

Stephen C. Lundin  
Harry Paul und John Christensen



Jetzt  
aktualisiert!

## Ein ungewöhnliches Motivationsbuch

Lesen.  
Anwenden.  
Spaß und Erfolg haben.



GOLDMANN

Dieses Buch ist lizenziert für: [fabian.rhoda@stud.hawk.de](mailto:fabian.rhoda@stud.hawk.de)

© 2015 Goldmann

Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

## Buch

Mary Jane hat ein Problem: Man hat sie zur Leiterin einer Abteilung gemacht, die intern nur »Giftmülldeponie« genannt wird. Die Angestellten machen unmotiviert einen öden Job, und nun erwartet man von ihr, dass sie diese Abteilung wieder flottmacht. Es ist ausgerechnet ein Besuch auf dem Fischmarkt von Seattle, der Mary Jane die Lösung zeigt: In seiner mitreißenden Atmosphäre erfährt sie, wie sie sich selbst und ihren Mitarbeitern die Freude an der Arbeit und die nötige Energie zurückgeben kann.

## Autoren

Stephen C. Lundin ist Filmemacher, Unternehmensberater, gefragter Redner und Autor zahlreicher erfolgreicher Bücher. Er ist Professor am *Institute for Management Studies and Innovation* in Minneapolis.

Ken Blanchard ist internationaler Bestsellerautor und Motivationstrainer, dessen Bücher – wie beispielsweise »Der Minuten-Manager«, »Der Minuten-Manager und der Klammer-Affe« oder »Whale done!« – in 13 Sprachen übersetzt wurden. Sie haben sich mehr als 18 Millionen Mal verkauft. Er lebt in San Diego, Kalifornien.

Harry Paul ist Vice President bei Ken Blanchard Companies und hat sich vor allem redaktionell und in geschäftlichen Fragen als unentbehrlich im Autorenteam erwiesen.

John Christensen ist CEO der ChartHouse Learning Organisation, des führenden Unternehmens für Lehrvideos, und hat sich nicht nur als Koautor der Fish!-Bücher verdient gemacht, sondern auch die preisgekrönten Dokumentarfilme zu den Geschichten gedreht.

Stephen C. Lundin  
Harry Paul und John Christensen



Ein ungewöhnliches  
Motivationsbuch

*Aus dem Amerikanischen  
von Stefanie Hutter*

GOLDMANN

Die Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors bzw. des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Der Inhalt dieses E-Books ist urheberrechtlich geschützt und enthält technische Sicherungsmaßnahmen gegen unbefugte Nutzung. Die Entfernung dieser Sicherung sowie die Nutzung durch unbefugte Verarbeitung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Zugänglichmachung, insbesondere in elektronischer Form, ist untersagt und kann straf- und zivilrechtliche Sanktionen nach sich ziehen.

Sollte dieses E-Book Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung dieses E-Books verweisen.

1. Auflage

Deutsche Erstausgabe Dezember 2015

© 2015 Wilhelm Goldmann Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH,  
Neumarkter Str. 28, 81673 München.

© 2000 Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen

Originalverlag: Hyperion, a division of Hachette Book Group, Inc.

Originaltitel: FISH! A Proven Way to Boost Morale and Improve Results

Umschlaggestaltung: Uno Werbeagentur, München,  
unter Verwendung eines Entwurfs von Charthouse Learning

Redaktion: Vera Serafin

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

AB · Herstellung: IH

ISBN 978-3-641-17929-8

V002

[www.goldmann-verlag.de](http://www.goldmann-verlag.de)

Besuchen Sie den Goldmann Verlag im Netz



## **Ein Update der Autoren**

Die FISH!-Philosophie hat bereits Millionen Menschen in unterschiedlichsten Einrichtungen und Unternehmen weltweit – ob Betrieb, Schule oder Krankenhaus – zu herausragenden Leistungen, gestärktem Vertrauen und Teamarbeit sowie mehr Energie und Leidenschaft für ihre Arbeit verholfen.

Das Wunderbare an der FISH!-Philosophie ist, dass man sie auf *sämtliche* Lebensbereiche anwenden kann. Sie hilft Ihnen, mehr Sensibilität für die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen auf andere zu entwickeln, und sorgt dafür, dass alle Beteiligten die gleiche – positive – Sprache sprechen.

Eine Philosophie wird erst real, wenn sie gelebt wird. Dank für den Erfolg der FISH!-Philosophie gebührt all jenen Menschen, die sie in einer Art und Weise angewendet haben, die wir uns nie hätten vorstellen können. Ihre Geschichten waren uns Lehre und Inspiration zugleich. So haben wir einige davon in dieses Buch aufgenommen, um Ihnen einen Einblick in die erstaunlichen Möglichkeiten zu bieten, die FISH!-Philosophie zu leben.

Als Autoren sind wir den Millionen Menschen, die *FISH!* schon gelesen und umgesetzt haben, zutiefst dankbar. Ihnen widmen wir dieses Buch.

Steve, Harry und John

# **Vorwort**

von Ken Blanchard, Ph. D.

Was Sie in Händen halten, ist ein klassischer Fall von Arbeit, die Leidenschaft wurde. Seit der ersten Auflage im Jahr 2000 verkaufte sich *FISH!* mehr als fünf Millionen Mal in 35 verschiedenen Sprachen und wurde so zu einem der erfolgreichsten Wirtschaftsbücher aller Zeiten. Es ist leicht zu sehen, warum. Mit faszinierenden Geschichten, zeitlosen Ratschlägen, einem unkomplizierten Ansatz und mitreißendem Enthusiasmus begegnet die *FISH!*-Philosophie auf ideale Weise den Bedürfnissen unserer Zeit.

Die Geschichte im Mittelpunkt von *FISH!* – eine Frau verändert ihre Einstellung zur Arbeit und verwandelt ihren tristen Arbeitsplatz in einen Ort voller Energie und Freude – geht auf einen umwerfenden Film zurück, den John Christensen über die Fischverkäufer des weltberühmten Pike-Place-Fischmarktes in Seattle produzierte. Tag für Tag versetzen diese Fischverkäufer ihre Kunden mit ihrer außergewöhnlichen Freundlichkeit und ihrem heiteren Auftreten in Erstaunen. Diese besondere Kundenbetreuung ließ den Pike-Place-Fischmarkt in die Liga der erfolgreichsten Verkaufsflächen Amerikas vorrücken.

Wir verbringen heute etwa 75 Prozent unserer Zeit mit arbeitsbezogenen Aktivitäten – wir machen uns für die Arbeit fertig, pendeln zwischen Zuhause und Arbeitsplatz hin und her, arbeiten, denken über die Arbeit nach und entspannen uns von der Arbeit. Wenn wir so viel Zeit für diesen Teil unseres Lebens verwenden, sollten wir ihn genießen und uns davon beleben lassen. Leider sehnen nur allzu viele Menschen schon montags den Freitag herbei und arbeiten lediglich, um andere Bedürfnisse zu decken.

Dieses zeitlose Buch lässt keinen Zweifel daran, dass der Einsatz für Kunden und Kollegen, die Entscheidung für die Freude daran, Menschen froh zu machen, letztendlich der Weg zu Glück, Sinn und Erfüllung ist. Die *FISH!*-

Philosophie bewährt sich gleichermaßen für große wie für kleine Einrichtungen, für den öffentlichen wie für den privaten Sektor. Sie bietet Ihnen Werkzeuge, um sowohl zuhause als auch am Arbeitsplatz mehr Lebendigkeit zu erfahren.

In diesem Buch geht es um weitaus mehr als um den Verkauf von Fisch, es erzählt eine Liebesgeschichte. Teilen Sie es mit den Menschen an Ihrem Arbeitsplatz. Üben Sie die dargestellten vier Methoden. Lassen Sie sich überraschen, was passiert, wenn Sie die Leidenschaft, Energie und Begeisterung nutzen, die in jedem Einzelnen von uns ruhen.



## **Lieben, was man tut**

Heute ist es angesagt, sich auf keinen Fall mit weniger zufriedenzugeben als mit dem Beruf, den man liebt. Gedichte schreiben, die Welt umsegeln, malen – tun, was Spaß macht, das Geld kommt dann wie von selbst. Wir sagen uns, das Leben sei zu kurz, um unsere Arbeitszeit mit einer Tätigkeit zu verbringen, die nicht unserer Idealvorstellung entspricht, und suchen unermüdlich nach dem perfekten Arbeitsplatz. Dabei laufen wir jedoch Gefahr, dass diese Fixierung auf die ideale Betätigung den Blick auf die Zukunft richtet, während wir das Leben im Hier und Jetzt verpassen.

Dennoch hält uns oft vieles davon ab, ausschließlich dem idealen Job hinterherzujagen. Viele von uns tragen enorme Verpflichtungen gegenüber ihrer Familie oder aufgrund ihres Lebensstils. Andere haben ihre wahre Berufung noch nicht gefunden. Manche stehen so unter Stress, dass keine Zeit oder Energie bleibt, um sich beruflich zu verändern.

FISH! ist eine Parabel, eine erfundene Geschichte über die Suche



nach jener tiefen Quelle der Energie, Kreativität und Leidenschaft, die jeder von uns in sich trägt – eine Suche, die erfolgreich ist, sobald wir lernen zu lieben, was wir tun, auch wenn wir zu diesem Zeitpunkt nicht genau das tun, was wir lieben.

FISH!





## Ein Montagmorgen in Seattle

**E**s war ein nasskalter, trüber, trostloser Montag in Seattle, drinnen wie draußen. Das Beste, was die Wettervorhersage zu bieten vermochte, war ein mögliches Aufreißen der Wolkendecke um die Mittagszeit. An Tagen wie diesem vermisste Mary Jane Ramirez Südkalifornien.



*Was für eine Achterbahn, dachte sie, als sie die Gedanken an die vergangenen drei Jahre vorüberziehen ließ. Dan, ihr Ehemann, hatte ein tolles Angebot von Microrule erhalten, und sie war überzeugt gewesen, dass auch sie einen Job finden würde, sobald sie umgezogen waren. In nur vier Wochen hatten sie gekündigt, gepackt, waren umgezogen und hatten sogar eine wunderbare Betreuung für ihre kleinen Kinder, Brad und Stacy, gefunden. Der Immobilienmarkt in Los Angeles schien gerade auf ihr Haus gewartet zu haben, denn es war sofort verkauft. Wie erwartet hatte Mary Jane rasch eine Führungsposition im operativen Bereich von First Guarantee Financial inne, einem der größten Finanzinstitute Seattles.*

Dan liebte seinen Job bei Microrule. Wenn er abends heimkam, war er voller Energie und mochte gar nicht aufhören zu erzählen, was für ein großartiges Unternehmen Microrule war, an welch fortschrittlichen Projekten sie arbeiteten. Dan und Mary Jane brachten oft die Kinder zu Bett und redeten dann noch bis in die Nacht hinein. So begeistert Dan auch von seinem neuen Arbeitgeber war, er interessierte sich stets in gleichem Maß für Mary Janes Tag, wollte etwas über ihre neuen Kollegen und über die Herausforderungen hören, mit denen sie Tag für Tag konfrontiert war. Jeder Beobachter hätte sofort sehen können, dass sie beste Freunde waren. Ihre Persönlichkeiten erstrahlten in Gegenwart des anderen.

Sie planten ihren Umzug nach Seattle mit großer Sorgfalt, sorgten für alle Eventualitäten vor – mit einer Ausnahme. Ein Jahr nach ihrem Umzug nach Seattle wurde Dan mit einem geplatzten Aneurysma – »eine genetische Eigenart«, wie es hieß – ins Krankenhaus eingeliefert und verstarb dort an inneren Blutungen, ohne noch einmal das Bewusstsein zu erlangen. Es gab weder eine Vorwarnung noch Zeit für einen Abschied.

*Das lag nun genau zwei Jahre zurück. Nicht einmal ein Jahr haben wir gemeinsam in Seattle verbracht.*

Mary Jane hielt einen Moment inne, so viele Erinnerungen wurden in ihr wach, die Gefühle drohten, sie zu überwältigen. Sie ermahnte sich. *Dies ist*

*nicht der Zeitpunkt, über mein Privatleben nachzudenken. Noch nicht einmal der halbe Arbeitstag ist geschafft, und ich bin mit Arbeit eingedeckt.*

## **First Guarantee Financial**

Während ihrer drei Jahre bei First Guarantee hatte sich Mary Jane den Ruf einer »Macherin« erarbeitet. Sie war nicht die Erste im Büro und auch nicht die Letzte, die ging, aber sie arbeitete überaus produktiv und effizient.

Sie war auch eine angenehme Vorgesetzte. Sie hörte sich die Anliegen und Vorschläge ihrer Mitarbeiter immer aufmerksam an, man mochte und respektierte sie dafür. Es kam durchaus vor, dass sie für jemanden einsprang, der ein krankes Kind oder einen wichtigen Termin hatte. Und als operativer Manager führte sie ihr Ressort in der Produktion an. Sie tat dies auf eine unbeschwerte Art, setzte niemanden unter Druck. Ihre Untergebenen und Kollegen arbeiteten gerne mit ihr und für sie. Mary Janes Abteilung erwarb den Ruf eines Teams, auf das man sich verlassen konnte.

In scharfem Kontrast dazu stand eine große operative Abteilung in der dritten Etage, die aus ganz anderen Gründen häufig Gegenstand zahlreicher Diskussionen war. Wörter wie *desinteressiert*, *Anspruchsdenken*, *Zombie*, *unangenehm*, *langsam*, *Ödland* und *negativ* fielen häufig, um diese Abteilung zu beschreiben. Sie war ein beliebtes Feindbild. Leider musste fast jede Abteilung des Unternehmens mit der dritten Etage zusammenarbeiten, denn dort wurden die meisten First-Guarantee-Transaktionen bearbeitet. Jeder fürchtete den Kontakt mit dieser operativen Abteilung.

Führungskräfte erzählten sich regelmäßig Geschichten über das neueste Fiasko in der dritten Etage. Wer bereits dort gewesen war, beschrieb sie als einen derart toten Ort, dass einem dort regelrecht das Leben ausgesaugt wurde. Mary Jane erinnerte sich an das Gelächter, als einer der anderen Manager gesagt hatte, er verdiene einen Nobelpreis. Auf ihre Frage, was er denn damit meinte, sagte er: »Ich glaube, ich habe Leben in der dritten Etage entdeckt.« Alle brüllten vor Lachen.

Dann bot man Mary Jane zu ihrer großen Überraschung ein paar Wochen später die Beförderung zur Leiterin der operativen Abteilung in der dritten Etage von First Guarantee an, einen Job, den sie zögernd und etwas widerwillig annahm. Während das Unternehmen große Hoffnungen in sie setzte, hatte sie selbst einige Vorbehalte, was ihre neue Position anging. Sie hatte sich in ihrer derzeitigen Position wohlfühlt – und ihre Risikobereitschaft war vor Dans Tod wesentlich größer gewesen. Ihre Abteilung hatte sie durch die schweren Tage nach Dans Tod begleitet, sie fühlte sich ihnen sehr verbunden. Es würde schwerfallen, Menschen zurückzulassen, mit denen man in so dunklen Zeiten so viel geteilt hatte.

Mary Jane war sich des schrecklichen Rufes der dritten Etage nur zu gut bewusst. Wären da nicht immer noch all die unvorhergesehenen Ausgaben für Dans Krankenhausaufenthalt gewesen, hätte sie die Beförderung und Gehaltserhöhung vermutlich ausgeschlagen. Hier war sie nun also, in der berüchtigten dritten Etage. Die Dritte in dieser Position in den letzten zwei Jahren.

### **Die dritte Etage**

»Gott sei Dank, es ist Freitag«, dachte Mary Jane, als sie in ihren Posteingang sah. Nach fünf Wochen fiel es ihr immer noch schwer, die Arbeitsweise und die Menschen in der dritten Etage zu verstehen. Zwar hatte sie leicht überrascht festgestellt, dass sie viele der Menschen, die dort arbeiteten, ganz sympathisch fand, aber auch rasch erkannt, dass die dritte Etage ihren Ruf durchaus verdiente. Sie hatte beobachtet, wie Bob, der immerhin schon fünf Jahre dort arbeitete, das Telefon absichtlich siebenmal klingeln ließ, bevor er den Stecker herauszog und die Verbindung unterbrach. Sie hatte außerdem mitgehört, wie Martha ihren Umgang mit jenen beschrieb, die sie »schikanierten« und von ihr verlangten, sie möge die Aufgaben rascher bearbeiten – sie löschte »versehentlich« deren E-Mails. Jedes Mal wenn Mary Jane den Pausenraum betrat, schlief jemand am Tisch.

Fast jeden Morgen klingelten die Telefone noch zehn bis fünfzehn Minuten nach Dienstbeginn, ohne dass jemand abhob, weil das Personal gerade erst eintrudelte. Wenn sie die Leute darauf ansprach, hörte sie faule Ausreden im Übermaß. Alles lief hier wie in Zeitlupe ab. Fest stand, dass die dritte Etage die »Zombie«-Beschreibung auf jeden Fall verdiente. Mary Jane hatte keine Ahnung, was sie unternehmen konnte, aber sie wusste sehr gut, dass bald etwas geschehen musste.

Eines Abends, als die Kinder eingeschlafen waren, versuchte sie, sich Klarheit über ihre Situation zu verschaffen, indem sie Folgendes niederschrieb:



*Draußen war es heute kalt und trostlos, aber ein Blick auf meine Abteilung lässt trostlos wie ein Kompliment klingen. Dort ist absolut keine Energie vorhanden. Manchmal fällt es mir schwer zu glauben, dass es in der dritten Etage lebende Menschen geben soll. Wenn nicht gerade Anlässe wie eine Babyparty oder eine Hochzeit anstehen, erwacht hier niemand zum Leben. Sobald es um die Arbeit geht, zeigt niemals jemand auch nur die geringste Begeisterung.*

*Ich habe dreißig Mitarbeiter, für die ich verantwortlich bin, und ein Großteil von ihnen erledigt nur erschreckend langsam die wenige Arbeit für ein kleines Gehalt. Viele von ihnen verrichten seit Jahr und Tag die gleiche Arbeit in der gleichen Art und Weise und sind völlig gelangweilt. Sie scheinen nette Menschen zu sein, aber wenn sie jemals einen Funken Begeisterung in sich hatten, dann ist davon heute nichts mehr übrig. Die Arbeitskultur in dieser Abteilung wirkt so stark deprimierend, dass auch neue Mitarbeiter rasch jegliche Begeisterung verlieren. Wenn ich zwischen den Bürokabinen hindurchgehe, fühlt es sich an, als wäre der gesamte Sauerstoff aus der Luft gesogen worden. Ich kann kaum atmen.*

*Letzte Woche entdeckte ich, dass vier Angestellte immer noch nicht die neue Software verwenden, die schon vor zwei Jahren hier installiert wurde. Sie*

sagten, sie würden die alte Methode bevorzugen. Ich frage mich, welche Überraschungen noch auf mich warten.

*Ich nehme an, dass es in der Verwaltung oft so aussieht. Hier tut sich nicht viel Spannendes, es müssen einfach viele Transaktionen bearbeitet werden. Aber es muss nicht so sein. Ich muss den Mitarbeitern vermitteln, wie wichtig unsere Arbeit ist. Unsere Arbeit ermöglicht es anderen erst, den Kunden des Unternehmens zu dienen.*

*Obwohl wir einen entscheidenden Beitrag leisten, läuft unsere Arbeit doch hinter den Kulissen ab, im Grunde wird sie als Selbstverständlichkeit angesehen. Wir sind ein unsichtbarer Bestandteil der Organisation und würden niemals auffallen, wenn es nicht so schlimm stünde. Und es steht schlimm.*

*Niemanden treibt die Liebe zur Arbeit in diese Abteilung. Ich bin nicht die Einzige mit finanziellen Problemen in dieser Etage. Viele der Frauen und einer der Männer sind Alleinerziehende. Jacks kranker Vater ist gerade bei ihm eingezogen. Bonnie und ihr Mann haben nun zwei Enkelkinder bei sich aufgenommen. Die einzigen drei Gründe, warum wir hier sind, lauten: Gehalt, Sicherheit und Sozialleistungen.*



Mary Jane dachte über den letzten Satz nach, den sie in ihr Notizbuch geschrieben hatte. Verwaltungsjobs waren immer Jobs fürs Leben gewesen. Die Bezahlung war angemessen, die Jobs waren sicher. Als sie am Montagmorgen ins Büro kam, betrachtete sie die Kabinen und Schreibtische außerhalb ihres Büros und begann, einige Fragen zu formulieren. »Wissen meine Mitarbeiter, dass die Sicherheit, die sie so schätzen, eine Illusion ist? Wissen sie, in welchem Ausmaß die Kräfte des Marktes diese Branche verändern? Haben sie begriffen, dass wir uns alle ändern müssen, damit dieses Unternehmen in einem sich rasch konsolidierenden Markt für Finanzdienstleistungen konkurrenzfähig bleibt? Sind sie sich dessen bewusst,



dass wir uns, wenn wir uns nicht ändern, über kurz oder lang nach einer neuen Beschäftigung umsehen müssen?»

Sie kannte die Antworten. Nein. Nein. Nein. Nein. Ihre Mitarbeiter dachten nicht daran, sich anzupassen. Man hatte sie viel zu lange im Hinterzimmer der Verwaltung allein gelassen. Sie erledigten einfach ihre Arbeit und hofften, dass die Rente vor der Veränderung kommen würde. Und sie selbst? War ihre Einstellung so viel anders?

Das Klingeln des Telefons holte sie jäh zurück in die Gegenwart. Auf den Anruf folgten sechzig Minuten »Feuerlöschen«. Zunächst erfuhr sie, dass wichtige Kundenunterlagen fehlten, die Gerüchten zufolge zuletzt in der dritten Etage gesehen worden waren. Als Nächstes kam jemand aus einer anderen Abteilung, der das ewige Hinhalten so satt hatte, dass er persönlich in der dritten Etage erschien und eine unangenehme Szene machte. Zumindest hinterließ er ein wenig Energie, mit der man arbeiten konnte. Dann wurde jemand aus der Rechtsabteilung dreimal hintereinander aus der Leitung geworfen. Und einer der vielen Mitarbeiter, die an diesem Tag krankgemeldet waren, hätte ein wichtiges Projekt fertigstellen müssen. Als der letzte Brand an diesem Vormittag gelöscht war, griff Mary Jane nach ihrem Mittagessen und ging zur Tür.

## **Die Giftmülldeponie**

Mary Jane hatte es sich zur Gewohnheit gemacht, das Gebäude in der Mittagspause zu verlassen, seit sie in der dritten Etage arbeitete. Sie wusste, dass sie von ihren Kollegen in der Cafeteria doch nur wieder Diskussionen über die Sünden des Unternehmens und endloses Gejammer über die dritte Etage hören würde. Mary Jane waren diese Klagen jetzt einfach zu persönlich und viel zu deprimierend. Sie brauchte frische Luft.

Meistens schlenderte sie den Hügel hinunter zum Wasser, um an der Uferpromenade zu essen. Dort konnte sie, während sie an einem Bagel knabberte, auf das Wasser schauen oder die Touristen beobachten, die an den

kleinen Läden vorbeizogen. Es war friedlich, und die Landschaft des Puget Sound ermöglichte ihr ein wenig Kontakt mit der Natur.

Zurück vom Mittagessen war Mary Jane zwei Kabinen von ihrem Büro entfernt, als sie ihr Telefon klingeln hörte. *Es könnte die Kindertagesstätte sein*, dachte sie. *Stacy war an diesem Morgen schon leicht erkältet gewesen*. Also eilte sie in ihr Büro und nahm den Hörer beim vierten Klingeln ab. »Mary Jane Ramirez am Apparat«, keuchte sie.

»Mary Jane, hier ist Bill.«

O Mann, *was kommt denn jetzt nur*, fragte sie sich, als sie die Stimme ihres neuen Chefs hörte. Bill war ein weiterer Grund gewesen, warum sie sich die Sache mit dem neuen Job so gründlich überlegt hatte. Er hatte den Ruf eines echten Mistkerls. Nicht zu Unrecht, soweit sie das beurteilen konnte. Er kommandierte seine Mitarbeiter herum, unterbrach einen mitten im Satz, und hatte die lästige Angewohnheit, in einer ziemlich herablassenden Art und Weise nach dem Stand eines Projekts zu fragen. »Mary Jane, haben Sie beim Stanton-Projekt alles im Griff?« Als wäre sie ein blutiger Anfänger. Mary Jane war hier die dritte Abteilungsleiterin in zwei Jahren, und sie begann allmählich zu begreifen, dass das nicht nur an den Problemen mit den Menschen von der dritten Etage lag, sondern auch an Bill. »Ich hatte den ganzen Vormittag eine Besprechung mit dem Management, und ich möchte Sie heute Nachmittag sehen.«

»Natürlich, Bill. Gibt es ein Problem?«

»Die Geschäftsführung ist überzeugt, dass wir auf harte Zeiten zusteuern. Damit wir überleben können, muss jeder von uns sein Bestes geben. Mehr Produktivität von den vorhandenen Mitarbeitern, oder es wird zu Veränderungen kommen. Wir sprachen über die zerstörerische Wirkung einiger Abteilungen, wo Energie und Arbeitsmoral so schlecht sind, dass sie alle anderen mit runterziehen.«

Mary Jane hatte eine böse Vorahnung. »Der Boss war auf einer dieser gefühlsduseligen Konferenzen über das Klima am Arbeitsplatz, er ist wild

entschlossen. Ich halte es nicht unbedingt für fair, die dritte Etage so in den Vordergrund zu rücken, aber er scheint zu glauben, dass es dort das größte Problem gibt.«

»Er nannte speziell die dritte Etage?«

»Ja, und er hatte sogar einen besonderen Namen für sie. Er bezeichnete sie als ›Giftmülldeponie‹. Ich will nicht, dass man eine meiner Abteilungen als Giftmülldeponie bezeichnet! Das ist ebenso inakzeptabel wie peinlich.«

»Giftmülldeponie?«

»Ja. Und der Boss nahm mich gründlich ins Kreuzverhör, was ich dagegen zu tun gedenke. Ich sagte ihm, dass ich ebenso besorgt bin wie er und dass ich Sie hierhergeholt hätte, um das Problem zu lösen. Er sagte, er wollte über die Fortschritte auf dem Laufenden gehalten werden. Also, haben Sie das Problem schon gelöst?«

*Habe ich das Problem schon gelöst? Ich habe den Job erst vor fünf Wochen übernommen!*

»Noch nicht«, sagte sie.

»Nun, Sie werden die Dinge beschleunigen müssen, Mary Jane.

Wenn Sie es nicht schaffen, muss ich das wissen, um die nötigen Veränderungen einzuleiten. Der Chef ist der festen Überzeugung, dass wir alle mehr Energie, Leidenschaft und Teamgeist bei der Arbeit brauchen. Ich bin nicht sicher, warum die dritte Etage Leidenschaft und Energie braucht. Die Arbeit dort erfordert keine Hexerei. Wie auch immer, das ist nur eine kleine Vorwarnung, dass ich die Besprechung für diese oder nächste Woche ansetze.«

»Okay, ich weiß Bescheid.«

Bill musste den Frust in ihrer Stimme gehört haben. »Jetzt regen Sie sich nicht auf, Mary Jane. Machen Sie sich einfach an die Arbeit.«

*Er ist wirklich schwer zu ertragen, dachte sie, als sie den Hörer auflegte. Reg dich nicht auf! Er ist der Chef, und das Problem gibt es tatsächlich. Was für ein Idiot!*

## **Eine Veränderung der Routine**

Mary Jane war völlig aufgewühlt, als sie sich später am Tag auf den Weg zum Lift machte. Nach diesem anstrengenden Telefonat mit Bill brauchte sie ein wenig frische Luft, sie hatte beschlossen, einen kurzen Spaziergang zu machen. Anstatt wie sonst den Hügel hinunter zum Wasser zu gehen, bog sie spontan rechts zur First Street ab. Die Bezeichnung *Giftmülldeponie* wollte ihr nicht aus dem Kopf gehen.

*Giftmülldeponie! Was denn noch alles!* Sie ging die First Street entlang, als eine leise Stimme in ihrem Kopf flüsterte: »Was dich an der dritten Etage am meisten stört, ist, dass sie alle Energie in sich aufsaugt. Es muss etwas passieren.«

Mary Janes spontaner Spaziergang entlang der First Street führte sie in einen Stadtteil, den sie noch nicht kannte. Schallendes Gelächter erregte ihre Aufmerksamkeit, und sie bahnte sich ihren Weg zum lebhaften öffentlichen Markt. Sie hatte schon von dem berühmten Pike-Place-Fischmarkt gehört, aber wegen ihrer angespannten finanziellen Situation und mit den zwei kleinen Kindern war sie noch nicht dort gewesen.

Als sie den Pike Place hinunterging, sah sie, dass sich eine große Gruppe gut gekleideter Menschen um einen der Fischstände versammelt hatte, und alle lachten. Zunächst war ihr nicht nach Lachen, zu ernst war ihre missliche Lage. Sie wäre beinahe wieder fortgegangen. Dann aber sagte eine Stimme in ihrem Kopf: »Ein wenig Lachen würde mir nicht schaden«, und sie ging näher. Einer der Fischverkäufer rief: »Schönen Nachmittag, ihr Joghurtfritzen!« Daraufhin hielten Dutzende gut gekleideter Menschen einen Joghurtbecher in die Höhe. *Du meine Güte*, dachte sie, *wo bin ich denn hier gelandet?*

### **Der weltberühmte Pike-Place-Fischmarkt**

*Flog dort etwa ein Fisch durch die Luft?* Sie fragte sich noch, ob ihre Augen ihr gerade einen Streich gespielt hatten, da passierte es schon wieder. Einer der Verkäufer – sie waren unverwechselbar in ihren weißen Schürzen und

schwarzen Gummistiefeln – nahm einen großen Fisch, schleuderte ihn fünf Meter hinüber zur erhöhten Ladentheke und rief: »Ein Lachs auf dem Flug nach Minnesota.« Die anderen Verkäufer wiederholten im Chor: »Ein Lachs auf dem Flug nach Minnesota.« Der Typ hinter der Theke fing den Fisch mit nur einer Hand und verneigte sich vor seinem applaudierenden Publikum. Diese Energie war bemerkenswert.

Zu ihrer Rechten scherzte ein anderer Verkäufer mit einem kleinen Jungen, indem er das Maul eines großen Fisches bewegte, als würde dieser reden. Ein etwas älterer Fischverkäufer mit schütterem grauem Haar spazierte auf und ab und rief: »Fragen, Fragen, Antworten auf alle Fragen zum Thema Fisch!« Ein junger Mann an der Kasse jonglierte mit Krabben. Zwei ausgewiesene AARP-Mitglieder lachten hemmungslos, während ihr Fischverkäufer mit dem von ihnen gewählten Fisch plauderte. Es war verrückt. Sie fühlte, wie sie sich nach und nach entspannte, während sie das Spektakel genoss.

Sie betrachtete die Leute, die die Joghurtbecher in die Luft hielten, und dachte: *Büroangestellte. Kaufen sie wirklich in der Mittagspause Fisch, oder kommen sie einfach, um dieses Spektakel zu sehen?*

Mary Jane hatte nicht bemerkt, dass einer der Verkäufer sie bereits in der Menge erspäht hatte. Etwas an ihrer Neugier und Ernsthaftigkeit ließ ihn zu ihr hinüberschlendern.

»Was ist los? Haben Sie keinen Joghurt?« Sie sah sich um und erblickte einen attraktiven jungen Mann mit langem, lockigem schwarzem Haar. Er betrachtete sie aufmerksam, mit einem breiten Lächeln im Gesicht.

»Ähm, nein«, stammelte sie. »Ich mache hier nur kurz Pause von der Arbeit.«

»Waren Sie schon einmal hier?«

»Nein, ich gehe meist ans Wasser hinunter zum Mittagessen.«

»Das kann ich verstehen – es ist ruhig am Wasser. Ruhig ist es hier sicher nicht. Also, was führt Sie heute hierher?«

Zu ihrer Rechten rief einer der Fischverkäufer, mit etwas verlorenem Gesichtsausdruck: »Möchte jemand Fisch kaufen?« Ein anderer scherzte mit einer jungen Frau. Eine Krabbe segelte über Mary Janes Kopf hinweg. »Sechs Krabben fliegen nach Montana«, schrie jemand. »Sechs Krabben fliegen nach Montana«, wiederholten alle. Ein Fischverkäufer mit einer Wollmütze auf dem Kopf tanzte hinter der Kasse. All das war Wahnsinn mit Methode, wie der Rummel bei der jährlichen State Fair, nur besser. Aber der Fischverkäufer an ihrer Seite ließ sich kein bisschen ablenken. Er wartete freundlich und geduldig auf ihre Antwort. *Du meine Güte*, dachte sie. *Er scheint sich wirklich für meine Antwort zu interessieren. Aber ich werde doch nicht einem völlig Fremden von meinen Problemen am Arbeitsplatz erzählen.* Und dann tat sie genau das.

Sein Name war Lonnie, und er hörte sich ihre Schilderung der dritten Etage aufmerksam an. Er zuckte nicht mit der Wimper, als einer der fliegenden Fische ein Seil traf und direkt neben ihnen zu Boden fiel. Er hörte genau zu, wie sie die vielen Probleme mit ihren Mitarbeitern beschrieb, die sie bisher ausgemacht hatte. Als sie fertig war, schaute sie Lonnie an und fragte: »Nun, was denken Sie über meine Giftmülldeponie?«

»Was für eine Geschichte! Ich habe auch schon an ziemlich tristen Orten gearbeitet. Auch hier war es früher echt beschissen. Was fällt Ihnen nun hier an unserem Markt auf?«

»Der Lärm, die Action, die Energie«, sagte sie, ohne einen Moment zu zögern.

»Und wie gefällt Ihnen all diese Energie?«

»Ich liebe es«, antwortete sie. »Ich liebe es wirklich!«

»Ich auch. Ich bin verwöhnt für den Rest meines Lebens. Ich glaube nicht, dass ich nach dieser Erfahrung noch auf einem normalen Markt arbeiten könnte. Wie gesagt, es war hier nicht immer so. Auch hier gab es über viele Jahre nicht wirklich Leben. Dann haben wir beschlossen, etwas zu ändern – und das ist das Ergebnis. Würde eine Energie wie diese in Ihrer Abteilung etwas bewirken?«

»Natürlich würde sie das. Genau das brauchen wir in unserer Giftmülldeponie«, sagte sie lächelnd.

»Ich erkläre Ihnen gerne, was diesen Fischmarkt meiner Meinung nach von anderen unterscheidet. Das könnte Sie auf ein paar gute Ideen bringen, wer weiß!«

»Aber bei uns gibt es nichts, das wir durch die Luft werfen könnten! Wir – die meisten von uns – haben nur langweilige Büroarbeit zu erledigen ...«

»Erst mal langsam. Es geht nicht nur um fliegende Fische. Natürlich ist Ihr Unternehmen anders, und es klingt, als würden Sie vor einer ernsthaften Herausforderung stehen. Ich würde Ihnen gerne helfen. Vielleicht könnten Sie Ihren eigenen Weg finden, um einiges von dem umzusetzen, was wir gelernt haben, während wir zum weltberühmten Pike-Place-Fischmarkt wurden? Würde die Aussicht, wieder mehr Energie in Ihre Abteilung zu bringen, den Versuch nicht lohnen?«

»Ja. Mit Sicherheit! Aber warum sollten Sie das für mich tun?«

»Teil dieser kleinen Fischmarkt-Gemeinschaft zu sein und das alles hier zu erleben hat mein Leben verändert. Ich erspare Ihnen die Einzelheiten, aber mein Leben war ein echtes Chaos, als ich den Job hier angenommen habe. Diese Arbeit hat mich buchstäblich gerettet. Es mag ein wenig rührselig klingen, aber ich fühle mich irgendwie verpflichtet, Möglichkeiten zu finden, um meine Dankbarkeit für dieses Leben, das ich genieße, zu zeigen. Sie machen es mir einfach, indem Sie mir Ihr Problem geschildert haben. Ich glaube wirklich, dass Sie hier einige Antworten finden können. Wir haben eine Menge großartiger Energie geschaffen.« Als er das Wort *Energie* aussprach, segelte eine Krabbe vorbei und jemand schrie mit texanischem Akzent: »Fünf Krabben fliegen nach Wisconsin.« Ein Chor wiederholte: »Fünf Krabben fliegen nach Wisconsin.«

»Na gut«, antwortete sie, laut lachend. »Wenn es auf diesem Fischmarkt etwas gibt, dann Energie. Abgemacht.« Sie sah auf die Uhr und stellte fest, dass sie sich beeilen musste, um noch vor Ende der Mittagspause pünktlich wieder

im Büro zu sein. Sie hatte keinen Zweifel daran, dass ihr Kommen und Gehen von ihren Mitarbeitern beobachtet wurde.

Lonnie fing ihren Blick auf und sagte: »Hey, warum kommen Sie nicht morgen in der Mittagspause wieder – und bringen zwei Joghurts mit?«

Er wandte sich ab und begann sofort, einem jungen Mann in Windjacke den Unterschied zwischen einem Lachs aus dem Copper River und einem Königsachs zu erklären.

## **Der zweite Besuch**

Am Dienstag ging sie in der Mittagspause rasch die First Street hinunter zum Markt. Lonnie musste nach ihr Ausschau gehalten haben, denn er tauchte sofort aus der Menschenmenge auf und führte sie an einem T-Shirt-Stand vorbei die Rampe hinunter.

»Am Ende der Halle stehen ein paar Tische«, sagte er und führte sie zu einem kleinen Raum mit Glaswänden und einem tollen Blick auf den Hafen und den Puget Sound. Lonnie aß einen Bagel und den Joghurt, den Mary Jane ihm mitgebracht hatte, während sie ihren Joghurt löffelte und sich nach der Arbeitsweise des Fischmarkts erkundigte. Fische verkaufen war wirklich keine besonders reizvolle Aufgabe nach all dem, was Lonnie ihr von einem typischen Tag erzählte; das ließ die Einstellung der Beschäftigten des Pike-Place-Fischmarkts nur noch beeindruckender erscheinen.

»Ihre und meine Arbeit haben wohl mehr gemeinsam, als ich dachte«, sagte sie, nachdem Lonnie die eintönigen Aufgaben beschrieben hatte, die hier tagtäglich zu erledigen waren.

Lonnie blickte auf: »Tatsächlich?«

»Ja, die meisten Dinge, die meine Mitarbeiter zu erledigen haben, sind – gelinde ausgedrückt – weder neu noch spannend. Dennoch ist unsere Arbeit wichtig. Wir haben niemals unmittelbar mit Kunden zu tun, aber wenn wir einen Fehler machen, ist der Kunde verärgert, und wir müssen eine Menge Kritik einstecken. Wenn wir unsere Arbeit gut machen, bemerkt das niemand.



Ganz allgemein ist die Arbeit eher langweilig. Sie dagegen haben langweilige Arbeit so gestaltet, dass sie interessant wird. Das finde ich sehr spannend.«

»Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, dass jede Arbeit für den, der sie tun muss, langweilig sein kann? Einige der Joghurtfritzen reisen geschäftlich um die ganze Welt. Das klingt für mich ziemlich aufregend, aber sie haben mir gesagt, es verliert schnell den Reiz. Ich denke, unter bestimmten Bedingungen kann jeder Job langweilig sein.«

»Da ist etwas dran. Als Teenager bekam ich eine Chance, von der viele Mädchen im Teenageralter träumen: Ich wurde von einer Modelagentur unter Vertrag genommen. Aber am Ende des ersten Monats war es bereits zum Weinen langweilig. Der Job bestand ausschließlich aus Herumstehen und Warten. Oder nehmen Sie Nachrichtensprecher. Viele von Ihnen tun nichts anderes, als den Text anderer Leute vorzulesen. Klingt auch ziemlich langweilig für mich.«

»O.k. Wenn wir uns einig sind, dass jeder Job langweilig sein kann, stimmen wir auch darin überein, dass jede Arbeit mit Energie und Begeisterung ausgeführt werden kann?«

»Ich bin mir nicht sicher. Können Sie mir ein Beispiel nennen?«

»Das ist nicht schwer. Spazieren Sie über den Markt und schauen Sie sich die anderen Fischgeschäfte an. Sie haben den Dreh noch nicht raus. Sie sind, wie haben Sie das genannt ... Giftmülldeponien. Die Art und Weise, wie sie ihre Arbeit angehen, ist für *unser* Geschäft wirklich gut. Ich erwähnte bereits, dass der Pike-Place-Fischmarkt einmal genauso war. Dann machten wir eine erstaunliche Entdeckung: *Auch wenn wir uns nicht immer aussuchen können, welche Arbeit wir machen, steht uns doch frei zu entscheiden, wie wir sie machen.* Das war die größte Lektion, die wir erhielten, als wir den weltberühmten Pike-Place-Fischmarkt etablierten. *Wir können die Einstellung, mit der wir an unsere Arbeit herangehen, frei wählen.*«



## WÄHLE DEINE EINSTELLUNG



Mary Jane zog einen Notizblock hervor und begann zu schreiben:

**Auch wenn wir uns nicht immer aussuchen können,  
welche Arbeit wir machen, so steht es uns doch frei zu  
entscheiden, wie wir sie machen.**

Dann dachte sie über die Worte, die sie geschrieben hatte, nach und fragte:  
»Warum sollen wir die Arbeit selbst nicht aussuchen können?«

»Gute Frage. Sie können natürlich jede Arbeit aufgeben, haben also in diesem Sinne immer die Wahl, welchen Job Sie machen. Aber es wird angesichts bestehender Verpflichtungen und anderer Faktoren nicht immer eine kluge Entscheidung sein. Darum meine ich, dass wir uns die Arbeit nicht immer aussuchen können. Auf der anderen Seite können wir aber immer frei darüber entscheiden, mit welcher Einstellung wir an unsere Aufgaben herangehen.«

Lonnie fuhr fort: »Ich erzähle Ihnen die Geschichte meiner Großmutter. Sie ging immer mit Liebe und einem Lächeln an ihre Arbeit. Wir Enkelkinder rissen uns darum, Oma in der Küche zu helfen, weil der Abwasch mit ihr so viel Spaß machte. Dabei wurde eine Menge ›Küchenweisheit‹ in Umlauf gebracht. Wir Kinder hatten etwas wirklich Wertvolles, einen fürsorglichen Erwachsenen.

Heute weiß ich, dass meine Großmutter den Abwasch nicht wirklich liebte. Aber sie machte sich *mit Liebe* daran, und das wirkte ansteckend.

Genauso erkannten meine Freunde und ich, dass wir immer, wenn wir auf den Fischmarkt kommen, unsere eigene Einstellung zur Arbeit mitbringen. Wir können mürrisch sein und einen deprimierenden Tag verbringen. Wir können schlecht gelaunt sein und Kollegen und Kunden vergaulen. Oder wir

können eine sonnige, spielerische, fröhliche Einstellung mitbringen und einen wunderschönen Tag haben. Wir können wählen, welche Art von Tag wir haben werden. Wir führten lange Gespräche über diese Wahlmöglichkeit und kamen zu dem Schluss, dass wir, solange wir berufstätig waren, ebenso gut aus jedem Tag das Beste machen konnten. Verstehen Sie das?»

»Ja, natürlich.«

»Wir fanden diese Wahlmöglichkeit sogar so spannend, dass wir gleichzeitig beschlossen, weltberühmt zu werden. Ein Tag, den man damit verbringt ›weltberühmt‹ zu sein, macht viel mehr Spaß, als ein Tag, an dem man ganz gewöhnlich arbeitet. Verstehen Sie, worauf ich hinauswill? Die Arbeit auf einem Fischmarkt ist kalt, nass, anstrengend, und es riecht nicht gerade angenehm. Doch wir können unsere Einstellung zu dieser Arbeit frei wählen.«

»Ja, ich verstehe. Sie wählen die Einstellung, mit der Sie Tag für Tag an Ihre Arbeit herangehen. Diese Wahl entscheidet darüber, wie Sie arbeiten. Warum sollten Sie sich, solange Sie hier tätig sind, nicht dafür entscheiden, weltberühmt anstatt gewöhnlich zu sein. Klingt alles so einfach.«

»Leicht zu begreifen, ja, aber nicht ganz so einfach umzusetzen. All das kam nicht über Nacht zustande, es brauchte beinahe ein Jahr. Ich war selbst ein schwieriger Fall – man könnte sagen, ich hatte die Rolle der beleidigten Leberwurst für mich gepachtet. Ich erwähnte, dass mein Privatleben damals auch aus dem Lot geraten war. Ich dachte nicht wirklich darüber nach, ich meinte einfach zu wissen, wie die Dinge im Leben liefen. Das Leben war hart, und ich verhielt mich dementsprechend. Als wir dann beschlossen, eine andere Art von Fischmarkt zu etablieren, wollte ich nicht akzeptieren, dass ich frei wählen könnte, wie ich jeden Tag erlebte. Ich hatte zu viel in die Rolle der beleidigten Leberwurst investiert. Einer der älteren Jungs, der auch bereits einiges durchgemacht hatte, nahm mich beiseite und sprach mit mir, sozusagen von Fischverkäufer zu Fischverkäufer. Ich ging in mich und beschloss, es zu versuchen. Und nun bin ich überzeugt. Ein Mensch kann seine Einstellung frei wählen. Ich weiß das, ich habe meine gewählt.«

Mary Jane war beeindruckt von dem, was sie hörte, und auch von demjenigen, der es sagte. Sie bemerkte, dass Lonnie sie etwas belustigt betrachtete, sie hatte sich wohl in Tagträumen verloren. »Sorry. Ich werde es versuchen. Womit lässt sich Ihr Erfolg hier noch erklären?«

»Es gibt vier Aspekte, aber die Einstellung ist der Kern des Ganzen. Ohne diese bewusste Entscheidung sind die anderen Aspekte reine Zeitverschwendung. Belassen wir es also dabei und heben wir uns die anderen drei für später auf. Nehmen Sie diesen ersten Aspekt und sehen Sie, was Sie damit in der dritten Etage bewirken können. Rufen Sie mich an, wenn Sie bereit sind, über die nächsten Schritte zu sprechen. Haben Sie unsere Nummer?«

»Sie steht überall hier angeschrieben!«

»Ja, genau. Wir sind nicht schüchtern, oder? Man sieht sich. Und danke für den Joghurt.«

## **Mut zur Veränderung**

Die Anforderungen des Jobs hielten Mary Jane die nächsten zwei Tage vollkommen auf Trab. Das sagte sie sich zumindest. Aber ihre Gedanken wanderten oft zu ihrem Gespräch mit Lonnie und der Idee von der frei gewählten Einstellung zur Arbeit. Die Philosophie des Fischmarkts sagte ihr zu, aber etwas hielt sie zurück. *In Zweifelsfällen braucht man mehr Informationen*, dachte sie.

Am Freitag beschloss sie, Bill anzurufen und zu fragen, welche Konferenz sein Chef besucht hatte, als er sich mit dem Klima am Arbeitsplatz beschäftigt hatte. Vielleicht war es sinnvoll, mehr darüber zu erfahren.

»Bill, wie kann ich mehr über die Konferenz zum Klima am Arbeitsplatz herausfinden, die der Boss besucht hat?«

»Wozu soll das gut sein? Es war eines dieser New-Age-Angebote. Wahrscheinlich haben sie den Großteil der Zeit in Whirlpools verbracht. Warum wollen Sie Ihre Zeit damit verschwenden?«

Mary Jane fühlte, wie der Zorn in ihr hochstieg. Sie atmete tief durch. »Bill, als ich diesen Job angenommen habe, wussten wir beide, dass viel Arbeit auf mich wartet. Mittlerweile steht noch mehr auf dem Spiel, und wir haben weniger Zeit. Sie sind davon genauso betroffen wie ich. Werden Sie mir helfen oder mir das Leben schwer machen?«

*Ich kann nicht glauben, dass ich das gesagt habe, dachte sie. Aber es hat gutgetan!*

Bill reagierte gelassen, mit ihrem Konfrontationskurs konnte er offenbar gut umgehen. »O.k., o.k. Nur keine Aufregung. Ich habe eine CD von der Konferenz auf meinem Schreibtisch, die ich mir anhören soll. Ich hatte einfach noch keine Zeit. Übernehmen Sie das und instruieren mich dann?«

»Natürlich, Bill. Ich komme vorbei und hole mir die CD.«

### **Eine denkwürdige Heimfahrt**

Die Heimfahrt nach Bellevue verlief an jenem Abend äußerst zäh, aber Mary Jane bemerkte es gar nicht. Sie grübelte über ihre Lage nach. *Wann habe ich mein Selbstvertrauen verloren?*, fragte sie sich. *Gegen Bill aufzumucken war der erste mutige Schritt seit Langem gewesen. Das erste Mal seit zwei Jahren, wenn man es genau betrachtet*, wurde ihr klar, als sie beinahe unbewusst die Puzzleteile zusammenfügte. *Es gibt zu viel, an das ich denken muss.* Bevor sie vollends von ihren Gefühlen überwältigt wurde, legte sie Bills CD ein.

Aus den Stereolautsprechern des Wagens erklang eine tiefe, faszinierende Stimme. Es war eine Aufnahme von Gedichten, deren Verfasser sie mit an den Arbeitsplatz nahm in der Überzeugung, sie würden der Bewältigung des Tages dienen. Sein Name war David Whyte. Er sprach eine Weile und rezitierte dann ein Gedicht. Seine Gedichte und Geschichten brandeten über sie hinweg. Einzelne Formulierungen blieben ihr im Gedächtnis.

Die Bedürfnisse der Organisation und unsere Bedürfnisse als Arbeitnehmer sind identisch. Kreativität, Leidenschaft, Flexibilität, Einsatz ...

*Ja*, dachte sie.

Wir lassen im Sommer die Fenster unserer Autos auf dem Firmenparkplatz ein klein wenig offen, nicht um die Polsterung vor der Hitze zu schützen, sondern weil nur sechzig Prozent von uns zur Arbeit gehen und der Rest den ganzen Tag im Wagen wartet und Luft zum Atmen braucht. Wie wäre es wohl, wenn unser ganzes Ich zur Arbeit ginge?

*Wer war dieser Mann?* Dann wurde sie, ohne jede Vorwarnung, von ihren Gefühlen überwältigt, als David Whyte sein Gedicht »Vertrauen« rezitierte. Er präsentierte es seinem Publikum mit den Worten, er hätte es zu einer Zeit geschrieben, als von seinem eigenen Vertrauen kaum noch etwas übrig war:

# **Vertrauen**

von David Whyte

Ich möchte über Vertrauen schreiben,  
darüber, wie der Mond Nacht für Nacht  
über dem kalten Schnee aufgeht

voller Vertrauen, selbst wenn er dahinschwindet,  
langsam schwindet bis zu jenem letzten schmalen Bogen  
und unwirklichen Lichtstreif,  
der beinahe schon Dunkelheit ist.

Doch ich selbst habe kein Vertrauen, ich  
verschließe mich ihm ganz und gar.

Mögest du, mein kleines Gedicht,  
wie der neue Mond, schmal und kaum sichtbar,  
das erste Gebet sein, das mich Vertrauen fassen lässt.

*Das war also mit dem Spruch »Ist der Schüler bereit, ist sein Meister nicht weit« gemeint. Das Gedicht hatte Mary Jane schlagartig klargemacht, was sie wirklich zurückhielt. Dans plötzlicher Tod und die Anforderungen an eine verantwortungsvolle alleinerziehende Mutter hatten ihr das Vertrauen in ihre Fähigkeit genommen, in dieser Welt zu bestehen. Sie hatte Angst, sie könnte, wenn sie ein Risiko einging und scheiterte, nicht mehr für sich und ihre Kinder sorgen.*

*Veränderungen im Job herbeizuführen würde riskant sein. Sie konnte scheitern und ihren Job verlieren. Das war durchaus möglich. Dann dachte sie daran, welches Risiko es bedeutete, nichts zu verändern. Wenn sich nichts ändert, könnten wir alle unsere Arbeitsplätze verlieren. Und nicht nur das: Ich möchte nicht an einem Ort ohne Energie und Leben arbeiten. Ich weiß, was dann im Laufe der Zeit aus mir werden wird, und das ist nicht schön. Was wäre ich für eine Mutter, wenn ich das zuließe? Was wäre ich für ein Vorbild? Wenn ich am Montag den Veränderungsprozess in Gang setze, muss zunächst ich meine Einstellung ändern. Ich wähle Vertrauen. Ich muss darauf vertrauen, dass für mich alles gut geht, was auch immer passiert.*

*Ich lasse mich nicht unterkriegen, das habe ich bereits bewiesen. Für mich wird alles gut gehen, was auch geschieht. Es ist an der Zeit, die Giftmülldeponie zu beseitigen. Nicht nur, weil es gut für das Geschäft wäre – und ich bin überzeugt, dass es großartig für das Geschäft sein wird. Und nicht nur, weil ich aufgefordert wurde, das Problem zu lösen –, das ist ein wichtiger Grund, aber einer, der von außen an mich herangetragen wurde. Die echte Veranlassung zum Handeln kommt aus meinem Inneren. Ich muss mein Vertrauen in mich erneuern. Die Lösung dieses Problems wird genau das bewirken.*

Sie erinnerte sich an einige Zeilen aus dem Vortrag: »Ich glaube nicht, dass Unternehmen wirklich Gefängnisse sind, aber manchmal machen wir sie durch unsere Art zu arbeiten zu Gefängnissen. Ich habe ein Gefängnis entstehen lassen, die Wände sind mein eigener Mangel an Vertrauen in mich selbst.«



Die Gefängnismetapher klang vertraut – sie war sicher, sie schon einmal in einem anderen Seminar gehört zu haben. Sobald sie die Kindertagesstätte erreichte, um Stacy abzuholen, parkte sie ihr Auto, nahm ihr Notizbuch zur Hand und hielt ihre Gedanken fest, indem sie schrieb:



*Das Leben ist viel zu kostbar, um auch nur einen Bruchteil meiner Zeit, geschweige denn meine gesamte Arbeitszeit, in einer Giftmülldeponie zu verbringen. Ich will nicht so leben, und ich bin sicher, dass meine Mitarbeiter genauso empfinden werden, sobald sie erkennen, dass die Entscheidung, wie sie arbeiten und leben wollen, bei ihnen liegt.*

*Die Arbeitskultur in meiner Abteilung ist seit langer Zeit so. Wenn ich daran etwas ändern will, muss ich ohne Garantie auf Erfolg persönliche Risiken auf mich nehmen. Das könnte sich als Segen erweisen. Die jüngsten Ereignisse haben mein Vertrauen in mich erschüttert, ein wenig Mut zum Risiko könnte mir helfen, neues Vertrauen in mich aufzubauen. In Wahrheit ist das Risiko des Nichtstuns vermutlich größer, als das Risiko zu handeln.*

*Irgendwo in meinen Unterlagen wartet eine Botschaft, die mir nun nützlich sein wird. Ich muss diese Botschaft finden, denn ich kann jede Hilfe gebrauchen.*



Damit stieg sie aus dem Wagen, um ihre Tochter abzuholen.

»Mami, hast du geweint? Was ist los?«

»Ja, Liebes, ich habe geweint, aber vor Freude. Wie war dein Tag?«

»Ich habe ein Bild von unserer Familie gemalt. Möchtest du es sehen?«

»Aber sicher.« Aus der Zeichnung ihrer Tochter lachten ihr vier Personen entgegen. »Oh, Mann«, seufzte sie. *Noch mehr Vertrauen.*

»Hol deine Sachen, Liebes, wir müssen Brad abholen.«

## Sonntagnachmittag

Sonntagnachmittag war Zeit zum Auftanken. Mary Jane organisierte sich jeden Sonntag für mindestens zwei Stunden einen Babysitter. Diese kleine Belohnung gönnte sie sich. Sie fühlte sich danach immer erholt und konnte es wieder mit den Herausforderungen von Beruf und Familie aufnehmen. Sie nutzte die Zeit, um etwas Inspirierendes oder einen guten Roman zu lesen, Fahrrad zu fahren oder einfach nur entspannt einen Kaffee zu trinken. In Seattle gab es zahlreiche Cafés, eines davon ganz in ihrer Nähe. Sie packte einige Bücher ein und machte sich auf den Weg. Ihr Lieblingstisch in einer ruhigen Ecke des Cafés wartete auf sie.

»Einen großen Milchkaffee, bitte.« Sie zog sich mit ihrem Kaffee in ihre Ecke zurück und beschloss, etwas Inspirierendes zu lesen. Sie holte ihr schon etwas mitgenommenes Exemplar von Sarah Ban Breathnachs *Einfachheit und Fülle* hervor, ein Buch, das für jeden Tag des Jahres einen kleinen Text bietet, und widmete sich dem achten Februar. Die entscheidenden Wörter sprangen ihr förmlich entgegen:

Den meisten von uns fällt es schwer, sich selbst als Künstler zu sehen ...  
Aber jeder von uns ist ein Künstler ... Mit jeder *Wahl*, die Sie Tag für Tag treffen, *schaffen* Sie ein einzigartiges Kunstwerk. Etwas, was nur Sie können ... Sie wurden geboren, um in dieser Welt Ihre unauslöschlichen Spuren zu hinterlassen. Dies ist Ihre *Authentizität* ...  
*Respektieren* Sie Ihren kreativen Schaffensdrang ... setzen Sie den Schritt *vertrauensvoll* ... Sie werden feststellen, dass Ihre *Wahlmöglichkeiten* ebenso authentisch sind wie Sie selbst. Und Sie werden darüber hinaus entdecken, dass Ihr Leben genau das ist, was es sein soll: ein freudiges Lied des Dankes.

Die Worte Wahl und Vertrauen versetzten Mary Jane zurück auf den Fischmarkt. *Die Jungs sind Künstler*, dachte sie, und *sie müssen sich jeden Tag für die Kreativität entscheiden*. Und dann kam ihr ein überraschender Gedanke: *Ich*

*kann auch eine Künstlerin sein.*

Sie zog Unterlagen eines Seminars für Führungskräfte hervor, das sie vor Jahren besucht hatte. Dort hatte sie erstmals gehört, dass jemand »Gefängnis« als Metapher für Arbeit verwendet. Sie fand eine verblasste Fotokopie einer Rede von John Gardner. Sie erinnerte sich, dass Gardner die Menschen aufforderte, seine Arbeiten zu reproduzieren, eine großzügige Geste, wie sie fand. *Er muss etwas ganz Besonderes gesagt haben, wenn ich mich nach all der Zeit noch an ihn erinnere.* Sie las die Rede, Seite für Seite.

## **Die Arbeit von John Gardner**

Die Passage begann:

Man fragt sich unwillkürlich, warum es mit manchen Männern und Frauen bergab geht, während andere bis ans Ende ihrer Tage vital bleiben. »Bergab« ist vielleicht zu vorsichtig ausgedrückt. Vielleicht sollte ich sagen, dass viele Menschen irgendwo unterwegs aufhören, zu lernen und zu wachsen.

Mary Jane sah auf und dachte, *das trifft auf meine Abteilung zu. Und es passt auch zu meinem alten Ich.* Sie lächelte über die Entscheidung, die im »alten Ich« steckte. Dann wandte sie sich wieder dem Text zu:

Man muss bei der Bewertung der Ursachen einfühlsam vorgehen. Möglicherweise konfrontierte das Leben diese Menschen mit größeren Problemen, als sie lösen konnten. Vielleicht hinterließ etwas eine große Wunde in ihrem Selbstvertrauen oder ihrer Selbstachtung ... Oder sie liefen so lange so angestrengt hinter etwas her, dass sie inzwischen vergessen haben, was es eigentlich war.

Ich spreche von Menschen, die, egal wie beschäftigt sie auch zu sein scheinen, aufgehört haben, zu lernen und zu wachsen. Ich mache mich nicht darüber lustig. Das Leben ist hart. Manchmal ist es schon mutig, wenn man einfach nur weitermacht ...

Wir können nicht leugnen, dass die meisten Männer und Frauen da draußen in der Arbeitswelt träger sind, als ihnen bewusst ist, gelangweilter sind, als sie zugeben würden ...

Ein berühmter französischer Schriftsteller sagte einmal: »Es gibt Menschen, deren Uhren an einem bestimmten Punkt ihres Lebens stehen bleiben.« Ich habe eine Menge Leute auf ihrem Weg durchs Leben beobachtet. Wie Yogi Berra sagt: »Man kann eine Menge beobachten, wenn man nur hinschaut.« Ich bin überzeugt, dass die meisten Menschen es zu jeder Zeit in ihrem Leben genießen, zu lernen und zu wachsen. Wenn uns bewusst ist, dass es bergab gehen könnte, können wir etwas dagegen unternehmen. Wenn unsere Uhr stehen bleibt, können wir sie wieder aufziehen.

Ich weiß etwas über Sie, das Sie vielleicht selbst nicht wissen. Sie besitzen in Ihrem Inneren mehr Energie, als Sie jemals verbraucht haben, mehr Begabung, als Sie jemals genutzt haben, mehr Kraft, als Sie je einsetzen mussten, und Sie haben mehr zu geben, als Sie jemals gegeben haben.

*Kein Wunder, dass ich mich an John Gardner erinnere. Ich muss eine Menge Uhren aufziehen, aber zunächst ist meine eigene an der Reihe, dachte Mary Jane. In der nächsten Stunde schrieb sie in ihr Notizbuch und stellte erfreut fest, dass sie ganz ruhig geworden war. Bevor sie sich auf den Heimweg machte, überflog sie das Geschriebene noch einmal und markierte den Abschnitt, an dem sie sich Montagmorgen orientieren würde.*



*Um das Problem unserer Giftmülldeponie zu lösen, werde ich Führungsqualität zeigen und die Möglichkeit des Scheiterns riskieren müssen. Nichts zu unternehmen bedeutet sicheres Scheitern. Ich kann also ruhig loslegen. Mein*

*erster Schritt ist die Wahl meiner Einstellung. Ich wähle Zuversicht und Vertrauen. Ich werde meine Uhr aufziehen und mich darauf einstellen, den Lern- und Wachstumsprozess zu genießen, während ich daran arbeite, die Lehren vom Fischmarkt auf meine Giftmülldeponie zu übertragen.*



## **Montagsmorgen**

Um fünf Uhr dreißig morgens wartete Mary Jane mit einigen Gewissensbissen vor der Kindertagesstätte ihrer Tochter darauf, dass diese öffnete. In seltenen Fällen wie diesem blieb auch Brad dort, bis der Schulbus ihn abholte. Sie sah in die verschlafenen Augen ihrer Kinder und sagte: »Ich werde nicht oft so früh aufstehen, Kinder, aber heute muss ich ins Büro, um ein wirklich wichtiges Projekt vorzubereiten.«

Brad rieb sich die Augen und sagte: »Schon in Ordnung, Mami.« Nun meldete sich Stacy: »Ja, es macht Spaß, als Erste hier zu sein. Dann können wir uns die Videospiele aussuchen!«

Als sich die Türen schließlich öffneten, brachte Mary Jane die beiden hinein und umarmte sie zum Abschied. Als sie sich noch einmal umsah, waren sie bereits beschäftigt.

Die Fahrt zur Arbeit verlief entspannt. Um fünf vor sechs saß sie mit einer dampfenden Tasse Kaffee und einem Block an ihrem Schreibtisch. Sie nahm einen Stift und schrieb in großen Buchstaben:



## **WÄHLE DEINE EINSTELLUNG**

**Schritte:**

- Setze eine Besprechung an, und sprich ganz offen.
- Formuliere deine Botschaft so, dass jeder seine Einstellung frei wählen kann – und zwar auf eine Art und Weise, dass alle diese Wahlmöglichkeit verstehen und auf sich selbst beziehen können.
- Sorge für Motivation.
- Was du brauchst, ist Vertrauen.

*Jetzt kommt der schwierige Teil. Was sage ich zu meinen Mitarbeitern hier in der dritten Etage?* Sie begann, ihre Gedanken niederzuschreiben. Am Montagmorgen trafen sich die Mitarbeiter in zwei Etappen. Eine Gruppe übernahm den Telefondienst, während die andere sich zur Besprechung zusammenfand – dann wurde gewechselt. Als sich die erste Gruppe einfand, hörte sie die Gespräche über Familienaktivitäten und das allgemeine Jammern über den Montagmorgen. *Das sind gute Leute*, dachte sie. Mary Jane fühlte, wie ihr Herz schneller schlug, als es im Raum ruhig wurde und alle ihre Aufmerksamkeit auf sie richteten. *Jetzt kommt es darauf an.*

### **Mary Janes Ansprache**

»Heute müssen wir über ein ernstes Thema sprechen. Vor ein paar Wochen besuchte unser Bereichsvorstand eine Konferenz und kehrte davon mit der Überzeugung zurück, dass First Guarantee zu einem Ort werden muss, an dem mehr Energie und Begeisterung spürbar sind. Er ist davon überzeugt, dass Energie und Begeisterung entscheidend für Produktivität, erfolgreiche, langfristige Mitarbeiterbindung, guten Kundenservice und zahlreiche andere Qualitätsmerkmale sind, die wir aufweisen müssen, um in unserer sich verändernden und sich konsolidierenden Branche bestehen zu können. Er berief eine Sitzung der Führungskräfte ein, und bei diesem Treffen bezeichnete er die dritte Etage als »Giftmülldeponie«. Ja, tatsächlich, er nannte

unsere Abteilung eine Giftmülldeponie, gegen die etwas unternommen werden müsste.«

Mary Jane blickte in erstaunte Gesichter. Adam, ein langjähriger Mitarbeiter, meldete sich sogleich zu Wort: »Ich möchte die sehen, wenn sie diese Arbeit verrichten. Das ist der langweiligste Job auf Erden.«

Dann meldete sich einer der besonders lethargischen Mitarbeiter: »Was macht es schon für einen Unterschied, ob wir hier Energie haben? Wir erledigen unsere Arbeit, oder?«

Niemand hatte die Giftmülldeponie infrage gestellt.

Mary Jane fuhr fort: »Sie müssen wissen, dass dieses Thema nicht von selbst verschwinden wird. Ja, der Bereichsvorstand wird vielleicht das Interesse verlieren, Bill könnte es mit der Zeit vergessen, aber ich werde das nicht tun. Ich bin nämlich auch dieser Meinung. Wir sind eine Giftmülldeponie. Andere Abteilungen des Unternehmens würden am liebsten nichts mit uns zu tun haben. Sie nennen uns auch ›die Grube‹. Sie machen sich in der Mittagspause über uns lustig. Sie lachen über uns. Und sie haben recht. Wie viele von uns kommen denn gerne hierher? Auch wir sprechen doch schon von der ›Grube‹. Ich denke, wir können und müssen das ändern, und Sie sollen wissen, warum.«

Das Erstaunen war mittlerweile reiner Fassungslosigkeit gewichen. Es herrschte Totenstille. »Viele von Ihnen kennen meine Geschichte. Dan und ich kamen mit großen Hoffnungen, Träumen und zwei kleinen Kindern in diese Stadt. Dans plötzlicher Tod ließ mich allein zurück. Viele der großen Ausgaben waren durch Dans Versicherung nicht gedeckt. Meine finanzielle Lage war schwierig.

Was Sie vielleicht nicht wissen, ist, wie es mir dabei ging. Einige von Ihnen sind auch alleinerziehende Mütter oder Väter und wissen, wovon ich rede. Ich brauchte diesen Job, und ich hatte meine Zuversicht verloren. Ich schwamm mit dem Strom, tat nie etwas, das meine Sicherheit bedrohen könnte. Nun, diese Zeiten sind vorbei.

Ganz kurz zusammengefasst: Ich bin immer noch auf diesen Job angewiesen, aber ich möchte den Rest meines Arbeitslebens nicht auf einer Giftmülldeponie verbringen. Ich habe erst jetzt meine Lektion aus Dans Tod gelernt. *Das Leben ist zu kostbar, um es bis zum Ruhestand an sich vorüberziehen zu lassen.* Wir verbringen einfach zu viel Zeit mit Arbeit, um sie zu verschwenden. Ich glaube, wir können unseren Arbeitsplatz zu einem besseren Ort machen.

Jetzt die gute Nachricht: Ich kenne jemanden, der für eine weltberühmte Organisation arbeitet und ein Experte in Sachen Energie ist. Sie werden ihn kennenlernen. Heute möchte ich Ihnen nur den ersten Punkt seines Programms vorstellen: *Wir selbst wählen unsere Einstellung.*«

Mary Jane fuhr fort, die Idee von der freien Wahl der Einstellung zu erläutern. Abschließend erkundigte sie sich, ob es dazu irgendwelche Fragen gäbe.

Steve meldete sich. Mary Jane nickte ihm zu, und er sagte: »Nehmen wir an, ich fahre Auto, und irgendein Idiot schneidet mich. Ich rege mich auf, hupe oder gestikuliere, Sie wissen schon. Wo bleibt hier meine freie Wahl? Ich habe nichts getan, mir wurde etwas getan. Das kann ich mir nicht aussuchen.«

»Darf ich Sie etwas fragen, Steve? Würden Sie im falschen Viertel der Stadt diese Geste einsetzen?«

Steve lächelte. »Auf keinen Fall! Das könnte böse enden.«

»Sie können Ihre Reaktion in den unsicheren Stadtvierteln wählen, nicht aber in den wohlhabenden Vorstädten?«

»O.k., Mary Jane. Ich sehe, was Sie meinen.«

»Sie hätten keine bessere Frage stellen können, Steve. Wir können nicht beeinflussen, wie andere fahren, aber wir können entscheiden, wie wir reagieren. Hier bei First Guarantee haben wir nicht viel Auswahl, welche Arbeit getan werden muss, aber wir können wählen, wie wir an die Arbeit herangehen. Ich möchte, dass Sie darüber nachdenken, was wir tun können,



damit wir an diese Wahlmöglichkeit denken. Viel Erfolg! Es geht um unser Arbeitsleben.« Die zweite Mitarbeiterbesprechung verlief ähnlich wie die erste. Als keine Fragen kamen, griff sie noch einmal Steves Wortmeldung auf.

Sie war nach den Besprechungen erschöpft, wusste aber, dass dies ihre erste Gelegenheit war, sich für eine neue Einstellung zu entscheiden.

Und das tat sie.

Die Woche verging wie im Flug. Sie achtete darauf, jeden Tag durch das Büro zu gehen, um sich Fragen über die Idee der freien Wahl der Einstellung zu stellen. Als sie Steve traf, sagte er: »Das hat gessenen, in dieser Mitarbeiterbesprechung.«

»Ich hoffe, ich habe Sie nicht in Verlegenheit gebracht.«

»Mary Jane, Sie haben mir sogar einen großen Gefallen getan. Ich habe mein Leben in letzter Zeit nur noch damit verbracht zu reagieren. Sie haben mich daran erinnert, dass ich selbst wichtige Entscheidungen treffen muss und dass dies mit ein wenig Selbstbeherrschung und Mut auch gelingt.«

»Mut?«

»Ich habe Beziehungsprobleme, ich muss etwas unternehmen. Ich weiß jetzt, dass bloßes Reagieren und Selbstmitleid das Problem nicht lösen werden. Ich muss mich dem Problem stellen. Tut mir leid, wenn ich ausweichend antworte, aber es ist sehr persönlich.«

»Alles Gute, Steve, und danke für Ihr Vertrauen.«

»Oh, wir alle vertrauen Ihnen, Mary Jane. Es ist nur, dass diese Arbeit so langweilig ist und wir nichts als Beschwerden hören. Wir fühlen uns ständig unter Beschuss. Bleiben Sie dran – ich stehe hinter Ihnen.«

Sie war von den vielen ermutigenden Worten angenehm überrascht. Zwar wussten viele Mitarbeiter nicht, wie die Sache im Detail aussehen würde, den meisten gefiel jedoch die Idee eines angenehmeren Arbeitsumfeldes.

Dann am Freitag geschah es. Sie verließ in der dritten Etage den Lift und sah sich einem riesigen Poster gegenüber. Die Überschrift lautete: **Wählen Sie Ihre Einstellung**, und in der Mitte stand zu lesen: **Wahlmenü für den**

**Tag.** Unter dem Menü befanden sich zwei Zeichnungen. Ein lächelndes und ein missmutiges Gesicht. Sie war begeistert. *Die Botschaft ist angekommen!*, dachte sie und lief hastig in ihr Büro, um Lonnie anzurufen.

Nachdem sie ihm von dem »Menü« erzählt hatte, schlug Mary Jane zunächst vor, ihre Unterhaltung bei einem gemeinsamen Mittagessen am Montag fortzusetzen. Doch eigentlich wollte sie gar nicht bis nächste Woche warten, also vereinbarten sie, dass sie am Samstag auf den Markt kommen und die Kinder mitbringen würde.

### **Samstag auf dem Fischmarkt**

Samstags war immer viel los auf dem Fischmarkt, daher schlug Lonnie vor, möglichst früh zu kommen. Auf die etwas unvorsichtige Frage, wann sie denn kommen könnten, meinte Lonnie, er würde um fünf Uhr beginnen – schließlich einigten sie sich auf acht Uhr.

Brad und Stacy waren noch ganz verschlafen, als sie wegfuhrten, aber bis sie in der Stadt angekommen waren und einen Parkplatz gefunden hatten, waren die Kinder hellwach und zu jeder Schandtat bereit. Die Fragen nahmen kein Ende. »Woher kommen die Fische? Sind es große Fische? Gibt es hier auch Haie? Werden auch andere Kinder da sein?«

Als die drei den Pike Place zum Markt hinunterschlenderten, fiel Mary Jane auf, wie ruhig es dort war. Sie entdeckte Lonnie sofort in der Auslage. Sie war beeindruckt, wie ordentlich der Stand wirkte, Fisch und Meeresfrüchte waren auf Eis gelagert, Schilder gaben jeweils Auskunft über Name, Preis und besondere Merkmale. Ein Abschnitt war leer, bis auf das Eis.

»Guten Morgen«, sagte Lonnie mit seinem üblichen Lächeln. »Und wer sind diese beiden Fischverkäufer?«

Mary Jane stellte ihre Kinder vor. Lonnie begrüßte sie und sagte, es wäre Zeit, an die Arbeit zu gehen. Als sie ihr Notizbuch aus der Tasche holte, winkte er ab und sagte: »Nein, nicht diese Art von Arbeit. Ich dachte, ihr drei würdet mir helfen, meinen Stand fertig vorzubereiten.«

»Cool«, sagte Brad.

»Ich konnte keine Stiefel in eurer Größe finden, wohl aber Schürzen für euch. Hier, zieht diese an, und wir können loslegen.«

Stacy war offenbar ein wenig verwirrt. Mary Jane drückte sie kurz an sich. Lonnie nahm Brad mit nach hinten in den Kühlraum, während Mary Jane mit Stacy die Theke entlangspazierte. Nach etwa fünfzehn Minuten tauchten Lonnie und Brad wieder auf, sie schoben einen großen Wagen voller Fisch vor sich her. Genauer gesagt, Lonnie schob den Wagen. Brad hielt sich am Griff fest, seine Beine reichten gerade mal bis zum Boden.



»Mami! Wow! Da hinten ist es cool! Dort sind sicher eine Million Fische! Stimmt's, Lonnie? Und ich muss helfen!« Lonnie lächelte und nickte zustimmend, wirkte dabei aber ganz professionell. »Wir müssen diese Fische in Eis legen, damit der Markt öffnen kann, kleiner Freund. Kannst du mir mal helfen?«

Brad war in seinem Element. Er half Lonnie, einen Thunfisch herauszunehmen, der ihn dann fein säuberlich auf das Eis in die Reihe zu den anderen Fischen legte. Der Thunfisch war beinahe so groß wie Brad, und Mary Jane machte mit ihrem Smartphone ein paar nette Schnappschüsse. Wie Lonnie mit Brad »arbeitete«, war zauberhaft. Ab und zu gab es eine kleine Einlage, wenn etwa ein Fisch Brad beißen wollte, und Brad musste lachen. Als nur noch Platz für zwei Thunfische in der Reihe war, übertrug Lonnie Brad diese Aufgabe, half ihm aber ganz unauffällig. Hätte Brad in diesem Moment seinen Superhelden wählen müssen, hätte er sich mit Sicherheit für Lonnie entschieden.

»Jetzt muss auch deine Mutter ein wenig arbeiten. Nehmen Sie Ihren Notizblock, Mary Jane, und Brad wird Ihnen den zweiten Aspekt eines Arbeitsplatzes voller Energie liefern.«

»Brad?«

»Aber sicher. Der zweite Aspekt, ausgewählt von ein paar Fischverkäufern, die ihre Einstellung frei wählen, ist etwas, was jedes Kind kennt. Wir vergessen bloß, wie wichtig es ist, wenn wir älter und ernsthafter werden. Brad, sag deiner Mutter, was du in der Pause tust.«

Brad lugte zwischen Thunfisch und Tresen hervor und sagte: »Spielen«. Mary Jane öffnete ihr Notizbuch und schrieb: »**SPIELEN!**« Im Geist kehrte sie zu der Szene zurück, die sie an ihrem ersten Tag auf dem Fischmarkt erlebt hatte. Sie hatte einen Spielplatz voller erwachsener Kinder vor sich gehabt. Sie

hatten Fisch geworfen, miteinander und mit den Kunden gescherzt, Bestellungen gerufen und im Chor wiederholt. Dieser Ort war Spannung pur.

»Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen«, sagte Lonnie. »Das ist ein echtes Unternehmen, das gewinnorientiert arbeitet. Es zahlt eine Menge Gehälter, und wir nehmen das Geschäft ernst, aber wir stellten fest, dass wir das Geschäft ernst nehmen und dennoch Spaß an dieser Arbeit haben können, wenn wir die Dinge ganz unverkrampft nehmen und fließen lassen. Was viele unserer Kunden als Unterhaltung ansehen, ist einfach ein Haufen erwachsener Kinder, die Spaß haben, allerdings auf eine respektvolle Art und Weise.

Und die Vorteile sind vielfältig. Wir verkaufen eine Menge Fische. Wir haben eine geringe Mitarbeiterfluktuation. Wir sind alle gute Freunde, wie die Spieler eines Erfolgsteams. Wir sind sehr stolz auf das, was wir tun, und darauf, wie wir es tun. Und wir sind weltberühmt. Und das nur, weil wir etwas tun, was Brad tut, ohne darüber nachzudenken. Wir wissen, wie man spielt!«

Brad sagte: »Hey, Mami, warum bringst du die Leute aus deiner Abteilung nicht zu Lonnie, damit er ihnen zeigt, wie man spielt?«



## **BEREITE JEMANDEM FREUDE**



Plötzlich sprach jemand die immer noch schreibende Mary Jane von der Seite an. »Hey, Frau Reporterin, wie wäre es mit einem Fisch?« Einer von Lonnies Kollegen war aufgetaucht, er hielt einen riesengroßen Fischkopf in seiner Hand. »Ich mache Ihnen ein tolles Angebot. Er ist nicht ganz vollständig, aber der Preis passt.« Er verzog das Maul des Fisches zu einem Lächeln und sagte: »Ich nenne ihn ›Smiling Sushi‹. Kostet nur einen Penny.« Er sah sie mit einem seltsam schiefen Lächeln an.

Lonnie lachte, und Brad wollte den Fisch natürlich auch einmal halten. Stacy versteckte sich hinter den Beinen ihrer Mutter. Mary Jane holte einen Penny heraus und gab ihn dem Fischverkäufer, den sie alle »Wolf« nannten. Sie musste nicht lange fragen, warum er so genannt wurde. Sein Haar war struppig, und seine Augen verfolgten alles, als wäre es Beute. Es handelte sich eindeutig um einen gezähmten Wolf, wenn so etwas existierte, und er wirkte ein wenig großväterlich. Wolf packte Smiling Sushi in eine Tüte und überreichte sie dem strahlenden Brad. Auch die scheue Stacy meldete sich nun erstmals zu Wort und wollte auch einen Fisch. Also holte Wolf noch zwei weitere. Nun hatte jeder sein Smiling Sushi.

Lonnie sagte: »Danke, Wolf. Du hast uns gerade den dritten Aspekt eines energiegeladenen, weltberühmten Marktes vorgeführt.«

»Tatsächlich?«

»Denken Sie an die ersten beiden Male zurück, als Sie hier waren, Mary Jane. Woran erinnern Sie sich besonders?«

»Ich erinnere mich an eine junge rothaarige Frau, etwa zwanzig Jahre alt. Sie kam hinter den Tresen und versuchte, einen Fisch zu fangen. Natürlich waren die Fische ziemlich glitschig, und zwei entglitten ihr. Aber sie hatte Spaß.«

»Was war daran so besonders?«

»Sie wirkte so lebendig, so lebensfroh. Und wir Übrigen in der Menge identifizierten uns mit ihr. Wir konnten uns an ihre Stelle versetzen.«

»Und, was meinen Sie, wird Brad der heutige Tag in Erinnerung bleiben?«

»Aber ja! Arbeiten wie ein Großer, den Kühlraum besuchen und Ihnen helfen.«

»Wir nennen es *jemandem Freude bereiten*. Wir suchen jede erdenkliche Möglichkeit, schöne Erinnerungen zu schaffen. Und das tun wir, wenn wir *jemandem Freude bereiten*. Die spielerische Art und Weise, mit der wir an unsere Arbeit herangehen, lässt uns kreative Zugänge zu unseren Kunden finden. Das Schlüsselwort ist: *Zugang*. Wir versuchen, unsere Kunden nicht auf Distanz zu halten, sondern sie an unserem Spaß teilhaben zu lassen, auf eine respektvolle Art und Weise. Wenn uns das gelingt, macht es sie froh.«

Mary Jane schlug ihr Notizbuch wieder auf und schrieb: »**JEMANDEM FREUDE BEREITEN.**« Sie ließ es sich noch einmal durch den Kopf gehen: *Sie wenden sich den Menschen zu und lassen sie an ihrem Spaß teilhaben. Die Kunden beteiligen sich gerne an der Show, die hier entstehenden Erinnerungen werden noch lange ein Lächeln hervorzaubern und erzählt werden. Andere teilhaben zu lassen und ihnen eine Freude zu bereiten lenkt die Aufmerksamkeit auf den Kunden. Psychologisch gesehen außerordentlich geschickt. Wenn die Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist, den anderen Menschen froh zu machen, entsteht ein konstanter Strom positiver Gefühle.*

»Hallo, jemand zu Hause?«

Lonnie, Brad und Stacy starrten sie an. »Tut mir leid, ich war ganz in Gedanken versunken, wie kraftvoll diese Strategie ist. Ich hoffe, wir finden einen Weg, auch bei First Guarantee anderen Freude zu bereiten.«

»Der Markt beginnt. Gehen wir mit den Kindern etwas essen. Wir können unser Gespräch dort fortsetzen. Seid ihr hungrig, Kinder?«

»Jaaa!«



## SEI PRÄSENT



Sie fanden einen Tisch im Café gegenüber und bestellten Kaffee, heiße Schokolade und süße Brötchen. Der Markt füllte sich rasch mit Menschen, und Lonnie lenkte Mary Janes Aufmerksamkeit darauf, wie die Fischverkäufer mit den Kunden in Kontakt traten. Er forderte sie auf, diese Abläufe zu beobachten, und meinte, sie würde den letzten Aspekt selbst entdecken, wenn sie nur genau hinsah. Ihr Blick wanderte von einem Fischverkäufer zum nächsten, sie staunte über deren spielerische Art und ihren unbeschwerten Zugang zur Arbeit. Dann wandte sie ihre Aufmerksamkeit denjenigen zu, die gerade nicht aktiv waren. Sie wirkten wachsam, hielten Ausschau nach der nächsten Gelegenheit, wieder in Aktion treten zu können.

Schließlich half ihr eine schlechte Erfahrung vom Vorabend, die richtige Antwort zu finden. Sie erinnerte sich an ihren Einkauf mit zwei erschöpften Kindern, beide reif fürs Bett. Wie lange war sie an der Theke gestanden und hatte auf einen Verkäufer gewartet, der sich gerade mit einem Kollegen über die Modifikationen unterhielt, die er an seinem Auto vorgenommen hatte? Es schien ihr unendlich lange, die Kinder hatten mit wachsender Ungeduld an ihrem Kleid gezupft. *Das würde hier nicht passieren*, dachte sie. *Diese Leute sind präsent. Sie sind ganz bei der Arbeit. Ich frage mich, ob sie sich jemals in Tagträumen verlieren.* Sie fragte Lonnie, ob das die richtige Antwort sei.

»Ja, genau. Warum überrascht mich das nicht?« Mit seinem jungenhaften Grinsen fügte er hinzu: »Achtung, Giftmülldeponie, hier kommt Mary Jane!« Dann fuhr Lonnie fort: »Ich war einmal im Supermarkt, wartete an der Fleischtheke, bis ich an der Reihe war. Das Personal war freundlich und hatte Spaß bei der Arbeit. Doch sie hatten es untereinander lustig, nicht mit mir. Hätten sie mich mitlachen lassen, wäre die Erfahrung eine ganz andere Erfahrung gewesen. Sie lagen im Grunde richtig, aber der entscheidende Aspekt fehlte. Sie waren nicht präsent und mir, dem Kunden, zugewandt. Ihr



Fokus war nur auf sie selbst gerichtet.«

Mary Jane schlug ihr Notizbuch auf und schrieb: »**SEI PRÄSENT**«. Lonnie zeigte, dass er präsent und für seine Kollegen da war, als er sagte: »Ich muss wieder an die Arbeit. Die Jungs waren nur zu gerne bereit, für mich einzuspringen, aber ich will es nicht übertreiben. Einen Ratschlag möchte ich aber noch gerne loswerden, bevor ich gehe.«

»Ich bin ganz Ohr.«

»Nun, ich möchte Ihnen nicht sagen, wie Sie Ihren Job machen sollen, aber ich denke, es wäre wichtig, *einen Weg zu finden, wie Ihre Mitarbeiter die FISH!-Philosophie selbst entdecken können*. Ich bin nicht sicher, ob es reichen wird, ihnen einfach nur davon zu erzählen. Brad lag gar nicht so falsch, als er sagte, Sie sollten sie hierherbringen.«

»Sie und Brad sind ein gutes Team. In meinem Eifer, das Problem zu lösen, könnte ich glatt vergessen, dass meine Mitarbeiter eigene Lernerfahrungen brauchen und auch Zeit, um diese zu verinnerlichen. Vielen herzlichen Dank – für alles. Sie haben uns Freude bereitet.«

Auf dem Heimweg hörte Brad gar nicht mehr auf zu reden. Mary Jane hörte ihm aufmerksam zu. Währenddessen kam ihr eine verrückte Idee in den Sinn. Sie lächelte verschmitzt und bewahrte sie im Geiste für nächsten Montag auf.

*Sie erzählte es mir, und dann  
entdeckte ich es selbst.*

Unbekannt

## **Sonntagnachmittag**

Während ihrer Auszeit am Sonntagnachmittag nahm Mary Jane ihr Notizbuch zur Hand. *Wie soll ich diese vier Ideen nennen? Sie sind mehr als einfach nur Schritte oder Punkte. Sie sind Grundsätze, aber das greift zu kurz. Wie wäre es mit Methoden? Eine Methode ist nicht nur eine Theorie. Eine Methode wird angewendet,*

*und je mehr man sie anwendet, desto besser wird man darin. Ja, das sind Methoden.*



**Wähle deine Einstellung** – Ich glaube, hier haben wir gut begonnen. Die Idee der Mitarbeiter mit dem »Menü« war grandios, das erste echte Anzeichen eines Fortschritts. Ohne bewusste Wahl der Einstellung ist alles andere reine Zeitverschwendung. Ich muss auch weiterhin das Bewusstsein hierfür schärfen.

**Spiele!** – Der Fischmarkt ist ein Spielplatz für Erwachsene. Wenn die Fischverkäufer beim Verkauf von Fisch so viel Spaß haben können, dann gibt es auch für uns bei First Guarantee noch Hoffnung.

**Bereite jemandem Freude** – Auch Kunden werden aufgefordert zu spielen. Dadurch entsteht das Gefühl von Zugehörigkeit. Ganz und gar nicht wie der Vorgesetzte, den ich in L. A. hatte, der mit mir sprach, als wäre ich ein Tonbandgerät, und mir niemals interessante Aufgaben übertrug.

**Sei präsent** – Die Fischverkäufer sind immer voll und ganz im Hier und Jetzt. Sie verlieren sich nicht in Tagträumen oder telefonieren bei der Arbeit. Sie behalten die Menge im Auge und interagieren mit den Kunden. Sie sprechen mit mir, als wäre ich ein lange nicht gesehener Freund, richten ihre Aufmerksamkeit auf das, was ich brauche.



## **Montagsmorgen**

Als sie den Aufzug betrat, merkte sie, dass Bill hinter ihr stand. *Das erspart mir den Weg in sein Büro*, dachte sie. Der Lift war sehr voll, sodass sie sich nicht unterhielten, aber als sich die Tür in der dritten Etage öffnete, wandte sie sich Bill zu und überreichte ihrem Chef eine Tüte, welche einen charakteristischen Geruch verströmte. »Ein Geschenk, Bill. Es nennt sich Smiling Sushi.« Als sich

die Tür schloss, vernahm sie von drinnen ein lautes: »Mary Jane!«.

Kaum hatte sie ihren Schreibtisch erreicht, läutete das Telefon. »Eigenartiges Geschenk, Mary Jane«, sagte Bill mit dem Anflug eines Lächelns in der Stimme. Sie erzählte ihm, was sie am Samstag gemacht hatte. »Bleiben Sie dran, Mary Jane. Ich weiß zwar nicht, was der Fischmarkt mit First Guarantee zu tun hat, aber wenn Sie mich an einem Tag wie diesem zum Lächeln bringen, könnten Sie auf dem richtigen Weg sein.«

Als sie den Hörer auflegte, wurde ihr bewusst, dass ihre Beziehung zu Bill sich irgendwie verändert hatte. *Ich glaube nicht, dass viele seiner Mitarbeiter ihm die Stirn bieten, dachte sie. So seltsam das klingt, er scheint es zu schätzen, dass ich mich nicht einschüchtern lasse.*

## **Die Exkursion**

Bei der ersten ihrer beiden Sitzungen am Montagmorgen kam Mary Jane ohne Umschweife auf den Punkt. »Ich bin beeindruckt und ermutigt durch die Art, wie Sie nach Möglichkeiten suchen, um uns alle daran zu erinnern, dass wir unsere Einstellung jeden Tag wählen können. Die Idee mit dem Menü ›Wähle deine Einstellung‹ war großartig, sie ist in der Firma in aller Munde. Es tut gut, endlich einmal positive Kommentare über uns zu vernehmen. Nun ist es Zeit für den nächsten Schritt. Es gibt etwas, das Sie alle kennenlernen sollten, daher werden wir die Mittagszeit für eine kleine Exkursion nutzen. Diese Gruppe hier geht am Mittwoch, die andere am Donnerstag. Ein kleines Mittagessen wird vorbereitet, bringen Sie einfach nur sich selbst mit.

Ziel der Exkursion ist ein Ort, den viele von Ihnen schon kennen werden. Wir besuchen den Pike-Place-Fischmarkt, wo wir Energie live erleben werden. Dort gibt es eine Gruppe von Menschen, die ihre Variante unseres Problems gelöst haben. Unsere Aufgabe wird darin bestehen, ihre Erfolgsgeheimnisse zu erkennen und für uns anzuwenden.«

»Ich habe einen Zahnarzttermin.« – »Ich bin an diesem Tag zum

Mittagessen verabredet.« Rundum wurden immer mehr Einwände laut. Überrascht hörte sie eine laute Stimme – ihre eigene – sagen: »Ich erwarte, dass Sie alle Ihren Terminplan anpassen und an der Exkursion teilnehmen. Das ist wichtig.«

Am Mittwoch traf sich die erste Gruppe beim Empfang und machte sich auf den Weg zum Markt. »Ich verlange von Ihnen nur, dass Sie genau beobachten, was Sie sehen.« Mary Jane kicherte: »Und halten Sie Ihren Joghurt griffbereit.« Für ihr Yogi Berra-Zitat »Man kann eine Menge beobachten, wenn man nur hinschaut« erntete sie ein höfliches Lachen. *Immerhin*, dachte sie.

Auf dem Fischmarkt war viel los, und die Gruppe zerstreute sich rasch. Das machte es schwierig, die Reaktionen zu beobachten, aber sie merkte sehr wohl, dass sich einige ihrer Mitarbeiter offensichtlich amüsierten. Sie sah, dass John und Steve in ein Gespräch mit einem Fischverkäufer vertieft waren, und trat etwas näher, um zu beobachten. »Wenn man präsent ist, sieht man die Leute an, mit denen man zu tun hat ... als wäre man in Gesellschaft seines besten Freundes ... rundum nehmen die Dinge ihren Lauf, aber Sie kümmern sich nur um Ihr Gegenüber«, sagte der rothaarige Fischverkäufer zu John.

*Gut für John und Steve*, dachte sie. *Sie zeigen Interesse.*

Am Donnerstag ging die zweite Gruppe zum Fischmarkt, höchstwahrscheinlich von der ersten Gruppe informiert. Es gab fast keine Fragen, die Gruppe verhielt sich eher zurückhaltend, bis etwas Besonderes passierte. Stephanie, eine langjährige Mitarbeiterin, wurde gefragt, ob sie hinter die Theke gehen und einen Fisch fangen wollte. Sie wirkte am Arbeitsplatz ziemlich schüchtern, sagte aber Ja. Zwei Fische entglitten ihr, sehr zur Freude des Publikums und besonders ihrer Kollegen. Den dritten Fisch fing sie souverän mit bloßen Händen, was zu tosendem Applaus und begeisterten Pfiffen führte. Sie war für die Sache gewonnen, denn das Erlebnis hatte ihr Freude bereitet.

Sie schien anderen die Tür geöffnet zu haben. Während die Fische durch

die Luft sausten, beschränkte sich die Gruppe von First Guarantee längst nicht darauf, ihre Joghurtbecher in die Höhe zu halten.

### **Besprechung am Freitagnachmittag**

Am Freitagnachmittag traf sich Mary Jane nacheinander mit den beiden Gruppen. »Wäre es nicht nett, an einem Ort zu arbeiten, wo Sie so viel Spaß haben wie die Jungs auf dem Pike-Place-Fischmarkt?« fragte sie. Einige nickten, andere lächelten, als die fliegenden Fische vor ihrem geistigen Auge auftauchten. Stephanies Lächeln war das breiteste von allen. Dann holte sie die Realität ein.

In beiden Gruppen folgte auf das erste Lächeln Protest. »Wir verkaufen keinen Fisch!«, sagte Mark. »Was sollen wir denn werfen«, fragte Beth. »Das ist etwas für Männer«, fügte Ann hinzu. »Unsere Arbeit ist langweilig«, sagte jemand anders. Ein besonders Schlauer schlug vor: »Wir könnten ja unsere Computer durch die Luft werfen.«

»Sie haben recht, das hier ist kein Fischmarkt. Was wir hier tun, ist etwas völlig anderes. Ich frage nur: Möchten Sie an einem Ort arbeiten, in dem so viel Energie steckt wie in dem weltberühmten Pike-Place-Fischmarkt? Einem Ort, wo Sie öfter lächeln. Einem Ort, wo Sie positiv zu dem stehen, was Sie tun, und auch zu der Art und Weise, wie Sie es tun. Einem Ort, auf den Sie sich jeden Tag freuen. Sie haben bereits gezeigt, dass wir unsere Einstellung in vielerlei Hinsicht wählen können. Möchten Sie hier weitermachen?«

Stephanie meldete sich. »Ich mag die Menschen hier, es sind gute Menschen. Aber ich komme nicht gerne zur Arbeit. Ich kann an diesem Ort kaum atmen. Er erinnert an ein Leichenschauhaus. Ich kann auch gleich zugeben, dass ich auf der Suche nach einem anderen Job bin. Wenn wir eine Möglichkeit finden könnten, ein wenig Leben hierreinzubringen, wäre die Arbeit befriedigender, und ich würde mir sicher überlegen zu bleiben.«

»Danke für Ihre Ehrlichkeit und Ihren Mut, Stephanie.«

Steve fügte hinzu: »Ich will etwas mehr Freude in diesen Ort bringen.«

Randy hob die Hand.

»Ja, Randy?«

»Sie haben neulich über Ihre persönliche Situation gesprochen, Mary Jane. Das habe ich noch bei keinem Vorgesetzten erlebt. Ich ziehe meinen Sohn alleine groß, ich brauche diesen Job und die damit verbundenen Sozialleistungen. Ich möchte keine großen Wellen schlagen, aber ich muss leider zugeben, dass ich meinen Frust mitunter an Kollegen aus anderen Abteilungen auslasse. Sie scheinen es so gut zu haben, während ich in dieser Grube hocke. Sie haben mir klargemacht, dass dieser Ort erst durch unser Verhalten zu einer Grube wird. Nun, wenn wir uns dafür entscheiden können, ihn zu einer Grube zu machen, können wir uns ebenso gut für etwas anderes entscheiden. Für mich ist das wirklich ein aufregender Gedanke. Wenn ich hier lernen kann, Spaß zu haben und glücklich zu sein, kann ich das wohl in anderen Bereichen meines Lebens auch schaffen.«

»Danke, Randy.« Sie drehte sich um, sah ihn dankbar an und fügte hinzu: »Ich sehe ein paar Köpfe nicken, und ich weiß, dass Sie eben etwas wirklich Wichtiges ausgesprochen haben. Ihre offenen Worte haben mich und andere berührt. Danke, danke für Ihren Beitrag. Schaffen wir uns einen besseren Arbeitsplatz, einen Ort, an dem wir uns gerne aufhalten.

Am Montag fangen wir an, die Gedanken, die die FISH!-Philosophie ausmachen, hier umzusetzen. Bis dahin möchte ich, dass Sie über Ihre persönlichen Erfahrungen auf dem Fischmarkt nachdenken und alle Fragen oder Anregungen, die Ihnen einfallen, notieren. Bei unserer nächsten Besprechung werden wir uns damit befassen, wie wir vorgehen. Lassen Sie sich einfach von dem, was Sie auf dem Markt gesehen haben, inspirieren.«

Der Schlaumeier konnte sich einen Kommentar nicht verkneifen: »Wenn wir schon nicht unsere Computer werfen dürfen, können wir nicht zumindest die Schnipsel aus dem Aktenvernichter werfen?« Gelächter erfüllte den Raum. *Das klingt gut*, dachte sie.

Mary Jane verteilte Kopien eines Konzepts, den sie auf dem Markt

ausgearbeitet hatte, und ging mit jedem ihre persönlichen Beobachtungen durch. Sie ermunterte ihre Mitarbeiter, sich zu merken und aufzuschreiben, was ihnen über das Wochenende dazu einfiel.

Nach der zweiten Besprechung zog sich Mary Jane erschöpft in ihr Büro und an ihren Schreibtisch zurück. *Ich habe ihnen genug Stoff zum Nachdenken über das Wochenende mitgegeben. Aber werden sie es tun?* Sie konnte nicht ahnen, dass ein halbes Dutzend ihrer Mitarbeiter an diesem Wochenende einen Grund finden würde, den Markt nochmals aufzusuchen, viele von ihnen mit Familie und Freunden.



## MARY JÄNES KONZEPT

### Die vier Methoden

**Wähle deine Einstellung** – Den Fischverkäufern ist bewusst, dass sie jeden Tag ihre Arbeitseinstellung frei wählen. Einer der Jungs sagte: »Was für ein Mensch bist du während deiner Tätigkeit? Bist du ungeduldig und gelangweilt, oder bist du weltberühmt? Du wirst dich anders verhalten, wenn du weltberühmt bist.« Wer möchten wir sein, während wir unsere Arbeit erledigen?

**Spiele!** – Die Fischverkäufer haben Spaß, während sie arbeiten, und Spaß verleiht Energie und fördert die Kreativität. Wie können wir auf unserem Arbeitsplatz mehr Spaß haben und für mehr Energie sorgen?

**Jemandem Freude bereiten** – Die Fischverkäufer lassen ihre Kunden an ihrem Spaß teilhaben. Sie wenden sich aktiv und motiviert ihren Kunden zu und erzeugen dabei viel Energie und guten Willen. Wer sind unsere Kunden, und wie können wir ihnen

so begegnen und sie so behandeln, dass wir sie froh machen? Wie können wir uns gegenseitig froh machen?

**Sei präsent!** – Die Fischverkäufer sind bei ihrer Arbeit vollkommen präsent, sie sind ganz darauf ausgerichtet, was andere von ihnen brauchen. Wie können sie uns lehren, füreinander und für unsere Kunden da zu sein?

**Bitte bringen Sie Ihre Gedanken am Montag mit in die  
Besprechung.**

**MJR**

## **Das Wochenende auf dem Fischmarkt**

»Haben Sie eine Hausaufgabe bekommen?«

Stephanie blickte auf, sah gleichzeitig einen Fisch durch die Luft fliegen und Lonnies lächelndes Gesicht. »Hi. Man könnte wohl sagen, meine Chefin hat mir einige Hausaufgaben gegeben.«

»Nicht zufällig Mary Jane, oder?«

»Woher wissen Sie das?« Ihre Antwort wurde vom Ruf eines Fischverkäufers übertönt: »Drei Thunfische auf dem Flug nach Paris«, mit nachgemachtem französischem Akzent. Lonnie schien sie trotzdem gehört zu haben. *Sie sind wirklich präsent*, dachte sie. *Das müssen sie sein, wenn sie in diesem Getriebe noch etwas hören wollen.*

»Ich habe Sie in dieser Woche mit Mary Janes Gruppe hier gesehen. Außerdem hat es keiner der Joghurtfritzen je geschafft, einen Fisch zu fangen, solange ich hier arbeite – Sie waren die Erste!«

»Wirklich?«

»Was kann ich für Sie tun? Sie wirken ratlos.«

Sie warf einen Blick auf ihre Notizen. »Ich glaube, ich weiß nun, was *präsent sein* bedeutet, so wie Sie gerade mit mir sprechen. Und als ich den



Fisch gefangen habe – nun ... Ich werde nicht vergessen, was für eine Freude mir das bereitet hat. Spielen ist etwas, das mir leichtfällt, und ich verstehe auch, warum man seine Arbeit besser macht, wenn man Spaß dabei hat. Aber die *Wahl der Einstellung* ist mir noch nicht ganz klar. Hängt die Einstellung nicht sehr davon ab, wie man behandelt wird und was einem widerfährt?»

»Ich kann Ihnen sagen, wem Sie diese Frage stellen müssen: Wolf. Wolf war gerade auf dem Weg zum Profirennfahrer, als er einen schweren Unfall hatte. Aber das soll er Ihnen am besten selbst erzählen. Lassen Sie uns nach hinten in den Kühlraum gehen. Wird es Ihnen nicht zu kalt werden?»

»Dürfen wir mitkommen?»

Stephanie erblickte links neben sich Steve, Randy und ein entzückendes Kind. Sie stellten sich vor und gingen dann alle nach hinten, um mit Wolf zu sprechen, der ihnen erzählte, wie er, während er sich von seinem Unfall erholte, lernte, jeden Tag aufs Neue seine Einstellung zu wählen. Seine Worte machten tiefen Eindruck auf die drei, und sie nahmen sich fest vor, ihren Kollegen am Montag in der Sitzung davon zu erzählen.

Danach musste Steve weiter, aber Stephanie, Randy und sein Sohn gingen noch in ein Café auf der anderen Straßenseite. Die Erwachsenen tranken Kaffee, während Randys Sohn einen riesigen Schokomuffin verspeiste.

»Eigentlich«, begann Stephanie, »könnten wir wirklich etwas gegen unsere Giftmülldeponie unternehmen, denn wer garantiert uns, dass der nächste Job anders sein wird. Überlegen Sie einmal! Wie viele Vorgesetzte sind wie Mary Jane? Ich habe wirklich Respekt vor ihr. Was sie durchgemacht hat! Man hört, dass sie sogar Bill Walsh die Stirn geboten hat. Keiner der anderen Abteilungsleiter hat es je mit diesem Tyrannen aufgenommen. Das ist doch auch etwas, oder, Randy?»

»Sie sprechen mir aus der Seele, Stephanie. Wenn diese Fischverkäufer das geschafft haben, sind uns mit einer Chefin wie Mary Jane keine Grenzen gesetzt. Aber es wird nicht leicht. Einige unserer Kollegen sind so ängstlich, wie ich es früher war. Sie sind skeptisch, weil sie Angst haben. Vielleicht hilft

es, wenn wir mit gutem Beispiel vorangehen. Ich weiß nur, dass es nicht besser werden wird, bis wir uns entscheiden, es besser zu machen. Und ich will, dass die Dinge besser werden.«

Als Stephanie zu ihrem Auto ging, bemerkte sie Betty und ihren Ehemann. Sie winkte und erblickte erst dann drei weitere Kollegen aus ihrem Büro. *Großartig!*, dachte sie.

## **Der Plan gedeiht**

Als die erste Gruppe sich zur Montagssitzung versammelte, erfüllte Stimmengewirr den Raum. Mary Jane eröffnete die Besprechung mit den Worten: »Wir sind hier, um etwas gegen die Giftmülldeponie zu unternehmen, als die wir bezeichnet werden. Heute wollen wir zunächst fragen, ob es noch etwas gibt, was wir vom Fischmarkt lernen können, und dann entscheiden, was unsere nächsten Schritte sein werden. Sind Ihnen übers Wochenende noch Ideen eingefallen, die wir berücksichtigen sollten, bevor wir weitermachen?«

Stephanie und Randy sprangen auf und erzählten abwechselnd von ihrem Gespräch mit Wolf. Stephanie begann.

»Wolf war wirklich cool, wenn auch anfangs ein wenig unheimlich. Ich meine, seine Stimme klingt mehr wie ein Knurren. Egal, er erzählte uns, wie er drauf und dran gewesen war, Profirennfahrer zu werden, als er plötzlich einen Unfall hatte. Am Anfang war er in Selbstmitleid zerflossen, erst als seine Freundin ihn verließ und ein Freund nach dem anderen wegblieb, wurde ihm klar, dass er eine grundlegende Entscheidung treffen musste. Er konnte sich dafür entscheiden zu leben, ein erfülltes Leben zu leben, oder er konnte sein Leben mit einer Reihe versäumter Gelegenheiten vergeuden. Seither hat er sich jeden Tag dafür entschieden, ein erfülltes Leben zu leben. Es war sehr beeindruckend.«

»Mein Sohn war von Wolf fasziniert«, fuhr Randy fort. »Wolf brachte mich wirklich zum Nachdenken über unsere Situation hier in der dritten Etage und

darüber, wie viel Einfluss wir darauf haben, welche Art von Ort entsteht. Wir können die dritte Etage in einen Ort verwandeln, an dem man wunderbar arbeiten kann, wenn wir Wolfs Lektion annehmen. Wir müssen unsere Einstellung jeden Tag aufs Neue wählen, und zwar wohlüberlegt.«

Steve nickte zustimmend. »Wolf über seine Entscheidungen sprechen zu hören, ließ mich darüber nachdenken, wie ich über meine Arbeit spreche«, sagte er. »Ich erkannte, dass ich mich häufig beklage, aber nie etwas dagegen unternehme. Meine Worte helfen mir nicht, auch nur irgendetwas auf die Beine zu stellen. Aber Formulierungen wie ›jemandem Freude bereiten‹ oder ›präsent sein‹ erinnern mich daran, dass ich im Leben anderer einen Unterschied machen kann. Es gibt mir ein gutes Gefühl für meine Arbeit, auch wenn sie nicht perfekt ist.«

»Das ist eine wichtige Beobachtung, Steve«, antwortete Mary Jane. »Man sagt auch, wenn du deine Kultur ändern willst, ändere deine Gespräche. Lonnie erzählte mir, dass die Jungs auf dem Markt anfangen, anders zu leben, als sie begonnen hatten, auf neue Weise über ihre Arbeit zu sprechen. Die FISH!-Philosophie bietet uns eine neue gemeinsame sprachliche Grundlage. Je mehr wir darüber sprechen, wie wir füreinander da sein, anderen Freude bereiten, spielen und unsere Einstellung wählen können, desto weniger Zeit haben wir für Worte, die uns nicht vorwärtsbringen.«

Mary Jane lächelte anerkennend. »Danke, Steve. Danke, Randy. Danke, Stephanie«, sagte sie. »Klingt, als wären Sie an diesem Wochenende fleißig gewesen. Danke, dass Sie dafür keine Überstunden verrechnen wollen!« Als das Lachen verstummt war, fragte Mary Jane: »Wer kann noch etwas beitragen, das uns hilft, diese Methoden zu begreifen?« Nach 45 Minuten beschloss sie, die Diskussion zu beenden. »Irgendwelche Ideen, wie wir nun weitermachen wollen?«

»Warum bilden wir nicht für jede der vier Methoden ein Team?«, fragte einer der neueren Mitarbeiter. Einige nickten zustimmend.

»In Ordnung«, sagte Mary Jane. »Lassen Sie mich nur feststellen, ob die andere Hälfte der Belegschaft ebenfalls mit diesem Ansatz einverstanden ist. Sie könnten sich für die Gruppe eintragen, in der Sie mitarbeiten möchten. Wenn die andere Gruppe mitmacht, schreibe ich ein kurzes Memo und lasse es morgen verteilen. Gibt es noch etwas zu besprechen?«

Am Ende der Sitzung gab sie eine Liste herum, auf der sich jeder von ihnen für eines der vier Teams eintragen konnte. Die zweite Gruppe unterstützte die Idee mit den Teams voll und ganz und schien erleichtert, dass es nun einen konkreten Aktionsplan gab.

### **Die Teams gehen an die Arbeit**

Für das Team *Spielen* hatten sich ein wenig zu viele Mitarbeiter gemeldet, daher musste Mary Jane einige Personen sanft »umleiten«. »Ich habe für die ersten drei Freiwilligen, die von *Spielen* zu *Seine Einstellung wählen* oder *Präsent sein* wechseln, ein echtes Pike-Place-Fischmarkt-T-Shirt.« Sobald die Teams ausgewogen waren, stellte sie ein Memo mit den allgemeinen Richtlinien und Erwartungen zusammen.



#### **RICHTLINIEN FÜR DIE TEAMS**

- Die Teams haben sechs Wochen Zeit, sich zu treffen, ihr Thema zu studieren, zusätzliche Informationen zu sammeln und gemeinsam eine Präsentation vorzubereiten, die der gesamten Gruppe bei einem Treffen außerhalb des Unternehmens vorgestellt wird.
- Jede Präsentation muss einige Aktionsschritte umfassen, deren Umsetzung wir in Betracht ziehen werden.

- Die Teams vereinbaren selbst die Termine für ihre Besprechung, pro Woche können zwei Stunden Arbeitszeit für Teamangelegenheiten genutzt werden. Während der Geschäftszeiten muss dafür gesorgt werden, dass die Aufgaben der an Teambesprechungen teilnehmenden Mitarbeiter von anderen übernommen werden.
- Jedes Team kann über ein Budget von 200 Dollar verfügen.
- Die Teams sorgen selbst für die Durchführung ihrer Besprechungen.
- Ich helfe bei unüberwindlichen Problemen, würde es aber vorziehen, wenn das Team aus eigener Kraft Lösungen findet.

**Viel Erfolg!**

**Schaffen wir einen Ort, wo wir alle gerne arbeiten wollen!**

**MJR**

## **Die Präsentationen der Teams**

Seit den ersten Besprechungen der einzelnen Teams waren sechs Wochen vergangen, und Mary Jane erwartete mit Spannung die für diesen Tag angesetzten Präsentationen der Teams. Sie hatte Bill gefragt, ob die anderen Abteilungen für diesen Morgen die wichtigsten Aufgaben der dritten Etage übernehmen könnten, sodass die gesamte Gruppe zusammenkommen konnte. Bill überraschte sie mit dem Angebot, persönlich zu helfen und die Übernahme zu organisieren. »Ich weiß nicht, was Sie tun«, sagte er, »aber ich spüre bereits ein neues Maß an Energie in der dritten Etage. Machen Sie weiter so, und geben Sie mir Bescheid, wenn ich noch etwas für Sie tun kann.«

Sie war ein wenig nervös. Jedes der Teams hatte sie zumindest einmal zu einer Besprechung gebeten, und sie hatte sich nach Kräften bemüht, hilfreich und unterstützend zu sein, ohne die Führung an sich zu reißen. In den letzten

beiden Wochen war sie um Literatur und um die Nutzung eines Sitzungssaals gebeten worden, weitere Wünsche hatte es aber nicht gegeben. Sie hatte wirklich keine Ahnung, was sie im Einzelnen erwartete. Und nun war der Tag gekommen, an dem die einzelnen Teams endlich ihre Ergebnisse präsentieren würden.

Um neun Uhr gingen sie gemeinsam zum Hotel Alexis, während Bill und andere Freiwillige in den Büros die Stellung hielten. »Alles Gute«, sagte er.

Sie kamen im Alexis an und wurden in den »Market Room« geführt. *Wie passend*, dachte sie. Sie hatte beschlossen, dass das Einstellungsteam zuletzt präsentieren sollte. Sie hatte allen Teams erklärt: »Ich möchte, dass der Aspekt, der allen anderen zugrunde liegt, abschließend behandelt wird.«

Sie war überwältigt, als sie den Tagungsraum betrat. Was sie erwartete, war ein Meer von Farben, Musik und Energie. An jedem Stuhl waren Ballons befestigt, farbenprächtige Blumenarrangements erfüllten den Raum mit Leben. *Sie haben die Herausforderung angenommen*, dachte sie. *Veränderung liegt in der Luft*. Die größte Überraschung des Tages saß ganz hinten im Raum, in voller Fischverkäufermontur. Lonnie. Sie nahm neben ihm Platz, als es losging.

### **Team »Spielen«**

Eines der Mitglieder des Spiele-Teams wandte sich an alle und bat sie, nach vorne zu kommen. Während die Anweisungen erteilt wurden, standen alle ein wenig unbeholfen herum. »Unser Bericht hat die Form eines Spiels, das wir alle spielen werden«, sagte Betty, die Sprecherin des Teams.

Das Spiele-Team hatte aus farbigem Papier Kreisflächen ausgeschnitten und auf dem Boden in Form eines Pfades angeordnet, so konnte man, während die Musik spielte, von einem Kreis zum nächsten schreiten. In jeden Kreis war ein wesentlicher Punkt aus dem Bericht des Teams eingetragen. Wenn die Musik aufhörte, wurde die Person, die gerade auf einem bestimmten Kreis stand, gebeten, den darauf geschriebenen Text vorzulesen. Dabei handelte es sich

einerseits um Vorteile des Spielens, andererseits um Ideen für die Umsetzung am Arbeitsplatz. *Großartig!*, dachte Mary Jane.



## **Vorteile des Spielens**

- Glückliche Menschen behandeln auch andere gut.
- Freude führt zu Kreativität.
- Die Zeit vergeht schnell.
- Spaß zu haben ist gesund.
- Die Arbeit selbst wird zur Belohnung und ist nicht nur der Weg zur Belohnung.

## **Umsetzung des Spielens in der dritten Etage**

- Schilder mit folgender Aufschrift anbringen:
- DIES IST EIN SPIELPLATZ – VORSICHT, ERWACHSENE KINDER!
- Wettbewerb für den Witz des Monats mit eigenem Nachrichtenbrett.
- Das Umfeld interessanter gestalten, auch durch mehr Farbe.
- Mehr Leben durch Pflanzen und ein Aquarium.
- Besondere Aktionen, etwa Auftritt eines Komikers in der Mittagspause.
- Kleine Lämpchen, die man einschaltet, wenn es ein wenig heller werden soll, oder wenn man eine gute Idee hat.
- Kreativitätskurse.
- Einen kreativen Bereich anlegen mit der Bezeichnung »Sandkasten«.
- Einen ständigen Spieleausschuss einrichten, damit der Ideenvorrat nie endet.

## **Team »Jemandem Freude bereiten«**

Nun war das Team *Jemandem Freude bereiten* an der Reihe. Dessen erste Anweisung lautete: »Gehen Sie in den Vorraum und trinken Sie eine Tasse Kaffee, während wir hier aufbauen.« Als alle wieder zurück in den Raum gehen durften, wurden die Mitarbeiter in kleine Gruppen mit jeweils einem Mitglied des Teams *Jemandem Freude bereiten* aufgeteilt. Stephanie beschrieb die Aufgabe, während jeder seinen Platz einnahm.

»Jede Gruppe nimmt sich fünfzehn Minuten Zeit, um eine Reihe von Strategien für die Unterstützung und Förderung der Arbeit einer wichtigen Personengruppe, nämlich unserer firmeninternen Kunden, zu entwickeln. Doch zunächst möchte ich dazu einige Daten vorstellen. Das sind die Ergebnisse einer von uns durchgeführten Kundenbefragung.

Atmen Sie tief durch, es sind keine schönen Ergebnisse.« Die Ergebnisse wurden sichtbar. Eine spürbare Schockwelle durchflutete den Raum. Jemand schnappte hörbar nach Luft.



### **ERGEBNISSE DER KUNDENBEFRAGUNG**

1. Unsere Kunden fürchten die Zusammenarbeit mit uns. Sie nennen uns »die Schlafwandler«, denn wir wirken, als stünden wir unter dem Einfluss von Schlafmitteln. Sie würden eine ehrliche Auseinandersetzung der Unverbindlichkeit, mit der sie behandelt werden, vorziehen.
2. Die Arbeit, die wir leisten, ist ausreichend, aber wir bieten selten an, über das unbedingt Nötige hinauszugehen, um sie



im Dienst am externen Kunden zu unterstützen. Wir machen unsere Arbeit, sonst nichts.

3. Oft behandeln wir unsere Kunden, als würden sie uns stören.

Wir verweisen unsere Kunden häufig von einem Mitarbeiter zum nächsten, ohne dass sich je einer für die Lösung des Problems interessiert. Wir scheinen Verantwortung möglichst aus dem Weg zu gehen.

Unsere Kunden witzeln über unsere Reaktion, oder besser gesagt: über unsere Nichtreaktion auf Probleme, die nach vier Uhr nachmittags auftreten. Sie lachen über den Ansturm auf den Aufzug, der um Punkt halb fünf einsetzt.

Unsere Kunden zweifeln unsere Loyalität dem Unternehmen gegenüber an.

Wir werden als die »letzte Etappe des Niedergangs« bezeichnet.

Es gibt bereits Gespräche darüber, die Aufgaben unserer Abteilung auszulagern.

Stephanie sagte: »Unser Team war über diese Ergebnisse zunächst schockiert, dann wütend. Erst allmählich begriffen wir, dass die Kunden empfinden, wie sie empfinden. Wie wir es auch drehen und wenden, wir können nicht ändern, wie unsere Kunden empfinden. Das ist die Realität, die sie erleben. Die Frage lautet: Was können wir dagegen tun?«

Ein anderes Teammitglied fuhr mit viel Nachdruck fort: »Ich glaube nicht, dass uns klar ist, wie wichtig unsere Rolle für die Tätigkeit von First Guarantee ist. Viele Menschen zählen auf uns und machen dann eine schlechte Figur, wenn wir die Sache vermasseln oder verschleppen. Die Tatsache, dass viele von uns auch andere Verpflichtungen haben und wir nicht übermäßig gut bezahlt werden, ist nicht ihr Problem. Sie versuchen nur, den Kunden gerecht zu werden, die unsere Gehälter bezahlen – und wir gelten als

Hindernis für eine hohe Servicequalität.«

Dann meldete sich wieder Stephanie zu Wort: »Wir sind auf Ihre Ideen angewiesen, und zwar dringend. Bitte, helfen Sie uns, die Giftmülldeponie zu verlassen und Wege zu finden, unsere Kunden froh zu machen. Jede Gruppe hat 45 Minuten Zeit, um möglichst viele Vorschläge zu liefern. Bitte, nehmen Sie Platz und legen Sie los! Ein Mitglied unseres Teams wird die Vorschläge aufschreiben.« Nach einem winzigen Moment des Schweigens nahmen die Gruppen das Problem in Angriff, getragen von der Energie der ersten Präsentation.

Als die Zeit um war, sagte Stephanie: »Machen wir eine kurze Pause, während die Teammitglieder ihre Notizen zusammenführen.« Nach zehn Minuten versammelte sie die Mitarbeiter wieder für den zusammenfassenden Bericht.



### **Was bringt es, anderen Freude zu bereiten?**

- Es ist gut fürs Geschäft.
- Ein guter Dienst am Kunden wirkt befriedigend. Er lenkt unsere Aufmerksamkeit von unseren Problemen darauf, wie wir für andere etwas zum Besseren verändern können. Das ist gesund, erzeugt Wohlgefühl und setzt noch mehr Energie frei.

### **Praktische Maßnahmen, um anderen Freude zu bereiten**

- Wir könnten unsere Bürozeiten staffeln, sodass der Zeitraum von sieben Uhr morgens bis sechs Uhr abends abgedeckt ist. Das kommt unseren Kunden entgegen (und vielleicht auch einigen von uns, die flexiblere Anfangszeiten brauchen).

- Wir könnten einige Arbeitsgruppen einrichten, die untersuchen, wie wir unseren Kunden behilflich sein können. Sollten wir beispielsweise spezialisierte Gruppen einrichten, die auf bestimmte Kategorien von Kunden ausgerichtet sind?
- Es wäre möglich, eine monatliche und eine jährliche Auszeichnung für erbrachte Dienste zu vergeben, basierend auf der Bewertung durch unsere Kunden, die sagen, wir hätten ihnen Freude bereitet.
- Wir könnten einen vollständigen Feedback-Prozess einrichten, der auch unsere Kunden mit einbezieht.
- Wir könnten eine spezielle Taskforce ins Leben rufen, die sich der Aufgabe widmet, unsere Kunden zu überraschen und zu erfreuen.
- Auch sollten wir die wichtigsten Kunden einmal im Monat zu einem speziellen Event einladen.
- Wir könnten herausfinden, was man tun müsste, um die Idee des *moment of truth* umzusetzen, die von der skandinavischen Fluglinie SAS ausging. Wir würden versuchen, jeden Kundenkontakt zu einer positiven Erfahrung werden zu lassen.

Mary Jane frohlockte insgeheim. *Wenn es ihnen so wichtig ist, können wir unsere Abteilung verändern. Stephanie ist begeistert, und ihre Gruppe scheint sich davon anstecken zu lassen. Wir können es schaffen! Ich weiß es!* Aus dem Augenwinkel bemerkte sie, dass Lonnie's Gesicht einen ziemlich erfreuten Ausdruck angenommen hatte.

### **Team »Präsent sein«**

Das Team *Präsent sein* wählte einen ganz anderen Weg, der willkommene Abwechslung bot. Während im Hintergrund entspannende Musik lief, sagte

eines der Gruppenmitglieder: »Schließen Sie die Augen und entspannen Sie sich für eine Minute. Atmen Sie tief, während ich Sie durch eine Reihe von Visualisierungen führe, die uns helfen, ganz und gar in der Gegenwart zu sein.« Im Anschluss an diese kurze Einführung sagte sie: »Und nun werden einige Mitglieder unserer Gruppe Anregungen zum Nachdenken bieten. Bleiben Sie entspannt, versuchen Sie, gleichmäßig zu atmen, und halten Sie die Augen geschlossen.«

Es folgte eine Reihe inspirierender Texte. Einer davon hörte sich etwa so an:

*Das Gestern ist Geschichte.*

*Das Morgen ist ein Geheimnis.*

*Das Heute ist ein Präsent.*

*Darum nennen wir es ›Präsens‹.*

John erzählte eine persönliche Geschichte. »Ich war ein schwer beschäftigter Mann«, sagte er mit trauriger Stimme, »arbeitete auf Teufel komm raus und versuchte, ein Auskommen zu finden. Einmal wollte meine Tochter mit mir in den Park gehen. Ich sagte, das wäre eine wundervolle Idee, aber ich hätte im Moment zu viel zu tun. Ich sagte, sie solle warten, bis ich wieder alles im Griff hätte. Aber ich hatte niemals alles im Griff, irgendetwas stand immer an, und die Tage vergingen. Aus den Tagen wurden Wochen und Monate.« Mit erstickter Stimme sagte er, dass vier Jahre vergingen und er nicht einmal mit seiner Tochter in den Park ging. Sie war nun 15 Jahre alt und interessierte sich nicht mehr für den Park, und auch nicht für ihn.

John hielt inne und holte tief Luft. »Ich sprach mit einem der Fischverkäufer darüber, präsent zu sein, und merkte dabei, wie selten ich wirklich darauf ausgerichtet war, was andere zu Hause oder am Arbeitsplatz von mir brauchten. Der Fischverkäufer lud mich ein, mit meiner Familie den Markt zu besuchen. Meine Tochter wollte nicht mitkommen, aber ich überredete sie. Es war ein netter Besuch, und ich achtete darauf, für meine

Kinder da zu sein. Als meine Frau mit meinem Sohn ein Stück weiter zum Spielzeugladen ging, setzte ich mich zu meiner Tochter und sagte ihr, wie sehr es mir leidtat, dass ich niemals in ihrem Leben präsent gewesen war. Ich bat sie um Verzeihung und stellte klar, dass ich von nun an sorgfältig darauf achten würde, präsent zu sein – auch wenn die Vergangenheit nicht mehr zu ändern war. Sie sagte, ich wäre als Vater gar nicht so schlecht – ich müsste es nur ein wenig leichter nehmen. Ich habe einen weiten Weg vor mir«, sagte John, »aber ich mache Fortschritte. Präsent sein half mir, etwas wiederzugewinnen, von dem ich gar nicht gewusst hatte, dass ich es verloren hatte: die Nähe zu meiner Tochter.«

Als John fertig war, flüsterte Lonnie Mary Jane zu: »Der Fischverkäufer war Jacob. Er schwebt seither auf Wolke sieben. Er ist ein neuer Mensch, denn das war das erste Mal, dass er wirklich jemandem helfen konnte.«

Janet wurde auch ziemlich emotional, als sie eine ehemalige Kollegin beschrieb. »Diese Person versuchte, meine Aufmerksamkeit zu erregen«, sagte sie, »aber ich war durch persönliche Probleme abgelenkt, und es kam nie zu einem Gespräch. Und dann brach die Hölle los. Sie schien bis über beide Ohren in Schwierigkeiten zu stecken, hatte mangelnde Fortschritte durch erfundene Berichte zu vertuschen versucht. Als alles ans Licht kam, war es zu spät zum Eingreifen. Sie verlor ihren Job, das Unternehmen, einen Kunden und viel Geld, und ich musste schließlich auch gehen, weil die Auftragslage nicht wieder besser wurde. All dies hätte sich vermeiden lassen, wenn ich wirklich präsent und für eine Kollegin da gewesen wäre, die Hilfe brauchte.«

Dann erzählte Beth eine persönliche Geschichte, wie sie auf dem Hometrainer Fahrrad gefahren war und gleichzeitig vor dem Fernseher zu lesen versucht hatte, als ihr Sohn hereinkam und sich auf die Couch setzte. Sie konnte sehen, dass er ein Problem hatte. »Eine Mutter sieht das«, meinte sie. »Früher hätte ich einfach weitergemacht und dabei mit ihm geredet. Aber Erfahrung und eine Scheidung haben mich gelehrt, dass Effizienz im Umgang mit einem lieben Menschen weder klug noch nett ist. Also schaltete ich den

Fernseher aus, stieg vom Fahrrad, legte die Zeitschriften beiseite und verbrachte die nächste Stunde damit, meinem Sohn aufmerksam zuzuhören, während er die Schwierigkeiten beschrieb, die das Leben ihm in den Weg legte. Ich war wirklich froh, dass ich mich entschieden hatte, präsent zu sein.«

Noch einige weitere Mitglieder der Gruppe erzählten Geschichten aus ihrem Privat- und Berufsleben. Dann bekräftigten sie ihre Entschlossenheit, präsent zu sein, ob im Umgang mit anderen Mitarbeitern oder mit Kunden. »Wenn Sie präsent sind, zeigen Sie Achtung vor den anderen Menschen«, fügte ein Mitglied des Teams hinzu. Sie verpflichteten sich auch, ganz und gar präsent zu sein, wenn ein Problem besprochen wurde, ob untereinander oder mit einem Kunden. Sie würden wirklich zuhören und sich nicht ablenken lassen. Sie forderten sich gegenseitig zu der Frage auf: »Ist dies ein guter Zeitpunkt? Sind Sie präsent?« Sie vereinbarten auch eine Art verdeckten Hinweis. »Sie scheinen beschäftigt zu sein« sollte als Signal dienen, dass die Präsenz möglicherweise nicht gegeben war. Alle waren einverstanden, es zu versuchen. Und alle vereinbarten, nie wieder E-Mails zu lesen oder zu beantworten, während sie mit einem Kollegen oder Kunden telefonierten.

### **Team »Seine Einstellung wählen«**

Zuletzt kam das Team »Seine Einstellung wählen« an die Reihe. Sein Bericht war kurz und sachlich. »Unserer Einschätzung nach ergeben sich aus einer bewusst gewählten Einstellung die folgenden Vorteile:

Erstens: Wenn Sie sich bewusst machen, dass Sie Ihre Arbeitseinstellung frei wählen, entwickeln Sie ein Maß an Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative, das allein schon die dritte Etage mit Energie erfüllen wird.

Zweitens: Die Wahl der eigenen Einstellung und eine Opferrolle schließen sich gegenseitig aus.

Drittens: Wir hoffen, Ihre gewählte Einstellung wird darin bestehen, dass Sie sich von Ihrer besten Seite zeigen und Ihre Arbeit lieben. Vielleicht können wir nicht in jeder Phase das tun, was wir gerne tun, aber jeder von

uns kann sich dafür entscheiden, gerne zu tun, was er tut. Wir können in der Arbeit unser Bestes geben – das ist unsere Wahl. Wenn wir das schaffen, wird unser Arbeitsplatz zu einer Oase der Energie, Flexibilität und Kreativität in einer schwierigen Branche werden.«

## **Maßnahmen zur Wahl der Einstellung**

Margaret, die äußerst lebhafteste Teamsprecherin, meinte, die konkrete Umsetzung der Wahl der Einstellung wäre eine äußerst persönliche Angelegenheit. »Viele von uns haben ihre Möglichkeit zu wählen völlig aus den Augen verloren. Hier braucht es Einfühlungsvermögen und Zusammenarbeit, um diese Ausübung des freien Willens wieder zu stärken. Wenn Sie nicht wissen oder nicht daran glauben, eine Wahl zu haben, dann haben Sie auch keine. Einige Menschen hier haben sehr schwierige Lebenserfahrungen hinter sich. So mancher wird ziemlich lange brauchen, um die Idee der freien Wahl der eigenen Einstellung zu verinnerlichen.«

Ein anderes Teammitglied fuhr fort: »Wir haben zwei Möglichkeiten herausgearbeitet, um die Wahl der Einstellung umzusetzen, und wir haben bereits ein paar Dinge in die Wege geleitet.

Zunächst haben wir für jeden eine Ausgabe des Büchleins *Personal Accountability: The Path to a Rewarding Work Life* besorgt. Sobald Sie die Möglichkeit hatten, es zu lesen, wird unser Team Diskussionsrunden organisieren. Wenn das gut läuft, werden Diskussionen zu den Büchern *Die sieben Wege zur Effektivität* und *Der wunderbare Weg* folgen. Dies sind zeitlose Bücher, und Sie werden sie interessant finden, wenn Sie sie nicht ohnehin bereits gelesen haben. All diese Bücher können uns die Idee von der Wahl der Einstellung näherbringen.

Des Weiteren haben wir für jeden ein Einstellungsmenü vorbereitet, das er mit in sein Büro nehmen kann. Eine Variante kennen Sie bereits. Wir wissen immer noch nicht, wer die erste Fassung an unserer Bürotür angebracht hat, daher können wir uns nicht persönlich bedanken. Jetzt haben Sie Ihr

persönliches Menü für jeden Tag.«

Mary Jane sah sich ihre Wahlkarte an. Sie hatte zwei Seiten. Auf der einen Seite war ein missmutiges Gesicht, umgeben von Wörtern wie *wütend*, *desinteressiert* und *verbittert*. Auf der anderen Seite war ein lächelndes Gesicht abgebildet mit Wörtern wie *energiegeladen*, *fürsorglich*, *vital*, *hilfsbereit* und  *kreativ*. Ganz oben stand: Sie haben die Wahl! Es war eine schöne Erweiterung der Menükarte an der Tür zur dritten Etage. Mary Jane sprang auf und begann, jedem ihrer Mitarbeiter zu gratulieren, Lonnie folgte ihr und sprach den Leuten auf seine Art und Weise Mut zu. Es dauerte bis nach dem Mittagessen, bis sie mit jedem Einzelnen gesprochen hatte. Sie wusste, sie waren auf dem besten Weg, die Giftmülldeponie zu beseitigen.

Lonnie begleitete Mary Jane zurück zu First Guarantee.

Es war nicht verwunderlich, dass sie einige Blicke auf sich zogen: eine Geschäftsfrau und ein Fischverkäufer in voller Montur. Überraschend war, wie viele Menschen hier Lonnie kannten.

»Ihr Chef weiß also nichts vom Jobangebot, oder?«, fragte Lonnie. Zwei Wochen zuvor hatte Mary Jane unerwartet einen Anruf vom Hauptkonkurrenten von First Guarantee erhalten, der versuchte, sie abzuwerben.

»Ich glaube nicht. Ich glaube, dass der Personalberater mit meiner ehemaligen Chefin gesprochen hatte. Jener Frau, die First Guarantee vor Kurzem verlassen hat, um eine wunderbare Stelle in Portland anzutreten. Ich habe im Büro nichts davon erzählt.«

»Ich konnte nicht verstehen, wie Sie so ein lukratives Angebot ausschlagen konnten, aber jetzt ist es mir klar. Sie haben sich hier engagiert und konnten die Menschen nicht im Stich lassen, oder?«

»Das war einer der Gründe, Lonnie. Warum sollte ich First Guarantee verlassen, nachdem ich so hart daran gearbeitet hatte, es in einen Ort zu verwandeln, an dem die Arbeit mehr Freude macht? Die guten Zeiten fangen doch gerade erst an!«





## **Sonntag, 7. Februar: Im Café ein Jahr später**

Mary Jane öffnete ihr Buch *Einfachheit und Fülle* und blätterte zum 7. Februar.

*Das ist einfach zeitlos, dachte sie. Vor einem Jahr saß ich hier und fragte mich, wie ich diese Giftmülldeponie jemals in den Griff bekommen sollte. Hier kam mir auch die Erkenntnis, dass ich Teil des Problems war und mich selbst führen musste, bevor ich die Gruppe führen konnte.*



*Diese Teamberichte im Hotel waren ein guter Anfang. In den Mitarbeitern steckte immer schon viel mehr – aber es brauchte einige Fischverkäufer, um diese Fähigkeiten zutage zu fördern. Die dritte Etage ist ein anderer Ort geworden, heute besteht unser Problem darin, dass alle möglichen Personen aus dem ganzen Unternehmen dort arbeiten möchten. Vermutlich war diese Energie die ganze Zeit über schon vorhanden.*

*Und die Auszeichnung durch die Vorstandsvorsitzende war so eine nette Überraschung. Ich glaube, sie hatte nicht damit gerechnet, dass ich um so viele Kopien der Urkunde bitten würde. Eine für mich, eine für Bill, eine für jeden Mitarbeiter der Abteilung und eine für Lonnie und jeden der Fischverkäufer. Ich genieße es jedes Mal, sie über den Kassen am weltberühmten Pike-Place-Fischmarkt und an gut sichtbarer Stelle in Lonnies Wohnzimmer hängen zu sehen.*

Sie öffnete ihr Notizbuch und las einen ihrer liebsten Einträge, einen Text von John Gardner über den Sinn des Lebens.



## **Sinn**

*Sinn ist nichts, worauf man zufällig stößt, wie auf die Lösung eines Rätsels oder den Preis einer Schnitzeljagd. Sinn ist etwas, das man in seinem Leben aufbaut. Aus seiner Vergangenheit, seiner Zuneigung und Loyalität, aus dem Erfahrungsschatz der Menschheit, der einem vererbt wurde, aus den eigenen Talenten und Erkenntnissen, aus den eigenen Überzeugungen, aus den Dingen und Menschen, die man liebt, aus den Werten, für die man Opfer zu bringen bereit ist. Sämtliche Bestandteile sind da. Nur Sie können sie zu dem zusammenfügen, was Ihr Leben ist. Machen Sie daraus ein Leben mit Würde und Sinn. Wenn dies gelingt, ist eine Erfolgsbilanz nicht mehr so wichtig.*

*John Gardner*



Mary Jane wischte sich die Tränen aus den Augen, als sie das Notizbuch schloss, dem sie ihre persönlichen Gedanken und Inspirationsquellen anvertraute.

»Lonnie, kann ich ein Stück von diesem Gebäck haben, bevor du es ganz alleine verdrückt hast?« Lonnie saß ihr still gegenüber und las. Er schob den Teller zu ihr hinüber. Als sie nach dem Gebäck greifen wollte, fand sie stattdessen einen kleinen diamantbesetzten Verlobungsring im offenen Maul eines Fischkopfs. Sie sah zu Lonnie auf, in dessen nervösem Gesicht ein großes Fragezeichen geschrieben stand. Mary Jane konnte vor Lachen kaum sprechen: »Oh, Lonnie! Ja! Ja, ich will! Aber hörst du denn niemals auf zu spielen?«



Es war ein kalter, düsterer, trübseliger Tag in Seattle gewesen, zumindest draußen – drinnen jedoch ganz und gar nicht.

DIE PREISVERLEIHUNG  
DURCH DIE VORSTANDSVORSITZENDE

Die Vorsitzende trat an das Rednerpult und blickte ins Publikum. Sie warf einen Blick auf ihre Notizen, sah wieder auf und sagte: »Ich kann mich nicht erinnern, jemals so stolz gewesen zu sein wie in diesem Moment. Bei First Guarantee ist etwas ganz Besonderes passiert. Ganz im Verborgenen entdeckten Mary Jane Ramirez und ihre Teammitglieder in der dritten Etage aufs Neue, dass befriedigende, lohnende Arbeit einfach das sein kann, wofür wir uns entscheiden, wenn wir morgens unser Büro betreten. Man muss sich einfach nur fragen: ›Wird heute ein guter Tag sein?‹ und die Frage mit Ja beantworten. ›Ja, ich entscheide mich dafür, dass dies ein großartiger Tag wird!‹ Langjährige Mitarbeiter sind so begeistert wie am ersten Tag und aus der scheinbaren Routinearbeit wurde eine wertschöpfende Tätigkeit. Ich habe gehört, dass die Zutaten für diesen Wandlungsprozess von einem örtlichen Fischmarkt stammen. Das Team in der dritten Etage erkannte, dass man, wenn sich ein Fischmarkt in einen tollen Arbeitsplatz verwandeln ließ, jede Abteilung von First Guarantee zu einer großartigen Arbeitsstätte machen kann.«

Die Zutaten für diesen Wandlungsprozess sind auf einer Tafel zu lesen, die über dem Haupteingang der Zentrale aufgehängt wurde. Dort steht zu lesen:

## **UNSER ARBEITSPLATZ**

Wenn Sie dieses Gebäude betreten, *entscheiden* Sie sich bitte dafür, den heutigen Tag zu einem guten Tag zu machen. Ihre Kollegen, Kunden, Mitarbeiter und Sie selbst werden Ihnen dankbar dafür sein. Finden Sie Möglichkeiten, *spielerisch* an die Arbeit heranzugehen. Wir können unsere Arbeit ernst nehmen, ohne dabei uns selbst zu ernst zu nehmen. Seien Sie aufmerksam und präsent, wenn Ihre Kunden und Teammitglieder Sie am meisten brauchen. Und wenn Sie merken, dass Ihre Energie schwindet, versuchen Sie es mit dieser todsicheren Methode: Finden Sie jemanden, der eine helfende Hand, ein aufmunterndes Wort oder einen Zuhörer braucht – und bereiten Sie ihm Freude.



## FISH!-Lektionen



Nun, da Sie FISH! gelesen haben, bleibt nur noch die Frage: Wie setze ich das in meinem Leben um? Hier sind einige grundlegende Lehren, die von Menschen stammen, die diese Philosophie bei der Arbeit und zu Hause erfolgreich angewendet haben. Wir haben auch vier Geschichten aus dem wirklichen Leben ausgewählt, die die Umsetzung der einzelnen Methoden veranschaulichen. In jeder Geschichte öffneten ein fröhliches Herz, der Wille zu helfen, die Entschlossenheit, präsent zu sein, und die Übernahme persönlicher Verantwortung für die Wahl der Einstellung den Weg zu einem persönlichen oder beruflichen Wandlungsprozess.

**Wer sind Sie?** FISH! ist weder ein Regelwerk noch eine Checkliste für Erfolg. Es ist eine Art zu denken, ein Objektiv, das Sie deutlicher erkennen lässt, wie Sie zu der Person werden können, die Sie sein möchten. Die FISH!-Methoden helfen Ihnen zu erkennen, wer Sie »sind«, während Sie tun, was zu tun ist.

**Es beginnt mit IHNEN.** Niemand sonst kann FISH! für Sie leben. Egal, was um Sie herum passiert, Sie allein entscheiden darüber, wie Sie leben möchten.

**Ihre Wahl beeinflusst andere.** Wenn Sie FISH! leben, erfahren Sie eine positive Veränderung in Ihren Beziehungen und in sich selbst. Gleichgesinnte werden es merken und fragen: »Was machen Sie? Wie kann auch ich das erreichen?«

**Ihre Worte erschaffen Ihre Welt.** Die Art und Weise, wie Sie sprechen, beeinflusst, wie Sie denken und handeln. Zu den FISH!-Methoden gehört eine positive Sprache, welche Ihre Gespräche mit sich selbst und mit anderen dahingehend verändert, dass Sie einander das Leben leichter machen können.

**Einander Anerkennung zollen.** In Gemeinschaften, in denen die FISH!-Philosophie aktiv umgesetzt wird, erkennen Mitglieder, wenn andere danach leben. Wenn Sie sehen, dass ein Kollege eine oder mehrere der Methoden bei

einem Kunden oder Kollegen anwendet, danken Sie ihm für das, was er getan hat, und dafür, wer er war, während er es tat. Das wird ihn froh machen und Sie beide in der Realisierung der FISH!-Philosophie bestärken.

**Mit gutem Beispiel voran.** Die erfolgreichsten Führungspersönlichkeiten führen durch ihr Beispiel. Wenn Sie eine Führungspersönlichkeit sind – und in gewisser Weise sind wir das alle –, ist die FISH!-Philosophie eine äußerst wirkungsvolle Methode der sogenannten dienenden Führung (Servant Leadership). Wenn Sie möchten, dass Ihr Team FISH! umsetzt, leben Sie es vor.

**FISH! ist ein Weg, kein Tag.** Bei der Einführung der FISH!-Methoden konzentriert sich so manches Unternehmen zunächst auf das Spielen, und zwar an genau einem Tag pro Woche, etwa dem Tag der verrückten Hüte oder dem fröhlichen Freitag und dergleichen. Jede Initiative, die Kollegen im Geiste der Kameradschaft, gegenseitiger Wertschätzung und in Freude vereint, ist gut. Die restliche Woche darf dabei jedoch nicht in Vergessenheit geraten. Man kann Freude an der Arbeit erleben und Dinge zum Positiven verändern, auch ohne eine bunte Krawatte zu tragen.

**Die FISH!-Methoden wirken im Zusammenhang.** Die vier Methoden sind miteinander verbunden. Wo Sie eine finden, werden Sie auch die anderen finden. Während jede der folgenden Geschichten eine Methode in den Vordergrund stellt, können Sie dennoch beobachten, dass auch die anderen drei stets vorhanden sind.

### **»Dieser wunderbare Abend«**

**Als ein Schulbezirk FISH! zu seinem Leitfaden machte, begannen Mitarbeiter und Schüler, andere in unerwarteter Weise froh zu machen.**

Als Schulpsychologin hatte sich Tamarah oft gefragt: »Wenn Kinder nicht lesen können, werden sie nicht bestraft. Wir lehren sie lesen. Warum machen

wir es mit ihrem Verhalten nicht ebenso?»

Tamarah, die für einen großen Schulbezirk in der Nähe von New Orleans, Louisiana, arbeitete, wusste, dass es nicht half, Schüler einfach für Fehlverhalten zu bestrafen, schon gar nicht auf Dauer. Wesentlich effektiver war es, die negativen Verhaltensweisen durch positive zu ersetzen. Aber welche waren am wirkungsvollsten?

Dann stieß sie auf die FISH!-Philosophie und erkannte, dass darin zusammengefasst war, wie eine gute Schulkultur gestaltet sein musste. Die vier Methoden waren leicht zu merken und einfach umzusetzen, in der ersten Klasse ebenso wie in der Abschlussklasse. Konzepte wie »Jemandem Freude bereiten« und »Präsent sein« verlagerten den Schwerpunkt im Denken eines Schülers von »Was kann ich *für mich* tun?« hin zu »Was kann ich *für andere* tun?« Die Erkenntnis, dass sie ihre Reaktion in einer schwierigen Situation eigentlich wählen konnten, gab ihnen das Gefühl, die Situation zu beherrschen, wie sie es nie zuvor gehabt hatten. Sich für etwas Positives zu entscheiden vermittelt einem ein besseres Gefühl, als etwas Negatives zu vermeiden.

Auch die Mitarbeiter profitierten. Tamarah stellte die FISH!-Philosophie allen vor, ob Bürokraft oder Lehrer, daher begegnete den Schülern überall in der Schule die gleiche Botschaft. Für die Kinder da zu sein stärkte Beziehungen und ließ Vertrauen entstehen. Schüler, die nie zuvor jemanden an sich herangelassen hatten, öffneten sich – emotional und intellektuell. Eines Tages sagte ein Grundschüler, der bereits mehrmals disziplinaire Probleme gehabt hatte, zu Tamarah: »Ich liebe FISH! Wissen Sie, warum? Es hilft Ihnen, mich zu hören.«

FISH! ist nun ein integraler Bestandteil des offiziellen Verhaltensprogramms des Schulbezirks, auch genannt »Positive Behavioral Interventions & Supports« (abgekürzt PBIS, dt. »positive Verhaltensinterventionen und -angebote«). Jeder Bezirk, der PBIS anwendet, wählt selbst, was er im Hinblick auf Verhalten lehrt, verstärkt und bewertet. Für Tamarahs Bezirk war FISH! die



perfekte Wahl.

Über PBIS fördern die Mitarbeiter die vier Methoden in allen Bereichen des Schullebens. An einer Grundschule versammeln sich Mitarbeiter und Schüler jeden Morgen, um einander von Beispielen zu berichten, wie sie die FISH!-Philosophie leben – etwa die Geschichte des Erstklässlers, der sich weigerte, als Mutprobe einen Klassenkameraden zu bestehlen, weil »ihn das nicht froh machen würde«. Schüler, die in die Highschool eintreten, lernen die vier Methoden in Verbindung mit Entscheidungsfindung und Stressbewältigung, um zu erfolgreichen Mitgliedern der Schulgemeinschaft werden zu können. Diese Lektionen fördern soziale Kompetenz, auf welche die Schüler ihr Leben lang zurückgreifen können.

Große Poster in Gemeinschaftsräumen wie Klassenzimmern, der Aula oder der Cafeteria veranschaulichen ein positives Verhalten in diesen Bereichen. Lehrer verfassen Broschüren, wie die vier Methoden im Kino, zu Hause, im Supermarkt anzuwenden sind.

Ein wesentlicher Teil des Programms besteht darin, positive Verhaltensweisen zu erkennen und augenblicklich zu verstärken. Wenn Mitarbeiter beobachten, wie Schüler eine FISH!-Methode umsetzen, sagen sie nicht einfach »Gut gemacht!«, sie sehen ihnen in die Augen und erklären konkret, was sie getan haben und inwiefern dies ein besonders wertvolles Verhalten darstellt.

Die Ergebnisse sprechen für sich. Zum einen kann Tamarahs Bezirk einen dramatischen Rückgang bei den verspätet zum Unterricht kommenden Schülern verzeichnen. In einer der Schulen verringerte sich die Anzahl der Verspäteten von Hunderten von Schülern auf nur mehr sieben. Auch disziplinäre Probleme traten deutlich seltener auf. Tamarah kannte Untersuchungen, wonach Lehrer ohne ein systematisches Vorgehen 71 Tage Unterricht im Jahr durch Verhaltensprobleme von Schülern verlieren: Unterbrechen des Unterrichts, Organisation einer Betreuung für die betreffenden Schüler, Verhaltensmaßregelungen. Durch das Lehren sinnvoller

Verhaltensweisen gewann Tamarahs Schulbezirk viele dieser kostbaren Tage zurück – was dem Lernen zugutekam.

Der Bezirk nahm die FISH!-Philosophie auch in seine Antimobbinginitiative auf. Das Mantra lautet, dass Mobbing gedeiht, wo Menschen untätig sind. Bei Mobbing geht es nicht nur um den Täter und sein Opfer, sondern vielmehr auch um diejenigen, die »mitlaufen«. Der Ansatz betont, dass »wir präsent und füreinander da sein müssen, und es folglich unerlässlich ist zu sagen: ›Das ist nicht in Ordnung!« Mit wachsender Empathie ging das Mobbing stark zurück.

Dieser umsichtige, fürsorgliche Geist gipfelte in einem unvergesslichen Moment während eines Festes für ehemalige Schüler. Die Schüler einer Highschool im Bezirk starteten aus eigener Initiative heraus eine Kampagne, um eine neue »Königin« zu wählen. Sie stimmten dabei nicht für die beliebteste oder die sportlichste Schülerin. Stattdessen richteten sie ihr Augenmerk auf weitaus bedeutsamere Qualitäten – sie suchten die Schülerin, die ihrer Meinung nach die FISH!-Philosophie am besten vorlebte.

Am Abend der »Krönung« war der Sportplatz gerammelt voll. Als die Mitglieder des königlichen Hofes vorgestellt wurden, ging ein erwartungsvolles Raunen durch die Menge. Dann wurde die Königin vorgestellt. Das war immer ein großer Augenblick, aber in diesem Jahr war die Atmosphäre besonders gespannt. Als der Schülerin die Krone auf den Kopf gesetzt wurde, klatschten alle Anwesenden der Gekrönten laut Beifall – einer Schülerin mit zerebraler Bewegungsstörung, die bekannt dafür war, mit besonderer Stärke die vielen Herausforderungen in ihrem Leben gemeistert zu haben. Während die Königin vor Stolz strahlte, flossen im Publikum Freudentränen.

Der Schuldirektor sagte Tamarah, wie stolz er auf die Schüler sei und wie glücklich es ihn mache, an dieser besonderen Feier teilzunehmen. Als sie die FISH!-Philosophie erstmals in der Schule vorgestellt hatte, war er skeptisch gewesen, wie er nun gestand. »Aber jetzt glaube ich so sehr an das, was wir

hier tun. Dieser wundervolle Abend wurde durch die Kultur ermöglicht, die wir in unserer Schule entwickelt haben.«

»Die Kultur des Freudebereitens«, fügte Tamarah hinzu und wischte sich lächelnd ein paar Tränen aus den Augen.

### **»Jeder Tag ist ein Geschenk!«**

**Wir können uns unsere Herausforderungen nicht immer aussuchen, lernte Inge, wohl aber die Einstellung, mit der wir ihnen begegnen.**

Inge hatte einige unangenehme körperliche Symptome zu lange ignoriert und sie als Stress durch ihren anstrengenden Job im Vertrieb abgetan. Aber ein Besuch bei ihrem Arzt und eine Reihe von Tests offenbarten etwas Lebensbedrohliches: ein großes Geschwulst, nahezu sicher Krebs, die schnell entfernt werden musste.

Ihr Chirurg klärte sie über die Risiken auf und empfahl ihr, »ihre Angelegenheiten in Ordnung zu bringen.«

»Was meinen Sie?«, fragte Inge. Sie überlegte einige Sekunden. »Auch meine Beerdigung?«

»Ja«, sagte der Arzt leise.

Wie betäubt verbrachte Inge die nächste Woche damit, Briefe an ihre Kinder zu schreiben und Vorbereitungen für eine Beerdigung zu treffen.

Ein paar Tage später, als sie zu einer letzten Besprechung zum Bestattungsinstitut fuhr, erinnerte sie sich plötzlich an ein Gespräch mit einer engen Freundin. »Wir haben im Büro über die sogenannte FISH!-Philosophie gesprochen«, hatte ihre Freundin gesagt. *Komischer Name*, hatte Inge gedacht. Doch als ihre Freundin dann erklärte, worum es bei FISH! ging, hatten vor allem zwei Dinge ihre Aufmerksamkeit erregt: »Präsent sein« und »Seine Einstellung wählen«.

Unterwegs wurde Inge klar, was sie zu tun hatte. Sie beschloss, ganz bewusst und absichtlich die Einstellung zu wählen, mit der sie den Rest ihrer

ungewissen Zukunft bewältigen wollte. Sie wendete den Wagen und fuhr mit neuer Entschlossenheit nach Hause.

Inge gab dem Geschwulst den Namen »der Kloß« und bat auch alle anderen, diese Bezeichnung zu verwenden. Sie wusste nicht, ob sie den Krebs besiegen konnte, aber mit einem Kloß konnte sie es allemal aufnehmen.

Am Morgen vor der Operation erwachte Inge voll neuer Energie. Sie rief das Bestattungsunternehmen an und hinterließ eine Nachricht, um die Pläne für ihr Begräbnis zu stornieren zu lassen. »Ich habe es mir nun noch einmal überlegt, ich komme doch nicht«, sagte sie.

Kurz vor der OP bat sie das OP-Team um ein Gespräch. »Ich weiß, Sie haben gesehen, was ich gesehen habe, und Sie haben gehört, was ich gehört habe, dass ich sehr gut auf diesem Tisch hier sterben kann«, sagte sie. »Doch meine Tochter erhält Ende Juni ihren zweifachen Master mit Auszeichnung. Ich muss dort präsent sein. Außerdem heiratet sie im September, und ich habe ihr versprochen, sie zum Altar zu führen – ich habe nicht die Absicht, zu kneifen.

Ich bitte Sie, alles Negative aus diesem Raum zu verbannen. Ich bitte um Energie. Ich bitte um Lachen und ein paar Gebete. Ich bitte Sie, mich mit der Einstellung zu operieren, dass Sie mein Leben verbessern. Wenn Sie mich während der Operation betrachten, sehen Sie in mir, bitte, eine Dame, die ihre Tochter zum Traualtar führt.«

Dann gab Inge ihnen eine CD ihrer liebsten, energiegeladenen Rock-and-Roll-Nummern. Das Letzte, was sie hörte, bevor sie wegdämmerte, war »Tutti Frutti« und das Lachen einer Krankenschwester.

Als Inge aufwachte, fragte eine Krankenschwester mit einem breiten Lächeln, ob sie o.k. wäre. »Natürlich bin ich o.k.«, sagte Inge leise, bevor sie wieder in einen tiefen, heilsamen Schlaf fiel. Inges Chirurg kam ein paar Stunden später in ihr Zimmer, und sie dankte ihm für seine großartige Arbeit. Er erzählte ihr, dass er zuversichtlich wäre, den gesamten »Kloß« entfernt zu haben, und dass ihre Prognose sehr gut wäre. Er schilderte Inge, wie die

Musik alle beschwingt hatte, wie energiegeladen und positiv gestimmt das gesamte Team gewesen war.

Inge sagte ihm, er könne die CD behalten. »Ich habe das mit dem Krebs ausprobiert, aber es hat nicht wirklich Spaß gemacht, ich werde nicht wiederkommen«, sagte sie lachend.

Der Chirurg lachte ebenfalls. Er sagte Inge, dass niemand je so mit seinen Mitarbeitern gesprochen und dass es einen Unterschied gemacht hatte. Inge fragte den Chirurgen, ob er seinem Team vor künftigen Operationen eine ähnliche Botschaft mitgeben würde, und er war dazu bereit. Ein Jahr später, als sie zur Kontrolluntersuchung kam, erzählte der Arzt, er verwende die CD immer noch und hätte auch andere fröhliche Soundtracks aufgenommen, um sie während Operationen abzuspielen.

Im Leben – auch bei Krebs – gibt es keinerlei Garantien, auch nicht mit der positivsten aller Einstellungen. Inge wählte ihre Einstellung gegenüber dem, was sie beeinflussen *konnte*. Das änderte nichts am medizinischen Können des OP-Teams, aber es hatte Auswirkungen auf *die Art und Weise*, wie sie das vorhandene Können einsetzten.

»Der Kloß« war ein Weckruf, meint Inge heute. Er half ihr, das Leben neu zu sehen. Jeder Mensch ist ein Geschenk, und jeder Tag ist ein Geschenk, sagte sie sich. Sie nahm nichts mehr als selbstverständlich hin. Sie entschied sich für eine spielerische Herangehensweise an vieles und für Freude. Sie bemühte sich stets nach Kräften, präsent zu sein, und wählte ohne Zögern ihre Einstellung. »Es macht jeden Tag besser und lässt mich all die tollen Menschen und die guten Dinge um mich herum wahrnehmen«, sagt Inge. »Es macht mich und die Menschen um mich herum glücklich.«

**»Danke für das, was Sie gesagt haben!«**

**Eine Tante in Eile, ein Buchhändler auf Autopilot und jemand, der gerne über FISH! spricht, verbinden sich zu einer wertvollen Lektion zum Thema »Präsent sein«.**

Harry Geist liebt es, über die FISH!-Philosophie zu sprechen. Das ist nicht weiter verwunderlich, denn sein Job bei ChartHouse Learning besteht darin, Teams bei der Einführung der FISH!-Methoden zu unterstützen.

Aber FISH! ist für Harry viel mehr als nur ein Job. Er war schon immer ein fürsorglicher Mensch, aber diese Methoden haben seine Art, mit anderen umzugehen, verändert. Wenn Harry einen Laden oder ein Restaurant betritt, stellt er sich stets zunächst der Person, die ihn bedient, vor und fragt nach deren Namen. Er spricht sie stets mit Namen an und bedankt sich ausnahmslos und ehrlich für ihren Einsatz.

Einmal, auf einer Geschäftsreise nach Los Angeles mit ChartHouse-CEO John Christensen, stellte sich Harry dem Hotelpagen vor, der ihn in sein Zimmer führte. Wie üblich fragte er den Mann nach seinem Namen und bedankte sich. Ein paar Tage später, kurz vor der Abreise, kam John in der Lobby mit dem Hotelpagen ins Gespräch. »Sie begegnen in diesem Hotel sicher vielen Filmstars«, sagte John.

»Ja«, antwortete der Hotelpage und zählte mehrere große Namen auf. »Aber von all den Gästen, die ich betreut habe, wird mir Ihr Kollege Harry am besten in Erinnerung bleiben. Er war der Erste, der je nach meinem Namen gefragt hat.«

Da Harry so viel Wert auf Präsenz legt, bemerkt er sofort, wenn jemand nicht wirklich präsent ist. Eines Tages wollte Harry in der Filiale einer großen Buchhandlungskette ein bestelltes Buch abholen. Während er in der Schlange vor dem Helpdesk wartete, hörte er, wie eine Frau hastig ihren Wunsch vorbrachte: »Ich bin auf der Suche nach einem Buch, das ich als Mädchen sehr gerne las, nun möchte ich es für meine Nichte kaufen. Es tut mir leid, wenn ich so gehetzt klinge, aber heute ist ihr Geburtstag, und ich bin bereits spät dran für die Feier.«

Der Angestellte sah kaum auf und fragte monoton: »Wie lautet der Titel des Buches?« Die Frau nannte den Titel, er tippte ihn in den Computer. Wenige Augenblicke später sagte er: »Ist nicht auf Lager.«

»Können Sie etwas anderes empfehlen?«, fragte die Frau nun schon ziemlich gestresst.

Der Mann wies auf den hinteren Teil des Ladens und sagte kurz: »Wir haben eine Kinderbuchabteilung.«

Die Frau stürmte davon, in Richtung Ausgang, aber vorher murmelte sie noch sarkastisch: »Danke für die Hilfe.« Der Angestellte schien es nicht zu merken, als er den nächsten Kunden ansprach.

Der Angestellte war nicht wirklich unhöflich gewesen, dachte Harry. Aber wirklich präsent war er auch nicht. Vielleicht hatte er auch nur einen schlechten Tag. Aber er muss seine Unzufriedenheit natürlich nicht auf den Kunden übertragen. Vielleicht war er gelangweilt. Auch das ist nicht die Schuld des Kunden. Vielleicht könnte ich ihm helfen, dachte Harry. Harry überlegte einige Minuten, ob er dem Angestellten einige Ratschläge zum Thema Präsenz anbieten sollte und was er konkret sagen würde.

Als Harry an der Reihe war, fragte er nach dem bestellten Buch, und der Angestellte reichte es ihm. Eine Sekunde dachte Harry daran, gleich zu gehen, aber dann sagte er so höflich, wie er konnte: »Haben Sie etwas dagegen, wenn ich Ihnen etwas konstruktives Feedback gebe?«

Der Angestellte war ein wenig verblüfft, antwortete aber: »Natürlich nicht.«

»Sie erinnern sich, die Frau, die nach einem Buch für ihre Nichte suchte?«

»Ja, ich habe nachgesehen, aber wir haben es nicht hier«, sagte er ein wenig abwehrend.

»Ich verstehe. Aber ich denke, wenn Sie wirklich für sie da gewesen wären, hätten Sie vielleicht geantwortet: ›Leider haben wir das Buch gerade nicht lagernd, aber ich hätte einen anderen Vorschlag. Sagen Sie mir ein wenig mehr über das Buch und wie alt Ihre Nichte ist? Dann können wir im Computer drei oder vier Optionen auswählen. Ich weiß, dass Sie spät dran sind, ich werde dafür sorgen, dass Sie die Bücher möglichst schnell vor sich haben. Wir werden sicher etwas Nettes für Ihre Nichte finden.«

Oder, wenn sich kein anderes Buch findet, wie wäre es mit ein paar

alternativen Lösungsvorschlägen? Etwa mit einem Lesezeichen in einer Geschenktüte, dazu ein paar Zeilen zu dem ›besonderen Buch‹, das in wenigen Tagen per Post eintreffen wird. Die Frau wäre wahrscheinlich zu der Geburtstagsfeier gegangen und hätte jedem von dieser großartigen Buchhandlung mit dem netten Verkäufer erzählt. So wird sie vermutlich nicht wiederkommen.«

Der Angestellte starrte ihn mit offenem Mund an. »Danke für Ihre Aufmerksamkeit«, sagte Harry und ging. Ob er wohl etwas bewirkt hatte? Er schmökerte noch 20 Minuten im Bücherangebot, und als er zur Tür ging, fühlte er eine Hand auf seiner Schulter. Es war der Angestellte. Er schüttelte Harry die Hand und sagte aufrichtig: »Ich danke Ihnen für das, was Sie gesagt haben. Sie haben mir geholfen, Dinge zu sehen, an die ich bei meiner Arbeit noch nie gedacht hatte.«

Auf der Heimfahrt dachte Harry darüber nach, warum es so wichtig war, präsent zu sein. Man mag den ganzen Tag mit der gleichen Art von Geschäft oder Begegnung zu tun haben, und doch ist es jedes Mal anders. Warum? Weil jeder Kunde – und jedes Anliegen – einzigartig ist. Hätte der Buchhändler die Frau als Tante angesehen, die ein besonderes Geschenk für ihre Nichte sucht, hätte er wohl eher eine hilfsbereite Einstellung gewählt. Das hätte ihn veranlasst, spielerisch und kreativ nach einer Lösung zu suchen, was ihr wiederum Freude bereitet hätte.

Harry erklärt Menschen, die FISH! noch nicht kennen, oft, dass diese Philosophie genau das bewirkt: Sie hilft uns, ganz neue Möglichkeiten zu erkennen, anderen zu helfen.

### **»Ein entzücktes Lächeln«**

**Als die Mitarbeiter von Blue Care, einer mobilen Krankenpflegeorganisation, für eine schwierige emotionale Betreuungsaufgabe zu einer spielerischen, innovativen Methode übergingen, waren die Veränderungen dramatisch.**



Es kommt nicht oft vor, dass eine Pflegeorganisation in einem Atemzug mit den Popmusik-Legenden The Bee Gees, dem Great Barrier Reef, dem Country-Star Keith Urban, dem Golfer Greg Norman und dem berühmten Song »Waltzing Matilda« genannt wird. Doch Blue Care gehört dieser illustren Gruppe an, seit die Bürger von Queensland, Australien, die Organisation zu einer der 150 »Ikonen« auserkoren, die die Geschichte und Entwicklung des Bundesstaates geprägt haben.

Blue Care – benannt nach den blauen Uniformen, die die Mitarbeiter trugen – erwarb sich seinen guten Ruf durch die fachkundige und liebevolle häusliche Pflege von Senioren, Menschen mit Behinderungen und anderen Pflegebedürftigen in ganz Queensland, dessen Fläche beinahe 40 Prozent der gesamten Eu-ropäischen Union entspricht. Heute ist Blue Care einer der führenden gemeinnützigen Anbieter von Community Care, Seniorenheimen und betreutem Wohnen in Australien.

Blue Care entwickelte ein Pflegemodell, in dem aus dem vielfältigen Angebot an Leistungen jede Betreuung auf die Bedürfnisse des Einzelnen »zugeschnitten« wird. Da solch eine Flexibilität ein hohes Maß an Teamarbeit und Kommunikation erfordert, übernahm Blue Care die FISH!-Philosophie. Steve Lundin schulte viele der Mitarbeiter, FISH! dient als sprachliche und methodische Grundlage für das Pflegemodell.

Es ist nicht schwer zu begreifen, dass Methoden wie *Präsent sein*, *Jemandem Freude bereiten* und *Seine Einstellung wählen* gut zu Blue Cares Einsatz für Mitgefühl, Gerechtigkeit, Respekt und Zusammenarbeit passen. Aber auch das Konzept des Spielens – des Spielens mit neuen Ideen zur Verbesserung der Pflege – macht einen gewaltigen Unterschied.

Mehrere Blue-Care-Pflegeheime setzten ein innovatives Vorgehen für den Umgang mit den großen emotionalen Herausforderungen der Betreuung von Demenzkranken ein. Während eines zwölfwöchigen Pilotprogramms besuchten regelmäßig Künstler der Gruppe Play Up die Einrichtungen. Steve konnte die Wirkung der Play-Up-Auftritte während eines Besuchs bei Blue

Care selbst beobachten. Die Schauspieler trugen lustige Kostüme, sie standen in der Mitte eines Raumes. Um sie herum saßen Bewohner auf Stühlen und Sofas, viele von ihnen starrten ins Leere oder schliefen.

Mit einer Vielzahl von Hilfsmitteln, von Ballons bis zu Musikinstrumenten, erregten die Schauspieler die Aufmerksamkeit der Bewohner auf rücksichtsvolle und sanfte Art, aber mit spielerischer Energie. Einige der Bewohner reagierten sofort mit Singen oder Tanzen. Andere, deren Demenz weiter fortgeschritten war, brauchten etwas länger, bis sie sich beteiligten, aber nach nur 15 Minuten Show konnte man die aktivierende Wirkung an jedem Einzelnen beobachten.

Nach Abschluss des Pilotprogramms evaluierten die Mitarbeiter die Diagramme über die Gemütsverfassung von fünfzig Bewohnern. Alle zeigten, dass die Bewohner nach jeder Vorstellung von Play Up glücklicher waren. Außerdem zeigte sich, dass 36 Prozent der Bewohner, die zu Stürzen neigten, später weniger stürzten. An einem der größten Standorte von Blue Care sank der Einsatz von antipsychotischen Medikamenten in den fünf Monaten nach den Auftritten von Play Up um 52 Prozent gegenüber den fünf Monaten davor.

Neben den Forschungsergebnissen kennt Steve auch einige anekdotische Berichte über den Erfolg des Programms. Eine Bewohnerin, die kaum je gesprochen hatte, blühte in den zwölf Wochen des Pilotprogramms auf, beginnend mit ein oder zwei Wörtern. Es dauerte nicht lange, bis sie die Darsteller begrüßte und mit ihnen plauderte. Eine andere Bewohnerin, die sonst durch die Gänge zog, ohne zu irgendjemandem Kontakt aufzunehmen, sang und tanzte mit den Darstellern, ein entzücktes Lächeln auf ihrem Gesicht.

Das Programm half auch den Mitarbeitern. Eine Befragung ergab, dass sie seit den Auftritten von Play Up wesentlich sicherer kommunizierten, Beziehungen aufbauten und nette Aktivitäten und Gespräche mit Bewohnern initiierten. Die Mitarbeiter merkten, dass sie weniger Scheu hatten, für eine vergnügliche Atmosphäre zu sorgen, und zwar nicht nur im Umgang mit den

Bewohnern, sondern auch mit Kollegen. Obwohl sie angaben, dass die Arbeit belastend sein konnte, hatten sie nach dem Programm das Gefühl, ihre Arbeit für Blue Care hätte Sinn und Zweck, sie brachten mehr Begeisterung mit, und an ihrem Arbeitsplatz herrschte eine positive Atmosphäre.

Spielen ist zu allen Zeiten ein wesentlicher Bestandteil des Lebens und Lernens. Blue Care glaubt an die Weiterentwicklung in späten Lebensphasen und daran, dass Menschen mit Demenz noch Freude erleben und durch spielerische Erfahrungen zu neuem Ausdruck finden können. Spielen und Experimentieren mit neuen Ansätzen hilft den Mitarbeitern von Blue Care, innovative Lösungen für die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden zu finden.

Spielen hilft uns allen, unser volles Potenzial auszuleben.

## **Danksagung**

Es gibt viele, die sehr hart gearbeitet haben, damit dieses Buch ein Erfolg wird, und wir möchten allen danken, wissen aber schon jetzt, dass wir gar nicht alle nennen können.

Unser erster Dank gilt unserem Verleger, man könnte sich keinen besseren wünschen. Es scheint unfair, dass Hyperion über so viele außergewöhnliche Begabungen verfügt. Zu dem fantastischen Team, mit dem wir arbeiten durften, gehören Bob Miller, Martha Levin, Ellen Archer, Jane Comins, Michael Burkin, Mark Chait, Jennifer Landers, Claire Ellis, Andrea Ho, David Lott, Vincent Stanley und Christine Pride, ein besonderer Dank geht an das wunderbare Vertriebsteam der Hachette Book Group.

Und wie viel Glück muss man haben, um die weltbeste Literaturagentur zu finden? Die Starbesetzung der Margret-McBride-Agentur umfasst Jason Cabassi, Donna DeGutis, Sangeeta Mehta, Kris Sauer und Faye Atchison.

Es gäbe dieses Buch nicht, wäre da nicht der unglaubliche, weltberühmte Pike-Place-Fischmarkt. Wir bedanken uns bei Johnny Yokoyama, dem Besitzer, und den tollen Fischverkäufern für die Schaffung und Erhaltung dieses wunderbaren Fischmarkts.

ChartHouse Learning sind wir zu Dank verpflichtet für die vielen kleinen Gesten, die uns so sehr geholfen haben, vor allem Harry Geist für seine wertvollen Einsichten sowie Patrick North und Jackie Johnson für ihre exzellente Gestaltung. Ein besonderes Lob richten wir an den außergewöhnlichen Wortschmied Phil Strand für seine sachkundigen, durchdachten neuen Geschichten und Texte in dieser Ausgabe.

Danke unseren Ehefrauen Janell, Mary und Gaye, die immer präsent sind und uns ertragen.

Drei weitere Personen, die wichtige Beiträge geleistet haben, würden wir gerne noch hervorheben:

Unser Redakteur, Will Schwalbe, brachte Begeisterung, Erfahrung und die Bereitschaft ein, bis zur allerletzten Minute nach Möglichkeiten der Verbesserung zu suchen.

Ken Blanchard leitete uns weise an und schrieb ein wunderbares Vorwort.

Und schließlich die beste aller Agentinnen, Margret McBride: Für einen Schriftsteller ist sie unbezahlbar.

Danke.

*Stephen C. Lundin*

*Harry Paul*

*John Christensen*

# Sachregister

## **A**chtung vor anderen

Angst

Arbeit Spaß an

Arbeitseinstellung, Wahlmöglichkeiten

– Maßnahmen

– Schritte

Arbeitsmoral

– Umsetzung

– Vorteile

Authentizität

## **B**edürfnisse

Begeisterung

## **C**haos, kontrolliertes

## **D**ankbarkeit

## **E**hrlichkeit

Einkaufserlebnis

Einwände

Energie

Entscheidungsfreiheit

Erfolg

Erfolgsgarantie

Erfolgsrezept

Erwachsene, liebevolle

Exkursion

## **F**lexibilität

Freude

– Maßnahmen

– Nutzeffekt

## **G**elegenheiten, versäumte

## **I**nitiative

Interesse

## **J**ob

## **K**reativität

Kunden

Kundenbefragung

Künstler

## **L**achen

Langeweile

Lebenssinn

Leidenschaft

## **M**itarbeiterbindung

Mitarbeiterfluktuation

Motivation

Mut

**N**achlassen, geistiges/körperliches

**O**pferrolle

**P**räsenz

Produktivität

**R**espekt

Risiko

Routinearbeit

Ruf, schlechter

Ruhestand

**S**chaffensdrang

Selbstachtung

Selbstmitleid

Selbstvertrauen

Spaß

Spiele(n)

**T**eam »Freude bereiten«

Team »Präsent sein«

Team »Seine Einstellung wählen«

Team »Spielen« Teamgeist

Texte, inspirierende

**V**erantwortungsbewusstsein

Vertrauen

**Z**uversicht