

---

## Nachwort

„Ich denke, es gibt gute Gründe für die Annahme, dass das moderne Zeitalter zu Ende geht. Es gibt heutzutage viele Hinweise darauf, dass wir uns in einem Übergangsstadium befinden – es sieht so aus, als ob etwas auf dem Weg hinaus ist, und als ob etwas anderes unter Schmerzen geboren wird. Es ist so, also ob etwas taumelt, schwankt, schwindet und sich selbst erschöpft – während sich etwas anderes, noch Unbestimmtes, langsam beginnt aus den Trümmern zu erheben“.<sup>1</sup>

Dieses hochdramatische Zitat von Vaclav Havel aus dem Jahr 1994 gibt relativ deutlich wieder, warum wir uns hingesezt haben, um dieses Buch zu schreiben. Wir haben es bewusst nicht an den Anfang gesetzt, schließlich war und ist es unser Ziel, Ihnen Lust auf die neue Arbeitswelt zu machen und Sie zu ermutigen, etwas Neues auszuprobieren. Deshalb haben wir Sie mitgenommen auf eine, hoffentlich erkenntnisreiche, Reise: Vom Ist-Zustand, in dem wir heute leben und arbeiten, über verschiedene Wege und Möglichkeiten, wie wir von *hier*, wo wir heute sind, nach *dort*, wo doch eigentlich jeder hinmöchte (und was jüngere Generationen bereits beginnen zu leben), kommen können. Von VUCA und den drei „divides“ nach Scharmer haben wir versucht, einen Bogen zu spannen, was unserer Meinung nach Change bzw. Transformation eigentlich bedeutet, und wie beides aus unserer Sicht gelingen könnte. Resignation, Frust und Panik setzen wir die Möglichkeit entgegen, VUCA-Surfer und wertvoller Arbeitgeber zu werden – wie inzwischen viele andere Menschen und Unternehmen auch.

Denn es sieht so aus, als ob wir einen fundamentalen Wandel, so etwas wie eine Revolution benötigen – keine fünfte *industrielle* Revolution, sondern eine, die ganzheitlicher

---

<sup>1</sup> Rede in Philadelphia „The Need for Transcendence in the Postmodern World“. Quelle: C.O.Scharmer, Leading from the Emerging Future – Minds for Change (Future of Global Development Ceremony to Mark the 50th Anniversary of the BMZ Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, November 13, 2011, Berlin (eigene Übersetzung)

ausgerichtet ist und den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Das schließt überhaupt nicht aus, Technologien neu- und weiterzuentwickeln und Profite zu erwirtschaften – nur eben nicht (mehr) um ihrer selbst willen, sondern (wieder) auf der Basis sozialer, ökologischer und ethischer Werte. Wir sind überzeugt davon, dass das auch der Weg für Unternehmen ist, sich als wertvoller Arbeitgeber zu positionieren, und dass dies dann glaubhaft wird, wenn diese Werte auch Tag für Tag gelebt werden. Die Verantwortung dafür, den Wandel zu initiieren, die Revolution voranzutreiben, liegt bei jedem Einzelnen von uns – und jeder kann (und muss) etwas dazu beitragen. Unternehmensleitungen, indem sie Organisationen an Zielen ausrichten, die über die Gewinnmaximierung hinausgehen, jeder Mensch, indem er sich darüber bewusst wird, was er im Leben eigentlich wirklich will. Natürlich wird dadurch jede Menge durcheinandergewirbelt, aber so weitermachen wie bisher scheint die schlechtere Option zu sein.

Wir wissen genauso wenig wie jemand anderes, was die Zukunft bringen wird, aber wir sind optimistisch, dass wir Vieles selbst in der Hand haben. Indem wir uns, mit offenem Blick und mit offenem Herzen Schritt für Schritt zurück auf das Wesentliche besinnen, und damit anfangen, selbst in den Spiegel zu schauen und einen Umgang mit dem entwickeln, was eben gerade da ist.

Schließen möchten wir mit dem Gedanken des Dortmunder Professors Claus Eurich: Die vor uns liegende Aufgabe – auch und gerade aus der Wirtschaft als ein zentraler orientierungsgebender Pfeiler heraus – ist, die Fundamente dafür zu legen, „damit die kommenden Generationen nicht nur eine Chance zum Überleben haben, sondern dass der Weg bereitet ist für eine Menschheit, die dem Ganzen dient, darin ihre Erfüllung findet und schließlich erkennt, dass dieser Dienst zugleich der beste und schönste ist, den sie sich selbst geben kann“.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Eurich, Claus (2013): Mensch werden – Ein Appell an die Elite aus Wirtschaft und Gesellschaft, Springer Gabler Wiesbaden

---

## Danksagung

Zu allererst und ganz besonders von Herzen bedanke ich mich bei meiner lieben Co-Autorin Christa Jaeger. Trotz ihres Vollzeitjobs und zahlreicher Verpflichtungen und Interessen hat sie monatelang Wochenende für Wochenende investiert, um dieses Buch entstehen zu lassen – ohne ihre Bereitschaft und Mitwirkung hätte das nicht geklappt. Danke für die Abschnitte zu den Generationen und dem Gemeinwohl, sowie vor allem für die enorm kritische Durchsicht und Überarbeitung jeder einzelnen Zeile, wie auch für jeden unserer anregenden Dialoge und das Hineingeben sprachlicher Feinheit und Würze, was für mich etwas ganz Besonderes ist.

Sehr herzlich bedanke ich mich bei der ehemaligen Springer-Gabler-Managerin Maria Akhavan, auf deren Vorschlag und Anraten hin die Idee für dieses Buch geboren wurde. Sie hat uns den Kontakt zum Verlag hergestellt und uns mit ihrer Expertise im Hintergrund hervorragend unterstützt. Gleichmaßen Danke an Juliane Wagner und Sabine Bernatz für die herzliche und professionelle Betreuung sowie ihre Geduld, bis wir tatsächlich zur Abgabereife gelangt sind.

Ein besonderer Dank geht auch an meinen Kooperationspartner und Asylhelferkollegen Wilhelm Frenz, der mich neben aller mentalen Unterstützung und intensiven Gespräche vor allem in technischen Fragen und bei der Erstellung sämtlicher Abbildungen geduldig und unermüdlich unterstützt hat.

Seit Jahren fühle ich mich innerlich angetrieben herauszufinden, ob es einen Schlüssel für ganzheitlich nachhaltiges Wirtschaften gibt und wo er liegen könnte. Und ob es nicht doch möglich ist, gleichzeitig beruflich erfolgreich *und* wirklich zufrieden zu sein. Auf diesem Weg sind mir bestimmt nicht zufällig eine Reihe von mir sehr wichtig gewordenen Menschen begegnet, die mich immer wieder inspirieren, kritisch hinterfragen, spiegeln und humorvoll begleiten. An dieser Stelle **DANKE** an alle, die sich hier angesprochen fühlen. Danke, dass Ihr Euch einlasst, mich versteht und an mich glaubt. Herausgreifen möchte ich meine langjährige persönliche Begleiterin, Nicole Solka und meine Kollegen im Conscious Business Institute, Peter Matthies und Klemens Höppner. Dank Peters ganzheitlichen, systematischen Ansatzes zur Unternehmenstransformation habe ich eine größere Sicherheit, und meine Gedanken mehr Struktur erhalten. Klemens' wertvolle

Impulse und Interventionen geben mir immer wieder Input und auch Korrektur. Außerdem danke ich meinen Ausbildungskollegen auf dem Weg zum Facilitator, vor allem (in alphabetischer Reihenfolge) Frank Guse, Richard Hübner, Christina Kuhn, Thorsten Piel, Rudi Scharlach und Bettina Saacke für jegliche Begleitung, meinen Trainern von der *School of Facilitating*, insbesondere Karin Beutelschmidt, die mir so viel Mut zugesprochen hat, sowie meinen, auf diesem Themengebiet besonders bereichernden und wohltuend kritischen Freunden in alphabetischer Reihenfolge: Heike Abt, Katrin Bayerke, Esther Berke, Andreas Bornstein, Steffi Heucke, Anja Kälin, Christoph Krois, Peter Lagally, Jürgen Müller, Andreas Nowotny, Martina Taig, Jörg Puma und Simone Schnell. Ein explizites Dankeschön auch an all diejenigen, die anderer Auffassung sind als ich und mich für naiv halten; an die, die mir unbequem sind und die meine Muster antriggern. Ihr seid mir ein hilfreicher Spiegel.

Danke an Roswitha Schalk für die Organisation der Treffen der *Drehscheibe Nachhaltigkeit* sowie an Jürgen Dittmar für den *Stammtisch Management 3.0*. Beides sind für mich sehr inspirierende Zirkel für ein neues Arbeitsleben. Und ich danke dem Asylhelferkreis Eichenau und unseren Asylbewerbern. In dieser Arbeit kann ich jeden Tag ganz lebendige Beispiele für Vielfalt und Einzigartigkeit, Möglichkeiten und Grenzen erleben.

Last but not least geht ein besonderer Dank an Lars Eissfeldt, den Vater meiner Kinder, meine Mutter, Ursula Menke sowie meinen Vater, Norbert Metz. Nur dank ihrer zeitlichen und finanziellen Unterstützung hatte ich die Möglichkeit, überhaupt schreiben zu können. Danke meine lieben Söhne, Nick und Jakob. Schön, dass ihr seid, wie ihr seid. Ihr musstet wirklich oft zurückstecken.

Kristin Eissfeldt