Stephen C. Lundin | Harry Paul | John Christensen
mit Philip Strand

Noch mehr FISH!™

Die unbegrenzten Einsatzmöglichkeiten eines ungewöhnlich erfolgreichen Motivationsbuches

REDLINE WIRTSCHAFT
bei ueberreuter

Fish!™ Tales

Der Bestseller aus den USA jetzt auf Deutsch

REDLINE WIRTSCHAFT
bei ueberreuter

Stephen C. Lundin | Harry Paul | John Christensen
mit Philip Strand

Noch mehr FISH!

Die unbegrenzten Einsatzmöglichkeiten eines ungewöhnlichen erfolgreichen Motivationsbuches

REDLINE WIRTSCHAFT
bei ueberreuter

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Lundin, Stephen C.
Noch mehr Fish! : Die unbegrenzten Einsatzmöglichkeiten eines ungewöhnlich erfolgreichen Motivationsbuches. –
Stephen C. Lundin / Harry Paul / John Christensen /
Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2002
Einheitssacht: „FISH! TALES“ <dt.>
ISBN 978-3-8323-0906-0 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86881-067-7 | E-Book-Ausgabe (PDF)

Alle Rechte vorbehalten
Aus dem Amerikanischen von Sabine Schilasky
Orginaltitel: „FISH! TALES“; orginally published in the United States and Canada by Hyperion. This translated edition published by arrangement with Hyperion.
Copyright © 2002 ChartHouse Learning, John Christensen, Stephen C. Lundin, Ph.D., and Harry Paul

E-Book-Ausgabe (PDF): © der deutschsprachigen Ausgabe 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe: © der deutschsprachigen Ausgabe 2002 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien.

Umschlag: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld
Printed in Austria

NOCH MEHR FISH!

INHALT

EINLEITUNG ... 7

DIE GRUNDBEGRIFFE DES FISH!ens ... 11

Erster Teil: SPIELE! ... 23

Spielen ist nicht nur eine Form der Beschäftigung, sondern eine Befindlichkeit. Spielen ist Kreativität, die neue Energien freisetzt

Ein Unternehmen, in dem es Spaß macht, Verbindungen herzustellen: Sprint Global Connection Services ... 30

Kleine Fische ... 66

Zweiter Teil: BEREITE ANDEREN FREUDE ... 73

Die Welt wird ein bisschen schöner, wenn man etwas für andere tut

Kundendienst als Unternehmensphilosophie: Rochester Ford Toyota ... 78

Kleine Fische ... 118

Dritter Teil: SEI PRÄSENT ... 127

Man kann sich um mehrere Sachen gleichzeitig kümmern, aber man kann nur für einen Menschen zur Zeit wirklich „da sein"

Die Gabe, da zu sein:
Missouri Baptist Medical Center ... 132

Kleine Fische ... 165

Vierter Teil: WÄHLE DEINE EINSTELLUNG ... 173

Seine Arbeitseinstellung wählt sich jeder selbst. Aber ist die gegenwärtige tatsächlich die, die man sich ausgesucht hätte?

Lass den Regen nur kommen:
Tile Technology Roofing Company ... 176

Kleine Fische ... 215

Fünfter Teil: GEHEN WIR FISH!en! ... 223

12 Wochen FISH! und jeder entdeckt, wie viel reicher und lohnenswerter das Leben sein kann, wenn man sich bei ein paar Dingen anders entscheidet

Danksagung und
Schlusswort der Autoren ... 271

EINLEITUNG

Während der letzten paar Jahre hat die Geschichte der Fischhändler vom Pike Place Fischmarkt in Seattle viele Leute angeregt, über neue Möglichkeiten für ihre Arbeit und ihr Leben nachzudenken. Ihnen war es wichtig, „die Arbeit selbst zum Lohn statt zum reinen Lohnerwerb zu machen", um den Dichter David Whyte zu zitieren. Es ging darum, herauszufinden, wie wir das Arbeitsleben lebenswert machen.

Die Geschichte von den ungewöhnlichen Fischhändlern wurde in dem Buch „FISH!" erzählt. Darin haben wir vier Grundprinzipien für ein möglichst ausgefülltes Arbeitsleben aufgeführt: „Spiele", „Bereite anderen Freude", „Sei präsent" und „Wähle deine Einstellung". Auf diesen Prinzipien beruht unsere FISH!-Philosophie und wer nach dieser Philosophie lebt, schafft sich einen Arbeitsplatz, an dem das Leben Spaß macht und Bedeutung hat, und der den Kunden etwas bieten kann.

Mit „Noch mehr FISH!" halten Sie nun ein Buch in Händen, das Ihnen zeigen will, wie nah jeder von uns einem Leben ist, das Sinn, Erfüllung und Glück bereithält. Die ersten vier Teile des Buches erzählen wahre Geschichten, bei denen jeweils eines der

FISH!-Geheimnisse im Mittelpunkt steht. Natürlich spielen die drei anderen immer mit hinein – es geht gar nicht anders. Spiel funktioniert nur im Zusammenhang mit Präsenz – damit, dass man anderen Freude bereitet und die richtige Einstellung wählt. Das Ineinanderwirken aller vier Grundprinzipien ist es, was die Angemessenheit des Spielens ausmacht.

Auf jede „Hauptgeschichte" folgen diverse kleine Geschichten – wir nennen sie „kleine Fische" – die der weiteren Illustration dessen dienen, was der „große Fisch" vermitteln sollte. Suchen Sie sich die Geschichten aus, die Ihnen am besten gefallen.

Falls unsere Geschichten ihren Zweck erfüllen und Sie sich tatsächlich inspiriert fühlen, es mit der FISH!-Philosophie zu versuchen, dann absolvieren Sie das Zwölf-Wochen-Programm am Ende des Buches, um Ihren Arbeitsplatz – und Ihr Leben – zum Besseren zu wandeln.

Steve Lundin führt Sie als Erzähler durch die Lektüre. Sie werden seine Stimme hören und die Geschichten aus seiner Warte betrachten. Und er wird Sie als Ich-Erzähler durch das Zwölf-Wochen-Programm begleiten.

Wir anderen werden uns ebenfalls immer mal wieder zu Wort melden. Phil Strand hat die vier Beispielgeschichten geschrieben. John Christensen und Harry Paul steuern ihre beachtliche Arbeitserfahrung mit der FISH!-Philosophie bei und lassen uns wissen, was sie herausgefunden haben.

Und nun – ran an die Fische!

Die Grundbegriffe des FISH!ens

John Christensen und ich waren beide auf unsere Weise neugierig, welche Möglichkeiten unsere Arbeit für uns bereit hielt. Im Alter zwischen 17 und 23 habe ich sechs Sommer hintereinander in einem Camp für schwerbehinderte Kinder gearbeitet. Nachdem ich mittlerweile viele Jahre in der „realen" Welt der Arbeit unterwegs gewesen bin, erstaunt es mich im Nachhinein über alle Maßen, was für ein angenehmer und freudvoller Arbeitsplatz Camp Courage war. Also stellte sich mir zwangsläufig die Frage, warum Unternehmen, in denen lauter körperlich fitte Menschen arbeiten, häufig so freudlos sind.

John betrachtete die Arbeitswelt mit den Augen eines Menschen, der Künstler war und darüber hinaus reichlich Erfahrung mit der Arbeit in sozialen Einrichtungen hatte. Er begeisterte sich vor allem für Unternehmen, deren Mitarbeiter viel Schwung und Hingabe zeigten. Jedes Mal, wenn er ins Büro zurückkam, konnte er eine spannende Geschichte erzählen – etwa von einem Schuhmacher, der leidenschaftlich seinem Handwerk nachging, oder einer Möbelschreinerei, in der die Leute mit viel Elan bei der Sache waren. Uns beiden war ziemlich schnell klar, dass wir

nach einem Bild suchten, mit dessen Hilfe wir jedermann zeigen konnten, wie Arbeit aussehen könnte und sollte. Denn schließlich verbringen wir den Großteil unseres Lebens mit nichts anderem. 1997 flogen John und ich nach Seattle, von wo aus wir unsere Filmausrüstung in die beschauliche Kleinstadt Langley auf Whidbey Island verfrachteten. Hier machten wir einige Aufnahmen mit dem Dichter David Whyte. Von ihm stammt die berühmt gewordene Botschaft an alle Arbeitnehmer, ihr gesamtes Ich mit zur Arbeit zu nehmen und nicht nur einen Bruchteil von sich selbst. Wir sprachen mit ihm über das Thema ungeteilte Präsenz am Arbeitsplatz und David erzählte uns von einem Freund, der einmal gesagt hatte: „Das probate Gegenmittel gegen Erschöpfung ist nicht unbedingt Ruhe. Vielmehr hilft ungeteilte Präsenz gegen Erschöpfung, denn es sind die halbherzigen Dinge, die wir tun, die uns erschöpfen."

Später, vor der Kamera, erinnerte David sich an eine Auskunft, die er einem Reporter einmal während eines Rundfunkinterviews gegeben hatte. Der hatte ihn zuvor gefragt, wie es ihm dabei erging, wenn er seine Ideen in Unternehmen trug. Davids Antwort: „Manchmal ist es großartig, wie offen die Menschen reagieren; aber manchmal komme ich mir ein bisschen vor, als würde ich mit Inhaftierten sprechen." Diese Aussage überraschte mich nicht nur, sondern schockierte mich regelrecht. Dann fuhr er fort: „Ich meine damit nicht, dass manche Unternehmen oder Firmen Gefängnisse sind, sondern dass wir sie mit der Art, wie wir dort leben, zu Gefängnissen machen."

Für uns war die Zeit mit David ein Fest für die Seele. Als wir

Whidbey Island verließen, wussten wir um einiges besser, wonach wir suchten. Wir wollten unser bislang rein theoretisches Bild vom idealen Arbeitsplatz in der Praxis bestätigt finden.

Wir fuhren zurück nach Seattle und verbrachten die Nacht von Freitag auf Samstag dort. Ich wollte am nächsten Morgen zurückfliegen, aber John plante die Weiterreise erst für den darauffolgenden Abend. Wir fragten die Frau an der Hotelrezeption, ob sie eine touristische Empfehlung für zwei Burschen aus Minnesota hätte. Sie nannte uns den Pike Place Fischmarkt. Da wir von Seattle faktisch nichts kannten, klang es für uns reizvoll, diesen Platz zu besuchen, zumal John ein Faible für Einkaufsbummel hat.

John war am Ende des Platzes, als er lautes Lachen und Rufen hörte. Wie einst die Hamelner Kinder dem Flötenspiel des Rattenfängers nachliefen, folgte auch er dem verlockenden Lärm und fand sich schon bald in der hintersten Reihe einer lebhaften Menschenansammlung. Plötzlich trennte sich die Menge, und John ergatterte einen Blick auf die Ursache des regen Treibens. Es war der weltberühmte Pike Place Fischmarkt.

Falls Sie jemals dort gewesen sein sollten, wissen Sie, was hier vor sich geht. Sobald ein Kunde eine Bestellung aufgibt, wirft einer der Fischhändler die Ware einem Kollegen weiter hinten zu, der sie verpackt. Diese Fischhändler vollführen dabei die reinste Wurfakrobatik, und das Publikum ist begeistert. Immer wieder laden die Fischhändler einen Kunden ein, hinter den Tresen zu kommen und sein Wurf- und Fangtalent zu erproben.

Doch John ging es an diesem Tag nicht darum, sein Können

unter Beweis zu stellen. Vielmehr stand er inmitten der jubelnden Menge und beobachtete fasziniert, mit welchem Schwung sich die Fischhändler ihrer Arbeit widmeten. Auf dem Markt waren sehr viel Publikum und es ging reichlich laut zu. Dennoch hatte der Fischhändler, der einen Kunden bediente, nur Augen und Ohren für den einen Menschen – als wären sie beide die einzigen Leute auf diesem Planeten. Ganz gleich wohin John sah, überall wurde gelächelt, gelacht und – was am wichtigsten war – die Menschen hatten wirklichen Kontakt miteinander. Kein Wunder also, dass die Kassen wie verrückt klingelten.

Beinahe eine Stunde lang betrachtete John wie gebannt, was sich hier abspielte. Dann riss ihn plötzlich einer der Fischhändler aus seinen Gedanken. „Hi!“ begrüßte er John. „Ich bin Shawn.“ Er hatte rote Haare, ein Lächeln, das von einem Ohr zum anderen reichte, und zwinkerte schelmisch.

„Was geht hier eigentlich vor?“ fragte John.

„Waren Sie heute Mittag essen?“ antwortete Shawn mit einer Gegenfrage.

„Ja“, erwiderte John und fragte sich, worauf der Fischhändler hinauswollte.

„Wie war die Bedienung?“ fragte Shawn.

John zuckte mit den Schultern. „Okay, glaube ich.“

„Ja, aber hat die Bedienung Sie wirklich angesprochen, mit Ihnen Kontakt aufgenommen?“

Kontakt aufgenommen? Wovon redet dieser Mann überhaupt? dachte John irritiert.

Shawn blickte John direkt in die Augen. „Sehen Sie, diesen

Augenblick verbringen wir beide, Sie und ich, zusammen, und ich möchte, dass wir ihn wie sehr gute Freunde verbringen."

Allmählich begriff John, was hier vor sich ging. Ausgerechnet Fischhändler – keine Betriebswissenschaftsprofessoren oder Unternehmensgurus – führten ihm vor, wie man mehr Spaß, mehr Leidenschaft, mehr Konzentration und mehr Verantwortungsbewusstsein in den Arbeitsalltag bringt.

Während John weiter beobachtete, wie die Fischhändler sich jedem einzelnen ihrer Kunden widmeten, spielte sich neben ihm ein kleines Drama ab. Einer der Fischverkäufer hatte einem kleinen Jungen eine Languste ans Hosenbein geklemmt. Der Kleine erschrak und begann zu weinen. Daraufhin ging der Fischverkäufer in die Knie und kroch zu dem Jungen herüber, der sich ängstlich an seine Mutter klammerte. Er bat ihn reumütig um Vergebung und um eine Umarmung. Der Fischverkäufer hatte diesen kleinen Jungen offenbar falsch eingeschätzt und daher einen unpassenden Scherz gemacht, aber seine Entschuldigung sprach Bände.

John musste unwillkürlich an die vergangene Woche denken, als er seine kleine Tochter, die unter schwerem Asthma litt, zum Arzt gebracht hatte, weil sie keine Luft mehr bekam. Als er am Empfangstresen der Arztpraxis stand, die kleine Kelsey erbärmlich japsend neben sich, stellte ihm ein eisige Stimme einen Haufen Fragen, deren Antworten kommentarlos in ein Formular gehackt wurden. Ohne das Kind oder ihn auch nur ein einziges Mal angesehen zu haben sagte die eisige Stimme schließlich: „Nehmen Sie im Wartezimmer Platz."

Irgendwann krächzte es dann aus einem Lautsprecher auf dem Flur: „Kelsey Christensen!“ Die Schwester, die ihnen entgegenkam, stellte Kelsey wortlos an eine Skala, die an der Wand befestigt war, und knallte ihr den Messstab auf den Kopf. Dann eilte sie den Flur hinunter, wobei John und die atemlose Kelsey Mühe hatten, ihr Tempo zu halten. Die Schwester blieb vor einer der Türen stehen, zeigte mit der Hand hinein und verschwand, ohne sich noch einmal umzudrehen.

John blickte den kleinen Jungen auf dem Fischmarkt an, der stolz lächelnd die Languste in der Hand hielt. *Wie kann es angehen, dass ein Fischhändler einem verängstigten Kind mehr Aufmerksamkeit und Verständnis entgegenbringt, als das Fachpersonal der Klinik es konnte, in die ich Kelsey brachte?* fragte er sich.

John beobachtete die einzelnen Fischverkäufer dabei, wie sie sich ihren Kunden zuwandten und ihnen eine Beachtung schenkten, wie sie von dem fürsorglichsten Pflegepersonal nicht übertroffen werden konnte. Dieses Erlebnis musste er auf einem Film festhalten. Seine Intuition sagte ihm, dass alle, denen er zeigen würde, mit welcher Verve diese Leute ihrer Arbeit nachgingen, zutiefst beeindruckt wären. Doch dann wurde er unsicher. Was passierte, wenn sie ablehnten? Zwei Stunden später war er endlich so weit, sich an den Inhaber des Fischmarkts zu wenden. John erzählte ihm, dass er Filmemacher wäre und noch bevor er weitersprechen konnte, unterbrach ihn der Mann: „Wo haben Sie gesteckt? Wir warten schon eine ganze Weile auf Sie.“

ChartHouse Learning schleppte kurz darauf seine Kameras zum Pike Place Fischmarkt. Nachdem wir mehrere Kilometer Film im

Kasten hatten, wurde uns klar, dass das Geheimnis dieser ganz besonderen Fischhändler auf wenigen Grundbegriffen fußte – einfache aber wirkungsvolle Regeln, für die sich jeder jederzeit entscheiden kann. Wir haben diese Regeln zu einem Ideenkatalog zusammengefasst, den wir als FISH!-Philosophie bezeichnen. Unsere vier Grundregeln haben wir zunächst in einem Dokumentarvideo – *FISH!* – dargestellt.

SPIELE – *Arbeit, die Spaß macht, wird gemacht. Dies gilt besonders dann, wenn wir ernste Aufgaben leichten Herzens und spontan angehen. Spielen ist nicht nur eine Form der Beschäftigung, sondern es ist eine Befindlichkeit, in der wir zu erledigende Aufgaben mit mehr Schwung ausführen und kreativere Lösungen finden.*

BEREITE ANDEREN FREUDE – *Wenn man jemandem den Tag (oder auch nur einen Moment) angenehmer macht, indem man freundlich auf ihn zugeht und sich auf ihn einlässt, werden selbst die routineträchtigsten Begegnungen zu erinnerungswürdigen.*

SEI PRÄSENT – *Menschlichkeit entsteht durch das Füreinander-Dasein. Ungeteilte Präsenz ist das einzig wirksame Mittel gegen Burnout, denn es sind die halbherzig erledigten Dinge, die wir tun, während wir zugleich mit diversen anderen beschäftigt sind, die uns zermürben.*

WÄHLE DEINE EINSTELLUNG – *Wer Verdruss erwartet, findet ihn überall. Erst wenn Sie begreifen, dass Sie allein entscheiden, wie Sie mit dem umgehen, was das Leben Ihnen bringt, werden Sie*

nach dem Besten suchen können und Möglichkeiten ausfindig machen, von denen Sie nicht einmal zu träumen wagten. Wenn Sie feststellen, dass Ihre Einstellung nicht die ist, die Sie gern hätten, ändern Sie etwas daran.

Ein Jahr nach Erscheinen des *FISH!*-Videos haben wir unsere Philosophie zum Thema eines Buches gemacht, das wir ebenfalls *FISH!* nannten (ziemlich clever, was?). Wir dachten uns die Geschichte eines Unternehmens aus, in dem einige Mitarbeiter einen derart gestörten Bezug zu ihrer Arbeit hatten, dass ihre Abteilung von den anderen als „Giftmülldeponie" bezeichnet wurde. Das Buch sollte zeigen, wie sich die Arbeitseinstellung der Verkäufer auf dem Fischmarkt praktisch auf alle typischen Probleme in Unternehmen anwenden ließ.

Mit der Zeit eroberte die FISH!-Philosophie weltweit die Unternehmen. Die Leute begannen, ihren Arbeitstag neu zu erfinden, und die Begeisterung, der Elan und die Hingabe, die sie daraufhin an den Tag legten, brachten erstaunliche Ergebnisse. Viele von ihnen haben uns an ihren Geschichten teilhaben lassen. Aufgrund ihrer Erfahrungen hat sich unser Verständnis dessen, was mittels dieser Grundbegriffe möglich ist, erweitert und vertieft. In diesem Buch möchte wir einige der Geschichten einem möglichst großen Publikum zugänglich machen.

Die Menschen in diesen Geschichten sind genau genommen Leute wie du und ich. Was sie zu ganz besonderen Menschen macht, ist die Tatsache, dass sie eines Tages beschlossen, ihr Leben fröhlicher, verantwortungsbewusster und mit größtmöglicher

Hingabe zu leben. Am nächsten Tag trafen sie Entscheidungen, die sie diesem Ziel näherbrachten. Den darauffolgenden Tag trafen sie die nächsten Entscheidungen, den Tag später die nächsten ...

Erster Teil: SPIELE!

Spielen ist nicht nur eine Form der Beschäftigung, sondern eine Befindlichkeit. Spielen ist Kreativität, die neue Energien freisetzt.

Erinnern Sie sich an diese altbekannte Ermahnung? „Leute, Schluss mit lustig, geht wieder an die Arbeit." Die meisten von uns haben bereits in jüngsten Jahren gelernt, dass Arbeit und Spiel zwei diametral entgegengesetzte Dinge sind, und dass man, während man spielt, unmöglich arbeiten kann. Wenn jedoch unser Arbeitsumfeld ein Ort sein soll, an dem wir leben können, an dem Menschen erfolgreich sind, braucht es ein gewisses Maß an Verspieltheit und Unbeschwertheit. Wir haben nicht eine einzige Ausnahme von dieser Regel gefunden. Die Alternative zu einem Arbeitsumfeld, das diese Bedingungen erfüllt, wäre das, was Ken Blanchard als „epidemisches Auftreten zu enger Unterwäsche" bezeichnet. Keine schöne Vorstellung, wie wir finden.

Eine innovative Umgebung erfordert sogar noch mehr Spiel als andere. Gewohnheitsgemäß *scheint* uns eine „rein geschäftliche" Abwicklung der Arbeit von Punkt A nach Punkt B vielleicht die

effizientere Methode, doch sie blockiert unsere Fähigkeit, neue Lösungswege zu suchen und zu finden, wenn wir sie brauchen. Die Freiheit zum Verspieltsein – einmal gewundenere, neue Wege gehen zu dürfen – fördert Kreativität und erweitert den Radius der Möglichkeiten (ebenso wie sie den Radius der geistigen Möglichkeiten aller Beteiligten erweitert). Aus demselben Geist, der es den Mitarbeitern gestattet, verrückte Krawatten zu tragen oder herzhaft zu lachen, ohne Furcht vor dem zu haben, was andere denken mögen, wird auch deren Mut geboren, neue Ideen zu verfolgen, die die Grenzen dessen sprengen, was sie bislang für möglich gehalten hätten. Kreativität wird somit zu einem Spiel in einer Scheinwelt für Erwachsene („Hört mal, was wäre wenn ...?"). Und das können wir alle spielen.

Die Fischhändler wissen, dass Spiel die Kreativität stimulieren kann. Wenn früher ein Kunde seinen Wunsch nannte, mussten sie um den Tresen herum gehen und den gewünschten Fisch heraussuchen. Anschließend gingen sie den Weg zurück, um die Ware einzupacken. Mit der verpackten Ware eilten sie zur Kasse, um den Betrag einzutippen. Doch eines Tages probierten sie etwas anderes aus. Einer der Fischhändler warf einem anderen über den Tresen hinweg einen Lachs zu. Hurra! Sie hatten nicht nur eine tolle Vorführung erfunden, sondern sie steigerten auch noch ihre Produktivität, indem sie unnötiges Hin- und Herrennen vermieden.

Trotz der offensichtlichen Vorteile, die spielerisches Verhalten am Arbeitsplatz mit sich bringt, jagt der bloße Gedanke an Spiel erstaunlich vielen Unternehmensleitungen blanke Furcht ein. Als uns der Geschäftsführer einer großen Fast-Food-Kette fragte:

„Wollen Sie etwa, dass ich 300.000 Teenagern erzähle, sie sollen spielen?“, stellte er sich dabei wahrscheinlich den Ausbruch der weltgrößten Hamburger-Schlacht vor.
Ein Grund für die Angst vor dem Spiel mag darin bestehen, dass wir eine verzerrte Vorstellung davon haben, was Spiel bedeutet. Dieselben Menschen, die sich von der Verspieltheit des Pike Place Fischmarktes magisch angezogen fühlen, können sich oft nicht vorstellen, wie sie eine solche Atmosphäre an ihrem Arbeitsplatz schaffen können. „Womit sollen wir denn bei uns werfen?“ fragen sie.
Die Fischhändler haben darauf eine Antwort: „Es gibt Millionen von Arten, wie man spielen kann. Spielen beschränkt sich doch nicht darauf, dass man Fische wirft.“
Wirtschaftsmathematiker, Lehrer oder Ingenieure müssen andere Spielarten finden als die Fischhändler. Und genau darum geht es. Spielen ist nicht an bestimmte Gegenstände oder Methoden gebunden. Es basiert letztlich auf der ansteckenden Unbeschwertheit, die von enthusiastischen, engagierten und furchtlosen Menschen ausgeht. Eine erfolgreiche Budget-Konferenz, bei der ernstzunehmende Arbeit geleistet wird, kann diese Unbeschwertheit ebenso vermitteln wie ein Picknick.

Schicken Sie mir bitte Ihr Spielehandbuch

Drei Wochen vor einer Vertreterkonferenz, bei der wir unsere FISH!-Philosophie vorstellen sollten, erhielten wir eine ungewöhnliche Anfrage: „Wir haben Vertreter aller 57 Filialen herbe-

stellt, weil wir möchten, dass unsere Angestellten spielerischer an die Arbeit herangehen. Könnten Sie uns vorab eventuell einige Anleitungen oder Instrumente für dieses Spieldings nennen? Oder würden Sie uns vielleicht ein Handbuch zusenden, aus dem wir ersehen können, wie wir spielen sollen?"

Zunächst hielt ich es für einen Scherz. Stellen Sie sich einmal vor, Sie schicken Ihre Kinder zum Spielen nach draußen und die Kleinen rufen: „Prima! Mit welchem Ziel?" Aber der Anrufer meinte es vollkommen ernst. Er wollte nicht mehr und nicht weniger als vorgesteckte Ziele, die mit diesem „Spieldings" zu erreichen wären.

Was sollte ich ihm sagen? „Wie wär's mit Zielscheiben?", fragte ich.

„Egal was, Hauptsache es hilft uns, dieses Spieldings zu erklären."

Also schickte ich ihm einen ganzen Flipchartblock voller Zielscheiben. Und nun begriff er es! Spielen lässt sich nicht einfach als Arbeitsanweisung an 57 Filialen erteilen, als handelte es sich um ein neues Buchhaltungssystem. (Mein Kollege Carr Hagermann hat diesen Tatbestand einmal sehr treffend formuliert: „Man kann ein Instrument spielen, aber man kann Spiel nicht instrumentalisieren.")

Spielen erfordert die innere Bereitschaft eines jeden Beteiligten. Entsprechend kann man dazu nur *einladen*. Die Ziele setzt das Team gemeinsam fest. Übrigens lief der anschließende Vortrag bestens – und diejenigen, die sich zuvor unsicher bezüglich dieses „Spieldings" geäußert hatten, waren ausgesprochen empfänglich für eine verspielte Atmosphäre.