammensetzung seiner Mitglieder immer neu solche

Gelegenheiten für *Serendipity*: Unerwartete, günstige Entdeckungen zu machen. Es gilt, diese zu packen.

Aus dieser Perspektive sehe ich etwa das im Club ausgezeichnet erlebte Modell unseres präsidentialen Doppeljahrs. Aus einer initial limitierenden, berufsbedingten Situation, ergaben sich für den Club zwei Rotary-Jahre, in denen dank dem *Job-Sharing* der beiden Präsidenten eine bisher nicht gekannte Kontinuität entstand. Und Beispiele aus den Club-Reisen zeigen, wie aus Kontakten in diesem Rahmen unerwartete Bereicherungen entstehen.

#### 5. *Wuwei* 無爲 / 无为 Das ist eine wunderbare Lebenshaltung der

Gelassenheit, überliefert seit dem alten China. Im Kern geht es um eine Bescheidung gegenüber der unfassbaren Komplexität und Abgründigkeit unserer so genannten Realitäten. Das ist nicht bloss Philosophie. Dass das so genannt Faktische auch uns im Blick hat, weiss der Volksmund - wie sonst könnte man „einer Tatsache ins Auge schauen“. Solches gilt bis hinab in die Quantenphysik. Vielleicht haben Sie von der *Heisenberg'schen Unschärfe-Relation* gehört und in dem Kontext davon, dass die Beobachtung bereits das Beobachtete verändert. Allein das Wahrnehmen einer Situation verändert etwas, beeinflusst zum Beispiel das Club-Klima. Jemand nannte es „die Veränderung im Stillen“.

Wenn das, was getan werden soll, möglichst wenig Druck und keinerlei Zwang benötigt, dann ergibt sich, wie es jemand genannt hat, „ein roter Faden im Jahr“, ein harmonisches Entwickeln der Vision. Im Wesentlichen geht es darum, den Raum, also auch den eigenen Lebensraum, zu pflegen und die Zeit, also auch die innere Agenda, zu entspannen. Im RC bietet sich uns so ein Raum an, wo wir uns am Aussergewöhnlichen erfreuen können. Wenn es gelingt, wird, wie jemand sagte, „ein Tatendrang spürbar im Club, etwas für Rotary zu tun“.

Auch der persönliche Zeitaufwand für ein rotarisches Amt ist eine hervorragende Gelegenheit, sich einmal mit dem *Wuwei*-Thema zu befassen. Jemand sprach treffend vom „Augenmass“, mit dem man an die Sache herangehen sollte.

Unseren Präsidentinnen und Präsidenten dieser ersten Dekade verdanke ich den *Input* für dieses Referat. Hier Ihre Namen, dem Zeitstrahl entlang:

2002-2003	Georg Spycher
2003-2004	Peer Rosenkranz
2004-2005	Kurt Söhner

2005-2005	Fred Leu und Jörg Denzler
2006-2007	Jörg Denzler und Fred Leu
2007-2008	Urs Walder
2008-2009	Evelyn Arbenz Seidel
2009-2010	Hans-Ueli Hoefle
2010-2011	Christina Tsouras
2011-2012	Jan Hartmann

Was ihnen in unserem Rotary Club - natürlich jeweils im Abgleich mit der *4-Fragen-Probe*\* - gelungen ist, geschah, zumindest implizit, entlang der 5 kritischen Selbstverständlichkeiten.

Ich will diese abschliessend in einem Körperbild zusammenfassen:

Füsse, Hände und Mund: Sie sind herumgegangen, im Kontakt geblieben und haben Gespräche gepflegt. Schlüsselwort „*Nemawashi*“.

Herz: Sie haben Gehörtes wertschätzend aufnehmen können und es gelang, eigene Reaktionen zu suspendieren. Schlüsselwort „*Containing*“.

Bauch: Sie wussten, was sie wollten und hatten die zielgerichtete Energie, auf das hin zu handeln. Schlüsselwort „*Intent*“.

Augen: Sie erfassten günstige Gelegenheiten und nutzten sie. Schlüsselwort „*Serendipity*“.

Verstand: Sie erkannten ein grösseres Ganzes, konnten sich dabei entspannen und gelegentlich etwas ruhen lassen. Sie verstehen zudem etwas von Geniessen und Freude. Schlüsselwort „*Wuwei*“.

Sind das Selbstverständlichkeiten? Wohl nicht von alleine, nicht für jeden - darum auch „kritische Selbstverständlichkeiten“. Sind sie ausschlaggebend? Darauf können sie zählen!

Rotary Club Zürich-Bellerive: Herzliche Gratulation zum 10. Geburtstag!

\* Die 4-Fragen-Probe wurde 1932 von Herbert J. Taylor aufgestellt. Er war von seinen Arbeitgebern vor die fast aussichtslose Aufgabe gestellt worden, das Unternehmen für das er arbeitete vor dem Bankrott zu retten. In dieser misslichen Lage stellte Herbert Taylor vier Fragen zusammen, mit deren Hilfe jeder Gedanke, jedes Wort und jede Tat geprüft wurde:

1. Ist es wahr? 2. Ist es fair für alle Beteiligten? 3. Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? 4. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Durch die konsequente Anwendung dieser vier Fragen gelang es ihm und seinen Mitarbeitern das Unternehmen zu sanieren und Achtung, Vertrauen und Freundschaft seiner Kunden und Konkurrenten wieder zu gewinnen. Seither gilt die 4-Fragen-Probe für alle Rotarier rund um die Welt. Sie ist ein Wegweiser zum richtigen Denken und Handeln und hilft Wahrheit, Gerechtigkeit, Freundschaft und Hilfsbereitschaft zu leben und zu fördern (Quelle: <http://www.rotary2000.cc>).