



Karl Herndl

# **Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung**

Mit den Regeln der Benediktiner  
zu klaren Strukturen im Tagesgeschäft

2. Auflage



Springer Gabler

---

## **Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung**

---

Karl Herndl

# Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung

Mit den Regeln der Benediktiner  
zu klaren Strukturen im Tagesgeschäft

2., erweiterte Auflage



**Springer Gabler**

Karl Herndl  
Viktring, Österreich

ISBN 978-3-8349-3197-9  
DOI 10.1007/978-3-8349-3749-0

ISBN 978-3-8349-3749-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler  
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2010, 2012  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Manuela Eckstein  
*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

# VORWORT

Ich habe Karl Herndl im Jahre 2004 kennen gelernt, als ich gerade die Verantwortung für eine Vertriebseinheit von acht Direktoren und circa 200 Verkäufern übernommen hatte. Eine erste Analyse zeigte, dass es weder einen definierten Vertriebsprozess noch einen Führungsprozess gab. Von einer gelebten Wertekultur ganz zu schweigen. Die Ergebnisse wurden nach dem freien Spiel der Kräfte, also eher zufällig, eingefahren. Die Unternehmensziele sowie der Auftrag gegenüber den Kunden waren den Verkäufern vielleicht bekannt, spielten aber in der Zielsetzung und Vorgehensweise der Verkäufer keine Rolle. In der logischen Konsequenz wurden die Cross-Selling-Potenziale der Kunden nicht genutzt, und die Verkaufseinheit fand sich am Ende der Hitlisten wieder.

Bei Übernahme der Verantwortung war ich auf ein Buch aufmerksam geworden, das mir vorher so nicht begegnet war. Die pragmatischen, direkt anwendbaren Inhalte und beschriebenen Werkzeuge waren dazu geeignet, dass jeder meiner Verkäufer bei Anwendung in der Lage sein würde, die Cross-Selling-Potenziale zu nutzen und seine Verkaufserfolge überproportional zu steigern. Aber es ging nicht nur um Werkzeuge, sondern auch um die Einstellung zum Beruf und zu den Kunden. Es ging um persönliche Verantwortung. Karl Herndl hat in seinem Buch „*Auf dem Weg zum Profi im Verkauf*“ die Notwendigkeit, rote Linien zu überschreiten, um persönlichen wie beruflichen Erfolg zu erzielen, perfekt beschrieben. Ich entschloss mich, sein Buch allen Verkäufern zu unserer Jahresaufaktveranstaltung zu schenken und die Inhalte systematisch und durch Training umzusetzen. 14 Tage nach meiner Veranstaltung erhielt ich einen Anruf. Am Telefon war Karl Herndl! Er hatte die Info bekommen, dass ich 230 Bücher bestellt hatte, und wollte mich kennen lernen, um zu eruieren, welchen Trainingsbedarf ich bei meinen Verkäufern sehe und ob wir unsere Zusammenarbeit auf den Trainingsbereich ausdehnen könnten. Meine Priorität für ex-

terne Trainer lag damals in der Führungskräfteentwicklung, um dann über die Führungskaskade die notwendigen Skills zu vermitteln. Karl Herndl erwähnte, dass er gerade sein neues Buch „*Führen im Vertrieb*“ veröffentlicht hatte, und dass er überzeugt sei, mir entscheidend weiter helfen zu können. Dies war der Beginn einer wertvollen, fruchtbaren, intensiven und erfolgreichen Zusammenarbeit, die nun schon seit sechs Jahren andauert.

Mit seinem Buch „*Das 15-Minuten-Zielgespräch*“ hat er dann viele Erfahrungen mit Führungskräften auch aus unserem Unternehmen verarbeitet. Er liefert damit eine Daily-Business-Anleitung für den Erfolg von Führungskräften. Seine Credo und seine Lebensmaxime sind das Fragen stellen und das Pausen aushalten. Er ermöglicht seinen Trainees über diese Methodik, sich den Spiegel vorzuhalten. Er fördert hierdurch Selbsterkenntnis und berufliche wie persönliche Entwicklung. Gleichfalls gelingt es ihm darum, die wirklich wichtigen Dinge für Vertriebserfolg in seinen Büchern zu transportieren. Ich kenne keinen, der das Fragen stellen und Pausen aushalten so perfekt beherrscht und auch praktiziert, und der in Seminaren immer dahin geht, wo es weh tut. Auf diese Weise erzielt er bei den Teilnehmern eine sehr hohe Wirkung. Dennoch hat er immer wieder die Umsetzung der Seminarinhalt in der Praxis auch selbstkritisch geprüft, denn die Umsetzung lief unterschiedlich erfolgreich.

Die These, dass es in Unternehmen in der Regel kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem gibt, fanden auch wir immer wieder bestätigt. Genau auf dieses Problem liefert das vorliegende Buch die richtigen Antworten, unabhängig davon, ob Sie ein Unternehmen, eine Verkaufseinheit oder sich selbst leiten und führen. Mit diesem wertvollen Buch schließt sich der Kreis von notwendiger Erkenntnis, dem Vermitteln von notwendigem Handwerkszeug sowie dem Bereitstellen von Verkaufs- und Führungsskills. Es zeigt, wie wichtig Regeln, Kultur, Leitplanken und eine Ordnung sind. Es macht deutlich, wie wichtig es ist, ein Handlungsumfeld zu schaffen, das Umsetzung kontinuierlich fördert oder sogar garantiert. Mit diesem Buch ist Karl Herndl in eine neue Dimension der

Verkaufs- und Führungsliteratur vorgestoßen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg mit Karl Herndls „*Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung*“. Ein Tipp: Gönnen Sie sich Karl Herndl auch mal live. Es lohnt sich.

Düsseldorf im Juli 2010

*Frank Pöppinghaus,*  
Vorstandsmitglied der  
Postbank Finanzberatung AG

# **INHALT**

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort .....</b>   | 5  |
| <b>Zum Buch .....</b>  | 13 |
| <b>1. Kapitel:</b>   |    |
| <b>Auf dem Weg zur mir .....</b>   | 15 |
| <b>2. Kapitel:</b>   |    |
| <b>Bei den Benediktinern: Einkehr und Verwandlung .....</b>  | 25 |
| <b>3. Kapitel:</b>   |    |
| <b>Die Benediktsregel .....</b>  | 39 |
| 3.1 Die geistliche Kunst .....   | 42 |
| 3.2 Die Regel im Detail .....  | 47 |
| 3.2.1 Die wichtigste Aktivität des Verkäufers ist das<br>Verkaufsgespräch .....                    | 49 |
| 3.2.2 Wer Ordnung hat, kann nicht anders, als<br>erfolgreich zu sein .....                         | 51 |
| 3.2.3 Das „Was“ und das „Wie“ .....  | 52 |
| 3.2.4 Das rechte Maß finden .....  | 57 |
| 3.2.5 Die Führungskraft als Drehscheibe erfolgreicher<br>Verkaufsprozesse .....                    | 58 |
| 3.2.6 Unternehmensregeln festschreiben und dafür<br>sorgen, dass diese auch umgesetzt werden ..... | 62 |
| <b>4. Kapitel:</b>   |    |
| <b>Die Kraft der Ordnung im Vertrieb .....</b>   | 65 |
| 4.1 Das Projekt Profischmiede .....  | 69 |
| 4.2 Mit Ordnung zu mehr Effizienz im Vertrieb .....  | 74 |

## **5. Kapitel:**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Ein Vorstand ordnet seinen Vertrieb –</b>  |     |
| <b>ein Beispiel aus der Praxis .....</b>  | 77  |
| 5.1 Die Bestandsaufnahme .....  | 80  |
| 5.2 Die Auswertung .....  | 88  |
| 5.3 Das Ergebnis: Ein Nachschlagewerk auf CD-ROM<br>und eine verbindliche Ordnung ..... | 97  |
| 5.4 Die Ordnung der VFP AG .....  | 101 |
| 5.5 Die gültige Ordnung festigen .....  | 103 |

## **6. Kapitel:**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung –</b>            |     |
| <b>ein Unternehmen beweist Mut zu klaren Regeln .....</b>          | 107 |
| 6.1 Der Auftakt .....  | 109 |
| 6.2 Das praktische Training .....                                  | 114 |
| 6.2.1 Die richtigen Fragen im Verkaufsgespräch<br>trainieren ..... | 119 |
| 6.2.2 Fragen der Führungskräfte an ihre Mitarbeiter .....          | 122 |
| 6.2.3 Die Musterwochenplanung .....                                | 124 |
| 6.2.4 Führungsgespräche mit Maß und Ziel .....                     | 128 |

## **7. Kapitel:**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Die Kraft der Ordnung in konkreten</b>   |     |
| <b>Coaching-Prozessen .....</b>             | 135 |
| 7.1. Die Ausgangssituation .....            | 137 |
| 7.2 Voraussetzungen für einen gelungenen    |     |
| Coaching-Prozess .....                      | 138 |
| 7.2.1 Ordnung im Unternehmen.....           | 138 |
| 7.2.2 Weltbild klären .....                 | 139 |
| 7.2.3 Handlungsanleitungen überprüfen ..... | 141 |
| 7.3 Der Ablauf des Coaching-Prozesses ..... | 143 |
| 7.3.1 Der Auftrag .....                     | 143 |
| 7.3.2 Der Auftakt .....                     | 144 |

|                    |   |     |
|--------------------|---|-----|
| 7.3.3              | Die erste Gesprächsrunde .....                      | 144 |
| 7.3.4              | Die zweite Gesprächsrunde .....                     | 146 |
| 7.3.5              | Die dritte Gesprächsrunde .....                     | 148 |
| 7.3.6              | Das Review .....                                    | 149 |
| 7.4                | Praktische Erfahrungen aus Coaching-Prozessen ..... | 150 |
| 7.4.1              | Der Auftrag .....                                   | 150 |
| 7.4.2              | Der Auftakt .....                                   | 152 |
| 7.4.3              | Die erste Gesprächsrunde .....                      | 155 |
| 7.4.4              | Die zweite Gesprächsrunde .....                     | 171 |
| 7.4.5              | Die dritte Gesprächsrunde .....                     | 173 |
| 7.4.6              | Das Review .....                                    | 174 |
| 7.5                | Interessante Dialoge aus den Gesprächsrunden .....  | 175 |
| <b>8. Kapitel:</b> |   |     |
|                    | <b>Die Ordnung ist das Natürliche .....</b>         | 187 |
|                    | <b>Danksagung .....</b>                             | 199 |
|                    | <b>Literatur .....</b>                              | 201 |
|                    | <b>Der Autor .....</b>                              | 203 |

## ZUM BUCH

Die letzten Jahre sind an mir äußerst rasch vorbeigezogen. Ich hatte mir als Trainer für praxisorientierte Verkaufs- und Führungsseminare im deutschsprachigen Raum einen Namen gemacht. Da meine Seminare immer interaktiv aufgebaut waren und sind, profitierte ich vom Wissen und den Erfahrungen der Teilnehmer. Es gelang zunehmend, diese Erfahrungen in standardisierte Tools umzuwandeln, sodass ich die einzelnen Lernschritte in ausgereifter Form an die folgenden Teilnehmer weitergeben konnte. Umgekehrt wurden auch durch die Erfahrungen während der Seminare die Tools wieder weiterentwickelt.

Ich hatte großen Spaß an den Trainings und den Anspruch, den Teilnehmern möglichst viel mitzugeben. Irgendwann war es dann aber an der Zeit, selber wieder einmal Kraft zu tanken. Zu diesem Zweck besuchte ich ein Seminar in einem Kloster mit dem Titel „Einkehr und Verwandlung“. Die dort gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse fließen nun wiederum in meine Tätigkeit als Trainer ein. Der erste Teil dieses Buches erzählt von diesen Erfahrungen auf sehr persönliche Weise, anschließend werden einige grundlegende Erkenntnisse auf die Arbeit im Vertrieb übertragen.

In meinen Basis- und Folgeseminaren habe ich oft die Gelegenheit, Teilnehmer mehrmals zu sehen. Ich kann häufig beobachten, wie sie sich in der Gesprächstechnik entwickelt haben, und trotzdem beschleicht mich oft das Gefühl, dass ich – nach einem Jahr – fast von vorne anfangen müsste. Diese Erfahrung machte mich manchmal ratlos. Was den Unternehmen genau fehlte, um die Inhalte der Seminare nachhaltig in die Praxis umzusetzen, war mir vorerst auch nicht klar, stellt sich aber im Laufe des Seminars „Einkehr und Verwandlung“ sehr schnell heraus: Es fehlt den Unternehmen an der konkreten *Ordnung* in den Vertriebsprozessen, die die Voraussetzung für das Umsetzen der Inhalte wäre.

In „Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung“ gehe ich der Ordnung nach, die die Benediktsregel schafft, und übertrage diese auf die Prozesse in Unternehmungen. Hierdurch wird deutlich, wie es gelingt, Vertriebsstrukturen mit der *Kraft der Ordnung* langfristig wesentlich effizienter zu gestalten.

Liebe Leserinnen und Leser, ich lade Sie ein, sich auf das Thema Ordnung einzulassen. Ich wünsche Ihnen viel Freude und neue Erkenntnisse beim Lesen dieses Buches.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Paul Heindl". The signature is fluid and cursive, with "Paul" on top and "Heindl" below it.

## **1. KAPITEL**

# **AUF DEM WEG ZU MIR**

---

*Der 10. Dezember 2008 ist ein ganz besonderer Tag. Ich bin unterwegs in ein Kloster in Österreich, um eine Auszeit zu nehmen. Ich betrachte mit Freude die leicht mit Schnee bedeckten Felder, die an mir vorüberziehen. Ein paar Schneeflocken tanzen lustig auf und ab. Es ist zu warm für die Jahreszeit. Der leichte Schneefall wird vermutlich im Laufe des Tages in Regen übergehen.*

Es war höchste Zeit für mich geworden, meine Batterien wieder einmal aufzuladen. In den letzten fünf Jahren hatte ich als Seminarleiter für Führungs- und Verkaufsseminare ein gewaltiges Arbeitspensum hinter mich gebracht. Da ich in Österreich wohne und sich die meisten meiner Kunden in Deutschland befinden, war die Seminartätigkeit mit einem großen Reiseaufwand verbunden: Über 500 Trainertage, über 500 Flüge, über 500 Hotelnächte hatten mir einerseits Einiges abverlangt und deutliche Spuren hinterlassen. Andererseits war ich auch stolz auf die sehr gute Auslastung als Trainer. Ich hatte immer den Anspruch, den Teilnehmern so viel mitzugeben, wie nur irgendwie möglich. Das Feedback der Teilnehmer ist durchweg positiv, und meine Vorfreude auf die nächste Seminarwoche war und ist immer noch groß. Ich empfinde eine große Dankbarkeit dafür, dass ich die Gelegenheit hatte und immer noch habe, in vielen Seminaren mit Verkäufern und Führungskräften im Vertrieb die Kernthemen immer mehr zu verdichten. Fast 14 Jahre bin ich nun insgesamt schon unterwegs.

„Nein“ zu sagen fällt mir extrem schwer. Das hat wohl mit der Urangst jedes Selbstständigen zu tun, Kunden zu verärgern und sie

zu verlieren. Die Konsequenz daraus ist dann, dass man sich selbst immer wieder (fast) zu viel zumutet. Wenn ich im Flugzeug sitze und das Wolkenmeer betrachte, dann frage ich mich oft, wer ich eigentlich bin, wohin ich will, und welchen Sinn ich in meinem Leben sehen will. Solche Gedanken konnte ich aber bisher nicht zu Ende denken, weil gleich nach der Landung die Vorbereitungen für das nächste Seminar begannen. Nicht ausdrücklich erwähnt werden muss wohl, dass da, wo man selbst zu kurz kommt, auch die eigene Familie zurückstecken muss.

*Es ist Mittwochvormittag, die Schnellstraße ist mit Autos übersät. Viele rasen auf der Überholspur viel zu schnell an mir vorbei. Ich beteilige mich nicht an diesem Wettrennen, sondern fahre gemächlich weiter.*

Immer wieder stelle ich fest, dass viele Manager viel zu viel Zeit für ihre Arbeit verwenden. 60 bis 70 Stunden die Woche sind eher die Regel als die Ausnahme. In meinen Seminaren stelle ich den Teilnehmern folgende Fragen:

Trainer: „Wie viele Stunden in der Woche arbeiten Sie?“

Teilnehmer: „Mehr als 60 Stunden sind es immer!“

Trainer: „Wie alt wollen Sie denn werden?“

Teilnehmer: „Sie glauben, das ist zu viel? Wenn Sie mir zeigen, wie ich mit weniger Aufwand meine Ergebnisse erreichen kann, können wir gerne darüber reden!“

Führungsqualität wird leider zu oft in Arbeitszeit denn in Qualität gemessen. Die Hälfte aller Sitzungen, Präsentationen, Mitarbeitergespräche dauert meiner Erfahrung nach zu lange, die andere Hälfte dauert viel zu lange. Zwar kann ich meinen Teilnehmern mit dem „15-Minuten-Zielgespräch“ eine Methode zeigen, mit der sie in viel weniger Zeit wesentlich bessere Ergebnisse erreichen. Wir können auch lernen, Probleme direkt anzusprechen und wesentlich effizienter zu bearbeiten. Ich frage mich aber oft, ob diese Arbeits-

erleichterung wirklich das ist, was die Teilnehmer suchen. Wenn sie konsequent an der Verringerung ihrer Arbeitszeit arbeiten würden, würden sich die Erfolge bald einstellen. Dann stünde aber plötzlich Freizeit zur Verfügung, und die große Frage ist, was denn mit dieser Freizeit anzufangen wäre. Wenn der plötzliche Impuls, über sich selbst und den Sinn des eigenen Lebens nachzudenken, nicht mehr durch den nächsten Termin abgewürgt würde. Insofern ist der enorme Zeitaufwand im Job auch ein Schutz gegen die Beschäftigung mit der eigenen Lebenssituation. Nicht selten erleiden gestresste Manager dann ein „Burnout“ oder einen Herzinfarkt. Ist man erst einmal krank, dann spielt plötzlich die Zeit überhaupt keine Rolle mehr. Alles andere wird plötzlich nebensächlich. Doch wir sollten es nicht erst soweit kommen lassen. Auch ich war in den letzten Jahren oft zu sehr im Hamsterrad des Berufes gefangen. Dass ich nun etwas für mich tun durfte, erschien mir wie ein großes Geschenk.

*Wenige Kilometer Schnellstraße liegen noch vor mir. Ich muss aufpassen, dass ich die Ausfahrt nicht versäume. Der Schneefall hat aufgehört. Ich werde bis zum Beginn des Seminars noch ein paar Stunden Zeit haben und freue mich darauf, eine Stunde zu joggen. Ich höre die Nachrichten im Radio. Alle reden von der Weltwirtschaftskrise.*

Ich frage mich, wie es dazu kommen konnte, dass das gesamte Finanzsystem der Weltwirtschaft zu zerbrechen droht. Wieso muss es jedes Jahr ein Wachstum der Wirtschaftsleistung eines Landes geben? Wieso gibt man sich nicht mit ein paar Prozent Gewinn für sein erspartes Kapital zufrieden? Warum ist man bereit, für wesentlich höheren Gewinn zu spekulieren und dafür auch einen totalen Verlust des Ersparnen in Kauf zu nehmen? Warum vergeben Banken Kredite, die schon bei kleinen Veränderungen der finanziellen Situation einer Familie nicht mehr getilgt werden können? Das vernünftige Maß ist uns in vielen Bereichen des Lebens leider völlig abhanden gekommen. Altbewährte Werte und Regeln sind verloren gegangen bzw. haben in unserer Gesellschaft keinen Platz mehr. Die Krise der Weltwirtschaft ist ein Ergebnis der Gier des Menschen nach immer

mehr Gewinn. Ich hoffe, eine ganz andere Art von Gewinn einzufahren, wenn ich mich auf das kommende Seminar einlasse.

*Ich fahre von der Schnellstraße ab und biege auf die Landstraße ein, die durch einen dichten Wald hinaus zum Kloster führt. Der Himmel lichtet sich ein wenig, da und dort scheinen ein paar Sonnenstrahlen zaghaft durch.*

Das Kloster liegt auf einer Anhöhe oberhalb eines Badesees. Der Blick von dort aus ist atemberaubend schön, die Umgebung lädt zum Joggen oder Radfahren ein. Im Sommer ist ein Sprung in den See ein Muss.

Auf das Seminar bin ich sehr gespannt. Vor Monaten hatte ich damit begonnen, Seminarangebote im deutschsprachigen Raum zu suchen, die mir in meiner Situation helfen würden. Das Angebot dafür im Internet ist vielfältig. Gestresste Manager, die verbrauchte Batterien wieder aufladen wollen, finden heutzutage eine reiche Auswahl an Seminaren. Zufällig landete ich eines Tages auf der Homepage eines Benediktiner-Klosters.

Das Kloster bietet ein vielfältiges Angebot zur spirituellen Entwicklung an. Ich suchte nach Seminaren im Dezember und stieß auf ein Angebot mit dem Thema „Einkehr und Verwandlung“, durchgeführt von dem Abt des Klosters. Der Titel faszinierte mich und machte mir zugleich Angst. War ich bereit, loszulassen und mich einzulassen? Ich wusste, dass gerade Benediktiner gefragte spirituelle Begleiter für suchende Menschen sind. Ich hatte auch schon von der Benediktsregel gehört, die seit Jahrhunderten unterschiedlichsten Menschen Orientierung gegeben hat und zur Quelle des Lebens führen will. In der Seminarbeschreibung war von „Meditation“, „Gebeten“ und „Aussprachemöglichkeiten“ die Rede. Wollte ich mich darauf wirklich einlassen?

*Ich gehe durch das wunderschöne alte Eingangstor des Klosters. Mein Blick fällt auf den Innenhof, die Kirche und den Kreuzgang. Ich*

*habe das Gefühl, dass ein Stein von meinem Herzen fällt. Wer hier „einkehrt“, der ist wohl im selben Augenblick „verwandelt“. Ich beziehe mein Zimmer und genieße die herrliche Aussicht auf den See. Ich ziehe mich um und freue mich auf einen wunderbaren Lauf durch den Wald, rund um das Kloster und den See.*

Ich bewundere die Ordnung, die in der Natur seit so vielen Jahren herrscht. Wie oft ist es wohl schon Tag geworden, und wieder Nacht? Wie oft ist auf einen Winter ein Frühling gefolgt und auf einen Sommer ein Herbst? Wir haben es verlernt, mit dieser Ordnung zu leben. Unsere Unternehmungen sind von Entscheidungen geprägt, in denen es darum geht, die augenblickliche Situation möglichst gut zu bewältigen. Was aber heute gilt, kann morgen schon wieder unbedeutend sein. Die Mitarbeiter klagen dann, dass sie sich nicht orientieren können und dass sie immer wieder neue Baustellen vorgesetzt bekommen, auf denen sie sich bewähren sollen. Arbeitsprozesse laufen scheinbar ungeplant und zufällig ab. Dies trifft auch auf den Verkauf zu: Dort gibt es selten eine klare Vorstellung davon, wie viele Verkaufsgespräche ein Verkäufer an einem Tag durchführen soll und was in diesen Verkaufsgesprächen genau passieren soll. Und wenn Führungskräfte doch eine konkrete Vorstellung haben, dann ist diese Vorstellung oft nicht bis zu den Verkäufern vorgedrungen. Meist gibt es auch keine klaren Regeln, was passiert, wenn sich jemand nicht an die vereinbarten Abläufe hält. Wenn Controllingprozesse nur zaghaft stattfinden, wenn bei Fehlverhalten keine Konsequenzen folgen, hat es keinen Sinn, Regeln aufzustellen.

*Die Laufstrecke führt mich über gut ausgebaute Forstwege durch einen dichten Nadelwald. Mit jedem Schritt fühle ich mich leichter. Ich komme immer wieder an Lichtungen vorbei, die das Kloster und den See aus unterschiedlichsten Perspektiven zeigen. Ich lasse diese unterschiedlichen Eindrücke auf mich wirken und fühle mich großartig.*

Ich kann es noch gar nicht glauben, dass ich mich zu diesem Schritt entschließen konnte, einfach einmal auszusteigen. Zugleich über-

kommt mich auch ein schlechtes Gewissen, weil ich mir diese Zeit genommen habe und die Versorgung unseres Hauses und der Familie wieder ganz zu Lasten meiner Frau geht. Ich stelle mir vor, wie meine Frau gerade in diesem Augenblick unsere kleine Tochter versorgt und sich um die großen Jungs kümmert. Dabei ist sie aber auch berufstätig. Ich kenne viele Familien, die sich in ähnlichen Situationen befinden: Man hat ein schönes Haus gebaut, das zum Teil fremdfinanziert ist, man hat Kinder, die einen fordern. Beide Elternteile sind berufstätig, der Mann verdient den Großteil des Familieneinkommens, dafür ist er aber auch nie da. Die Situation stellt für alle Beteiligten eine Überforderung dar, irgendwie rettet man sich dann mit letzter Kraft in den Jahresurlaub.

Die Ordnung in den Familien ist in den letzten Jahren sehr aufgeweicht. Kinder werden dazu erzogen, sich selbst am wichtigsten zu nehmen. Man will ihnen in einer möglichst antiautoritären Erziehung eine Freiheit anbieten, die sie aber eigentlich überfordert. Väter sind zwar heute meistens bei der Geburt dabei, dann folgt möglicherweise noch eine „Babypause“, ehe sie sich wieder in die Berufsrolle verabschieden. Die Hauptlast der Erziehung liegt aber bei den Müttern, die sich von dieser Rolle völlig vereinnahmen lassen und jeden kleinen Entwicklungsschritt ihres Sprösslings feiern wie das Konzert eines Superstars bzw. Angst haben, wenn im Krabbelkreis einige Kinder im gleichen Alter vielleicht schon zwei Wochen früher mit dem Krabbeln begonnen haben. Auf diese Weise werden vorerst kleine und später größere Nervensägen erzogen, die sich selbst als Mittelpunkt der Welt erleben und im Kauf von Designerklamotten und Unterhaltungselektronik vergeblich einen Halt suchen, den früher eine intakte Familie geboten hat. Wie hart die Eltern das Geld verdienen, ist für die Kinder und Jugendlichen schwer nachvollziehbar, weil sie damit aufgewachsen sind, dass immer genug Geld vorhanden ist. Und wenn das Geld einmal knapp wird, dann muss man eben eine Plastikkarte in einen Geldautomaten schieben. Das Wort der Eltern ist kein Machtwort mehr, die Kinder lernen schnell, immer das letzte Wort zu haben. Dieses Verhalten der Kinder ist aber in Wahrheit ein Betteln um Regeln