

zed' die mauer
mezi zwischen
námi uns

Kniha je věnována těm, kteří mají odvahu prorazit zdi.
Das Buch ist denjenigen gewidmet, die den Mut haben Mauern zu durchbrechen.

Zdi mezi námi a v nás Die Mauer zwischen uns und in uns TOMÁŠ SACHER	8
Zuzana Stirská & Bernie Hädler KARIN ZADRICK	16
Christian Rühmkorf KATEŘINA ČERNÁ	26
Eliška Bartek DANUŠE SIERING	32
Jiří Fajt VERONIKA JONÁŠOVÁ	38
Andreas Ortner KARIN ZADRICK	44
Annette Reissfelder KATEŘINA ČERNÁ	50
Jürgen Osterhage VERONIKA JONÁŠOVÁ	58
Martina Barta DANUŠE SIERING	64
Petr Vašíček DANUŠE SIERING	70
Eva Dunglová VERONIKA JONÁŠOVÁ	76
Tomáš Jamník VERONIKA JONÁŠOVÁ	82
Dora Kaprálová VERONIKA JONÁŠOVÁ	88
Joachim Bruss DANUŠE SIERING	94
Barbara Miller & Vlastimil Bartoš KATEŘINA ČERNÁ	100
A jeden příběh na konec Eine Geschichte zum Schluss DANUŠE SIERING	112
Mosty mezi námi Brücken zwischen uns TOMÁŠ KAFKA & DANUŠE SIERING	118
Autoři Autoren	126



Annette Reissfelder

PODNIKATELKA | UNTERNEHMERIN

Svoboda pro ni hraje hlavní roli, doma se cítí tam, kde právě je, a do Prahy se z Hamburku nikdy nevrací bez kytice čerstvých květin.

Freiheit steht für sie an erster Stelle, zuhause fühlt sie sich dort, wo sie gerade ist, und sie kehrt nie ohne einen Strauß frischer Blumen von Hamburg nach Prag zurück.

Annette Reissfelder jsem si všimla na první pohled. Něčím se odlišovala od společnosti, se kterou seděla u stolu. Vzbuzovala můj zájem a zvědavost. Působila na první pohled jako zahraniční novinářka, intelektuálka, nebo možná galeristka. A později jsem zjistila, že můj odhad nebyl tak daleko od pravdy, protože Anette se skutečně za studii ekonomie a psychologie novinářkou chtěla stát. Jejím cílem byl tenkrát *The Economist*. Brzy jsem zjistila, že s Annette máme mnoho společných témat a celoživotní touhu setkávat se a přátelit se zajímavými lidmi. Dnes se na ni i Německu obracejím ve chvíli, kdy cítí, že v jejich firmě, profesním životě nastal čas na změnu a ocitli se v bodě, kdy hledají správný směr. Ale vraťme se na začátek Annettina českého příběhu, který začal

o něco dříve, než se v roce 1995 se svým manželem přistěhovala do Prahy. Annette ještě v průběhu svého studia žila v Hamburku, její manžel pracoval jako poradce pro firmy ve východní Evropě a v té době si začali pohrávat s myšlenkou založit vlastní poradenskou firmu. Společná vize spojovala nové Annettiny poznatky – intenzivně se tenkrát věnovala studiu organizačního rozvoje – a manželovy zkušenosti z Česka, kam také pracovní často jezdil. „Česko se zdálo jako ideální prostředí pro založení poradenské firmy, která by při velikosti, jakou jsme plánovali, již na německém trhu nenašla místo. Manžel měl navíc velmi dobrou zkušenost se šikovnými, ochotnými a chytrými lidmi na druhých a třetích stupních vedení českých firem,“ vypráví Annette.

Když manžel vyprávěl zážitky z Česka, působilo to velmi exoticky, jako kdyby jezdil například do Tanzánie.

Wenn mein Mann seine Erlebnisse aus Tschechien schilderte, wirkte das manchmal so, als käme er aus Tansania.

Annette Reissfelder ist mir sofort aufgefallen. Sie unterschied sich irgendwie von den anderen, mit denen sie am Tisch saß. Sie weckte gleichzeitig mein Interesse und meine Neugier. Auf den ersten Blick wirkte sie wie eine ausländische Journalistin, eine Intellektuelle, vielleicht eine Galeristin. Wenig später stellte ich fest, dass ich mit meiner Einschätzung gar nicht so falsch lag – Annette wollte während ihres Wirtschafts- und Psychologiestudiums tatsächlich Journalistin werden. Damals schwebte ihr der *ECONOMIST* vor. Ich merkte schnell, dass Annette und mich vieles verbindet – unter anderem die lebenslange Sehnsucht nach Kontakt mit interessanten Leuten. Diese wenden sich in Deutschland und Tschechien an sie, wenn sie spüren, dass in ihrem Unternehmen, ihrem Berufsleben die Zeit für eine Veränderung gekommen ist und sie an einem Punkt angelangt sind, an dem sie die richtige Richtung suchen. Aber

zurück zum Beginn von Annettes tschechischer Geschichte – kurz bevor sie 1995 mit ihrem Mann nach Prag zog. Annette lebte in Hamburg, ihr Mann arbeitete als Unternehmensberater in Mitteleuropa. Zu der Zeit begannen sie mit der Idee zu spielen, eine eigene Beraterfirma zu gründen. Ihre gemeinsame Vision verband die Erkenntnisse von Annette – damals widmete sie sich dem Studium der Organisationsentwicklung – und die beruflichen Erfahrungen ihres Mannes aus vielen Reisen nach Tschechien. „Tschechien erschien uns als ideales Umfeld für die Gründung einer Beratungsfirma, die in der Größe, die uns vorschwebte, auf dem deutschen Markt keinen Platz mehr gefunden hätte. Außerdem hatte mein Mann sehr gute Erfahrungen mit den fähigen, entgegenkommenden und intelligenten Leuten auf der zweiten und dritten Führungsebene in tschechischen Unternehmen“, erzählt Annette.

„Když manžel vyprávěl zážitky z Česka, působilo to velmi exoticky, něco jako kdyby jezdil například do Tanzánie,“ popisuje Annette a společně se zasmějeme tomu přirovnání. Na začátku byla obrovská zvědavost, vždyť vyrostla v prostředí, kde mapy končily hranicemi s Východem, za nimi byla pouze bílá místa a Berlín se vznášel jako puntík kdesi uprostřed ničeho.

Většina lidí, kteří mi vyprávěli o svém „poprvé“ v Praze, zažila o mnoho pozitivnější pocity než Annette. Psal se rok 1995 a přivítání bylo doslova ledové. Rozlehlá hala Hlavního nádraží, prázdná, studená a depresivní ve své tehdejší ušmudlanosti, byla ještě o něco neutěšenější kvůli pozdní večerní hodině, kdy restaurace už měly zavřeno a sehnat něco k jídlu se jevílo prakticky nemožné. Annette přijela přímo z Kasselu, kde tenkrát pracovala, a manžel, který ji vyzvedl na nádraží, tento první dojem během víkendu stráveného v Praze dokázal zjemnit mnoha pozitivními zážitky, protože Prahu již dobře znal. O pár týdnů později pak následovalo skutečné stěhování a společná cesta autem ke stropu nacpaným věcmi. I přes počáteční nepříjemné zážitky, jako nepohodlné spaní nebo zjištění,

že středomořská dieta tady bude asi trochu problém, se Annette a jejímu manželovi podařilo rychle s kulturou splynout a později se je jejich noví kolegové snažili navigovat a uchránit podobných zážitků jak na úřadech, tak v běžném životě. V začátcích byla navíc vyčerpávající i jazyková bariéra, kterou se s manželem rozhodli překonat. Vzhledem k tomu, že oba mluvili pěti evropskými jazyky a měli zkušenosti s životem v zahraničí, nejevilo se jim to před začátkem výuky jako nějak významná překážka. „Čeština byla pro mne i pro manžela šestým jazykem, ale neexistovaly pořádné učebnice, podle kterých by se dalo učit. Věnovali jsme se jazyku intenzivně rok a půl, než jsme se dostali na dobrou komunikační úroveň, a musím se přiznat, že nás to studium dost zaměstnávalo. Na češtinu totiž neexistuje jiný recept než se naučit všechny ty gramatické tabulky,“ vypráví s úsměvem Annette. S manželem měli do začátku podnikání našetřeno 150 000 marek, což stačilo jako startovací částka, ale bylo nutné rychle najít lidi, které následně začali školit. „Bylo potřeba, aby změnili způsob myšlení, stereotypy, ve kterých byli zvyklí fungovat, a převzali zodpovědnost za svou práci,“ vzpomíná Annette na budování firmy.

„Wenn mein Mann seine Erlebnisse aus Tschechien schilderte, wirkte das manchmal so, als käme er aus Tansania“, erzählt Annette, und wir lachen beide über diesen Vergleich. Am Anfang stand große Neugier, sie war immerhin in einem Umfeld aufgewachsen, in dem die Landkarten an der Ostgrenze der BRD endeten, dahinter waren nur weiße Flächen, in denen Berlin als Punkt im Nirgendwo schwebte.

Die meisten, die mir über ihre Anfänge in Prag erzählten, erlebten diese wesentlich positiver als Annette. Man schrieb das Jahr 1995 und der Empfang war im wahrsten Sinne des Wortes eisig. Die weite Halle des Prager Hauptbahnhofs – leer, kalt und depressiv – wirkte in der späten Abendstunde noch trostloser; die Restaurants waren bereits geschlossen, und etwas zu Essen aufzutreiben war fast unmöglich. Annette kam direkt aus Kassel, wo sie damals arbeitete. Ihrem Mann, der sie vom Bahnhof abholte, gelang es, diesen Eindruck während des Wochenendes, das sie in Prag verbrachten, durch positive Erlebnisse abzuschwächen, da er Prag gut kannte. Ein paar Wochen später folgte dann der wirkliche Umzug und die gemeinsame Reise mit dem Auto, das bis zum Dach vollgepackt war. Trotz der anfänglichen Einschränkungen – wie unbequeme Betten oder der Feststellung, dass die liebgewonnene Mittelmeerküche hier

vielleicht doch etwas problematisch werden würde – gelang es Annette und ihrem Mann, sich schnell mit der Kultur anzufreunden. Später bemühten sich auch ihre neuen Kollegen, sie mit wichtigen Tipps zu versorgen und vor negativen Erlebnissen auf Ämtern und im Alltag zu schützen. In den Anfängen erwies sich besonders die Sprachbarriere als strapaziös – sie waren aber entschlossen, sie zu überwinden. Da beide bereits fünf europäische Sprachen fließend sprachen und Erfahrungen mit dem Leben im Ausland hatten, betrachteten sie das vorher nicht als Hindernis. „Tschechisch war für mich und meinen Mann die sechste Sprache, aber es gab keine vernünftigen Lehrbücher, die wir hätten benutzen können. Wir haben anderthalb Jahre intensiv die Sprache gelernt, bis wir ein gutes Kommunikationsniveau erreicht hatten, und ich muss zugeben, dass uns die Sprache ziemlich auf Trab hielt. Für Tschechisch gibt es leider kein anderes Rezept, als alle Grammatiktabellen auswendig zu lernen,“ erzählt Annette mit einem Lächeln. „Wir hatten für unsere Unternehmensgründung 150.000 DM gespart, was für den Anfang reichte, aber wir mussten schnell Leute finden, die wir ausbilden konnten. „Es war unabdingbar, dass sie ihre Denkeise änderten, ihre Stereotypen ablegten und wirklich Verantwortung für ihre Arbeit übernahmen“, erinnert sich Annette an den Aufbau des Unternehmens.

V jedné fázi ovšem přišlo bolestné zjištění, že už s manželem netáhnou za jeden provaz, a ona začala uvažovat co dál. „Cítila jsem, že potřebuji rozjet něco vlastního, že mi chybí prostor pro sebe. Manžel začal připisovat společné zásluhy jen sobě a to urychlilo mé rozhodnutí. Přemýšlela jsem o tom, jak vše citlivě vysvětlíme zaměstnancům, abychom nenarušili chod firmy. Přece jen to bylo naše společné dítě. Začala jsem firmu připravovat na svůj odchod a plánovala si pro sebe oddechový čas,“ líčí Annette, která po roce intenzivní přípravy odchodu prodala svůj podíl ve firmě a pronajala si byt ve Španělsku. Ve vteřině ale na poslední chvíli její plány změnila tragická událost, která ji donutila opět vybalit kufry a vrátit se do práce. Bývalý manžel měl totiž těžkou autonehodu, kterou jeho nastávající žena nepřežila. Na zadním sedadle zůstalo čtyřměsíční miminko a on sám bojoval o život na JIP. Následujících několik týdnů fungovala Annette jako krizový manažer a věnovala práci veškerý svůj čas, nakonec se opět historie opakovala a po návratu bývalého manžela z nemocnice se nedohodli na smysluplném modelu spolupráce. A tak Annette odjela do Španělska, jak původně plánovala, aby získala čas pro sebe i odstup. Novou pracovní etapou, které se věnuje dodnes, se stal koučink. Začala s ním již v rámci společné firmy, kde tenkrát

dokonce v rámci firemní kultury založila koučovací divizi a koučink byl vnímán jako jeden z nástrojů práce. Soustředí se tedy celou dobu přirozeně na podobný typ klientů. „Pracuji s lidmi, kteří si umí určit cíle pro sebe i pro firmu a vedu s nimi pro ně i velmi zásadní rozhovory. A to mne na mé práci baví nejvíce, být ve společnosti výjimečných, inteligentních lidí. Díky tématům, která řešíme, jsme si v určité fázi hodně blízko. Jsou to většinou lidé, kteří mají potřebu se stále rozvíjet, rádi se učí a jsou si navíc vědomi své zodpovědnosti. Chtějí po sobě zanechat stopu, jde jim o rozvoj, ne primárně o peníze.“

Annette se dnes v rámci práce se svými klienty pohybuje mezi Prahou a Hamburkem. V obou zemích je doma, vždy má na stole řezané květiny, které sama ráda nakupuje, a právě ty jsou jednou z těch věcí, co dotvářejí pocit domova – stejně jako křídlo, které jí dělá společnost v pražském bytě. Její záliba v hudbě má kořeny v dětství, v umělecké rodině. A možná díky mamince, operní pěvkyni, je Annette tak osobitou svobodnou dámou s kreativním myšlením v mnoha oblastech, což je kromě vzdělání a životní zkušenosti skvělý předpoklad pro práci kouče. Každý jsme stvořeni pro něco jiného a Annette možná pro hledání cest a život strávený cestováním. | KČ

Dann kam jedoch die schmerzhafteste Feststellung, dass ihr Mann und sie nicht mehr an einem Strang zogen, und sie begann zu überlegen, wie es weitergehen soll. „Ich spürte, dass ich etwas Eigenes anfangen muss, und dass mir Raum für mich selbst fehlt. Mein Mann begann, die gemeinsamen Verdienste nur sich selbst zuzuschreiben, und das beschleunigte meine Entscheidung. Ich dachte darüber nach, wie wir das unseren Mitarbeitern erklären, um sie und die Firma nicht zu verunsichern. Schließlich war dies unser gemeinsames Baby. Ich begann, das Unternehmen auf meinen Weggang vorzubereiten und plante für mich ein Sabbatical“, schildert Annette, die nach einem Jahr intensiver Vorbereitungen ihren Firmenanteil verkaufte und eine Wohnung in Spanien anmietete. Ihre Pläne wurden jedoch durch einen tragischen Umstand in letzter Minute durchkreuzt, der sie zwang, ihre Koffer wieder auszupacken und in die Firma zurückzukehren: Ihr Ex-Mann hatte einen schweren Autounfall, den seine Verlobte nicht überlebte. Auf dem Rücksitz hinterließ sie ein vier Monate altes Baby, und er selbst kämpfte auf der Intensivstation um sein Leben. Die nächsten Wochen war Annette also Krisenmanagerin und widmete ihre gesamte Zeit der Firma. Schließlich wiederholte sich die Geschichte: Nach der Rückkehr ihres Ex-Mannes aus dem Krankenhaus konnten sich die beiden nicht auf ein sinnvolles Modell der Zusammenarbeit einigen. Und so fuhr Annette doch nach Spanien, wie ursprünglich geplant, um Abstand und Zeit für sich zu gewinnen. Ihre neue berufliche Etappe wurde das Coaching, dem sie sich bis heute widmet. Sie hatte schon im Rahmen der gemeinsa-

men Firma damit begonnen und sogar im Rahmen des Bereichs Organisationskultur mit Coaching gearbeitet; Coaching wurde dort als eine der Methoden angewandt. Sie setzt auch weiterhin auf einen ähnlichen Kundentyp. „Ich arbeite mit Menschen, die sich selbst und dem Unternehmen Ziele stecken, und ich führe mit ihnen Gespräche, die für sie sehr richtungsweisend sind. Das macht mir bei meiner Arbeit am meisten Spaß – mit außergewöhnlichen, intelligenten Menschen zusammen zu sein. Bedingt durch die Themen, die wir besprechen, kommen wir uns phasenweise sehr nahe. Das sind alles Menschen, die das Bedürfnis haben, sich weiterzuentwickeln, und die sich ihrer Verantwortung sehr bewusst sind. Sie wollen ein Vermächtnis hinterlassen, es geht ihnen um ihre Entwicklung, nicht primär ums Geld.“

Annette pendelt heute im Rahmen der Arbeit mit ihren Kunden zwischen Prag und Hamburg. Sie ist in beiden Ländern zu Hause und hat immer Schnittblumen auf dem Tisch, die sie gern selbst aussucht. Eines der Dinge, die das Gefühl des Zuhause-seins vollenden – genauso wie der Flügel, der ihr in ihrer Prager Wohnung Gesellschaft leistet. Ihr Interesse an Musik hat seine Wurzeln in der Kindheit in einer künstlerisch geprägten Familie. Vielleicht ist Annette dank ihrer Mutter, einer Opernsängerin, so eine individualistische, freie und kreative Denkerin in vielen Gebieten, was neben ihrer Ausbildung und Lebenserfahrung eine hervorragende Voraussetzung für die Arbeit als Coach ist. Jeder von uns ist für etwas Anderes geschaffen, und Annette ist immer auf der Suche nach neuen Wegen. | κĉ

