

2

Auf meinem Pilgerweg

2.1 Am Anfang war die Sehnsucht

Jesteburg bei Hamburg, im Sommer 1997

Mein Unternehmen hatte mir als Belohnung für gute Leistungen ein Seminar bei einem bekannten Motivationstrainer geschenkt. Aus der Seminarbeschreibung war ersichtlich, dass wir uns drei Tage lang mit den Themen Eigenmotivation und der Motivation von Mitarbeitern beschäftigen sollten. Das Seminar hatte Tiefgang und erfüllte voll und ganz meine Erwartungen. Es ging um die Motivation, die nicht von außen kommt und wie ein Strohfeuer bald wieder erlischt, sondern darum, sich selbst zu bewegen, Herausforderungen zu suchen und Möglichkeiten für ihre Bewältigung zu entwickeln.

Irgendwann am zweiten Tag war auch das Thema „Entscheiden“ angesagt. Wir sollten für uns selbst Herausforderungen finden, für die es sich lohnen würde, sich besonders anzustrengen. Dann mussten wir eine dieser Herausforderungen auswählen, konkret beschreiben und darlegen, wie wir ihr begegnen wollten.

Ich erinnere mich noch genau an Beiträge mancher Teilnehmer. Eine Frau wollte in einem halben Jahr fünf Kilogramm abnehmen und beschrieb, wie sie es angehen würde.

Ein Mann hatte sich überlegt, seine Frau damit zu überraschen, dass er bis zu seinem Urlaub im August selbst im Keller des neuen Hauses Fliesen legen wollte. Ja, und meine Idee war eine, die mich schon seit Jahren verfolgte: Ich wollte mich als Trainer und Coach selbstständig machen.

Da ich in einer festen Anstellung arbeitete, sehr gut verdiente und zwei kleine Kinder zu versorgen hatte, wäre das für mich in der Tat ein großer Schritt gewesen. Ich stellte mir in Gedanken vor, wie ich die Idee meiner Frau beibringen würde, und hatte keine Vorstellung davon, wie sie darauf reagieren würde. Also entschied ich mich vorerst einmal dafür, die Entscheidung hinauszuschieben.

Trainer „Karl, welche ist denn Deine Herausforderung?“

Autor „Ich will mich in spätestens drei Monaten entscheiden, ob ich mich als Trainer und Coach selbstständig machen will.“

Trainer „Das war keine Entscheidung, Du bist weiter angestellt!“

Autor „Ja, aber das ist auch wirklich keine leichte Entscheidung. Damit würde sich sehr vieles in meinem Leben verändern!“

Trainer „Karl, geh doch hinaus und in dem Wald vor dem Hotel etwas spazieren. Wenn Du Dich entschieden hast, dann komm wieder zurück!“

Also machte ich mich auf den Weg, auf meinen Pilgerweg. Als ich die ersten Schritte aus dem Seminarraum

hinausgegangen war, drehte ich mich noch einmal um. Ich sah die anderen Teilnehmer der Seminargruppe, die meinen Weg beobachteten. Da ging also jemand in den Wald, um sich zu finden. Vielleicht ist es gerade dieser Umstand, der einen Pilger von einem Wanderer unterscheidet: *Pilgern ist ein Bekenntnis, man offenbart sich als Suchender*. Man geht einen bestimmten Weg, entweder zu den großen Pilgerstätten, wie das heutzutage wieder sehr in Mode gekommen ist, oder eben ganz alleine mit seiner Sehnsucht in den Wald.

Ich ging einfach immer weiter in den Wald hinein. Plötzlich war ich mir sicher, dass der Weg in die Selbstständigkeit für mich genau der richtige Weg wäre. Dann gewannen wieder die Zweifel die Oberhand. Ich spürte, dass mich diese Entscheidung seelisch und körperlich sehr forderte. Das Gehen strengte mich an, und die Ungewissheit machte mein Herz schwer. An einer Lichtung kehrte ich um. Ich nahm einen anderen Weg zurück aus dem Wald, der breiter und breiter wurde, je näher es dem Waldrand entgegen ging. Langsam breitete sich eine Freude in mir aus, die nicht mehr nur ein Strohfeuer, sondern echte Wärme war und meinen ganzen Körper erfasste. Mit festem Schritt ging ich aus dem Wald hinaus und auf das Seminarhotel zu. *Als Angestellter war ich in den Wald gegangen, als Selbständiger kam ich wieder heraus*. Plötzlich war mir klar, dass Selbstverwirklichung nur möglich ist, wenn man bereit ist, aus den Sicherheiten eines geordneten Lebens auszubrechen. Ich war bereit, das Risiko einzugehen.

Nun bin ich schon seit 15 Jahren auf diesem Weg und weiß heute, dass Pilgerwege Zeit brauchen. Sie können nicht abgekürzt werden, ein solcher Weg muss in seiner ganzen Länge erfahren und auskosten werden. Stück für

Stück reiht sich aneinander, aber nicht plötzlich, sondern allmählich. Mittendrin hat man oft das Gefühl, dass man feststeckt. Die weiteren Schritte wollen einfach nicht gelingen. Nach einiger Zeit geht es dann wieder ganz einfach weiter, und in der Rückschau erkennt man dann, dass die Zeit an einer bestimmten Stelle des Weges für den nächsten Schritt ganz einfach noch nicht reif gewesen war. Heute weiß ich, dass sich die Anstrengung, die dieser Weg mir bereitere, mehr als gelohnt hat. Wenn der Zug des Lebens in einen Bahnhof einfährt, dann muss man eben umsteigen. *Sonst besteht die Gefahr, dass man auf ein Abstellgleis geschoben wird.*

Ein Pilgerweg beginnt mit einem Aufbruch. Am Anfang ahnt man nicht genau, wo man hingeht, das Ziel zeichnet sich nur schemenhaft am Horizont ab. Nur wer beharrlich auf dem Weg bleibt und durchhält, hat die Chance, das Ziel genauer zu erkennen und letztlich auch zu erreichen.

2.2 Der Ausstieg

Wien, im Sommer 1997

Es ist Freitagnachmittag. Ich sitze in meinem Büro und warte auf den Anruf aus dem Generalsekretariat, dass ich mich auf den Weg machen soll. Der Generaldirektor hatte das Gerücht gehört, dass sich sein Verkaufsleiter für ein Bundesland als Trainer selbstständig machen wolle. Ich wusste natürlich, dass er mit mir darüber reden wollte und versuchen würde, mir diesen Schritt auszureden. Für mich steht der Entschluss jedoch fest, und ich hoffe, dass wir in gutem Einvernehmen auseinandergehen werden. Ich sitze am

Fenster, beobachte den Stau unten auf der Straße und warte einfach.

Ich lasse die sieben Jahre, die ich in diesem großen Versicherungskonzern verbrachte, noch einmal an mir vorbeiziehen. Ich hatte es gut getroffen. Wenn man als unbeschriebenes Blatt in einem Unternehmen anfängt, muss man darauf hoffen, dass sich eine einflussreiche Führungskraft seiner annimmt und bereit ist, einen zu entwickeln und zu formen. Natürlich gehört zu diesem Prozess auch die Bereitschaft des Neulings, sich zu zeigen, aufzufallen und sich anzubieten.

Der Generaldirektor hatte von Anfang an ein wohlwollendes Auge auf mich gerichtet und immer wieder angedeutet, dass er mit mir noch einiges vorhat. Er förderte meine Entwicklung, indem er mir spezielle Aufgaben übertrug, deren Bewältigung mich reifen ließ. Er forderte aber auch meine Bereitschaft ein, mich in hohem Maße zu engagieren und jederzeit zur Verfügung zu stehen.

Mein Studium hatte mich sehr gut auf diesen Job vorbereitet. Nach manchen Irrwegen hatte ich mich an der Universität in Klagenfurt für die Studienkombination Pädagogik und Gruppendynamik eingeschrieben. Ich kann heute nicht mehr genau sagen, warum ich 1986 gerade dieses Studium angefangen habe. Ich bin als junger Mann da irgendwie hinein gestolpert und merkte dann aber bald, dass es für mich genau die richtige Ausbildung war. Vor allem die Gruppendynamik hatte es mir angetan. Die praktische Selbsterfahrung als Teilnehmer von Gruppen hat mir einen sehr guten Einblick in Gruppenprozesse gebracht. Diese Erkenntnisse haben mir später als Trainer in so mancher schwierigen Situation geholfen, den Durchblick zu bewahren. Manche Professoren in dieser Studienrichtung waren

selbst international als Trainer unterwegs. Wir Studenten erhielten von ihnen eine sehr gute Einführung in „Designarbeit“ (Aufbau von Seminaren) und „Interventions-technik“ (Umgang mit schwierigen Seminarsituationen). Praktische Seminare über bildungspsychologische Themen (z. B. Lernpsychologie) und praktische Anwendungen (z. B. Konfliktmanagement) rundeten die Ausbildung ab. Den Abschluss bildete ein kleiner Beratungsprozess in einem Unternehmen, unter der Anleitung eines Professors. Schon in der letzten Phase des Studiums schickte ich mehrere Bewerbungen als „Personalentwickler“ an verschiedene Unternehmen. Und bald war klar, dass ich zum 1. Juli 1990 in der Personalentwicklung der größten österreichischen Versicherung arbeiten würde.

Die Entwicklung der Trainerrolle

Wenn man sich dafür entscheidet, das Leben als Pilgerweg zu sehen, der einem Ziel entgegen strebt, versteht man im Nachhinein die Bedeutung der einzelnen Stationen viel besser. Man erkennt dann plötzlich, dass die einzelnen Ereignisse und Phasen eines Lebens nicht zufällig passieren, sondern dass sie Meilensteine sind auf dem Weg, einen Auftrag zu erfüllen, der für den einzelnen Menschen vorgesehen ist. Natürlich kann man sich immer frei entscheiden, einen Auftrag nicht anzunehmen oder einfach nicht an sich heranzulassen. Wenn man aber voller Freude den ersten Schritt geht, merkt man sehr schnell, wie sich immer mehr Türen fast von selbst auf-tun, auch wenn man zu Beginn das Ziel des Weges und die Details des Auftrags nicht absehen kann.

Ich hatte damals noch keine Vorstellung davon, dass ich eines Tages die Ordnung der Benediktiner in die Verkaufsprozesse von Unternehmen einführen würde. Das musste erst ganz langsam wachsen und sich von Schritt zu Schritt ergeben.

Damals spürte ich nur den brennenden Wunsch, sprichwörtlich „unterwegs“ zu sein – von einem Ort zum anderen und von einem Seminarhotel zum nächsten. Ich wollte den Menschen beistehen, ihren Job möglichst einfach und erfolgreich zu tun.

Die ersten vier Jahre verbrachte ich in der Bildungsabteilung des Unternehmens. Ich erkannte schnell, dass mich Verkaufstrainings am meisten interessieren, weil das die praktischste Arbeit im Rahmen der Tätigkeit eines Personalentwicklers ist. Weil dieses Feld noch ziemlich unbewirtschaftet war, hatte auch niemand etwas dagegen, dass ich mich intensiv mit der Weiterentwicklung der bestehenden Seminare für Verkäufer und der Einführung neuer, möglichst praxisbezogener Seminare beschäftigte.

Ich bereiste das ganze Land, interviewte Verkäufer, führte Verkaufsseminare durch. Die Erkenntnisse waren für mich ziemlich erschreckend: Im Verkauf schien vieles beliebig und zufällig zu passieren. Es gab keine klare Vorstellung dessen, was erfolgreiches Verkaufen und Führen bedeutet. Wichtige Fragen wurden nicht hinreichend beantwortet: Wie gestaltet man eine erfolgreiche Einarbeitung von Mitarbeitern? Wie läuft ein erfolgreiches Verkaufsgespräch ab? Was sind die Grundelemente einer effizienten Führung von Verkäufern?

Bei der intensiven Beschäftigung mit diesen Themen und der Ausarbeitung und Umsetzung entsprechender Konzepte wurden erste kleine Erfolge erzielt. Das positive Feedback drang langsam auch bis in die Vorstandsetage vor und brachte mir schließlich die Berufung zum Assistenten des Vertriebsvorstands. An dieser Stelle war ich bald für ein Projekt zur Förderung der Professionalisierung von Ver-

kaufs- und Führungsprozessen zuständig. Gemeinsam mit zwei externen Trainern und ausgewählten Führungskräften und Verkäufern bildeten wir eine Projektgruppe und nannten das Projekt „Profischmiede“. Für die Umsetzung wurden drei Regionen ausgewählt. Die Verkäufer erhielten ein Verkaufstraining und ein Seminar zum Thema Eigenorganisation. Ich selbst coachte die Führungskräfte dieser Regionen. Das Projekt stand unter besonderer Beobachtung des Vorstands, der sich auch selbst immer wieder in den Regionen zeigte. Die hausinterne Presse berichtete regelmäßig darüber, und so langsam hatten die betroffenen Verkäufer das Gefühl, dass sie ausgewählt worden waren, um an einem wichtigen Entwicklungsschritt im Unternehmen teilzunehmen. Sie zeigten Bereitschaft, sich besonders einzusetzen und die Seminarinhalte sowie die Vereinbarungen aus den Führungs- und Coaching-Gesprächen umzusetzen. Schritt für Schritt wurde in den ausgewählten Regionen tatsächlich so etwas wie eine Ordnung eingeführt, und die Umsätze gingen schlagartig nach oben.

Diese Erfolge haben mir dann den nächsten Karriereschritt eingebracht: Von 1995 bis 1997 war ich Verkaufsleiter für das Bundesland Niederösterreich und verantwortlich für 300 Verkäufer und mehr als 20 Führungskräfte. Ich erkannte rasch, dass diese Aufgabe alles andere als leicht war. Es gab seit Jahren eingefahrene Strukturen. Das Verharren in der eigenen Bequemlichkeit und die Ablehnung von Entwicklungsschritten waren an der Tagesordnung. Nur langsam merkten dann doch mehr und mehr Mitarbeiter, dass ich ihnen mit der Klärung der Prozesse und der Einführung einer Ordnung im Vertrieb nichts Böses wollte. Und als ein paar arrivierte Verkäufer ihre Ergebnisse durch die Ordnung

ihrer Abläufe deutlich verbessern konnten, hatte ich plötzlich Mitarbeiter, die diesen Weg mitgehen wollten und auch ein paar andere mitzogen. Die Ergebnisse konnten sich sehen lassen. Die Landesdirektion verbesserte sich vor allem in den Personenversicherungen so deutlich, dass viele meiner Leute im Ranking der Mitarbeiter des gesamten Unternehmens ganz oben standen.

Ich hatte gelernt, beharrlich an Ideen dranzubleiben, Menschen dafür zu gewinnen und mit Widerständen aus den eigenen Reihen produktiv umzugehen. Ich hatte gemeinsam mit meinen Mitarbeitern Ziele für meinen Vertrieb geplant und praktisch umgesetzt. Und aus den Tätigkeiten in den ersten Jahren im Unternehmen hatte ich gelernt, Verkaufs- und Führungsseminare zu entwickeln und durchzuführen. Es war also höchste Zeit, mich als Trainer und Coach selbstständig zu machen.

Ich sehe immer noch hinab auf die Straße und beobachte den Verkehr. Nichts geht mehr, stop and go. Wie jeden Freitag um diese Zeit hält die Stadt den Atem an. Ich habe das Gefühl, dass in diesem Augenblick ein Lebensabschnitt für mich zu Ende geht. Ich bin aufgeregt in Erwartung des Gesprächs mit dem Generaldirektor und kann mich auf nichts anderes konzentrieren. Endlich läutet das Telefon. Höchste Zeit zu gehen.

Der Generaldirektor empfängt mich mit seinem gewinnenden Lächeln. Er scheint sich vorgenommen zu haben, mich umzustimmen, und ist sich seiner Sache wohl auch sicher. Bis jetzt konnte er sich immer darauf verlassen, dass ich seinen Wünschen Folge leisten würde. Er gibt in seinem Sekretariat bekannt, dass er während des Gesprächs mit mir keine Störung wünsche. Ich empfinde diese Ansage als

Wertschätzung und habe ein bisschen Angst davor, dass ich doch noch umfallen könnte.

Der Generaldirektor beginnt das Gespräch mit der Bemerkung, ihm sei zu Ohren gekommen, dass ich mich selbstständig machen wolle. Ich bestätige diese Tatsache und erkläre ihm ausführlich meine Beweggründe. Er hört ruhig zu. Dann redet er mir ins Gewissen und erzählt von dem Risiko, das ein solcher Schritt für mich bedeuten würde. „Sie haben doch Familie und verdienen hier sehr gut!“ Dann führt er an, dass es mir doch in diesem Unternehmen sehr gut gefiele und auch das Unternehmen an mir großen Gefallen fände. Zum Schluss spielt er noch seine Trumpfkarte aus und erzählt mir von dem großen Karriereschritt, den er in etwa zwei Jahren für mich vorgesehen habe. Das wäre in der Tat ein sehr gutes Angebot gewesen. Nein, ich spüre es wieder ganz deutlich, mein Weg geht tatsächlich in eine ganz andere Richtung. Ich bleibe bei meiner Entscheidung. Der Generaldirektor ist verärgert, nimmt sich aber noch Zeit, die Situation mit mir weiter aufzuarbeiten. Schließlich endet das Gespräch versöhnlich, und der Generaldirektor sollte später zu meinen ersten Auftraggebern als freier Trainer zählen. Ich verabschiede mich, bedanke mich für die gute Ausbildung, die ich in diesem Unternehmen genießen durfte, gehe hinaus und bin selbstständig.

Für Top-Führungskräfte gibt es wohl nur die eine Form des Glücks, die darin besteht, auf der Karriereleiter Stufe um Stufe hinaufzuklettern. Da fehlt dann oft das Verständnis, wenn jemand so gar nicht danach strebt. Für mich war die Verkaufsleitung eines so großen Gebietes die höchste Karrierestufe, die für mich passte. Auf dieser Stufe hat man wenigstens noch etwa die Hälfte seiner Arbeitszeit mit prak-

tischen Verkaufs- und Führungsprozessen zu tun und mit echten Menschen, die man führen und bewegen kann. Ich entschied mich also, auf mein Herz zu hören, und machte mich auf den Weg.

2.3 Ein neuer Weg beginnt

Klagenfurt, im Januar 2013

Ich sitze in meinem Büro. Auf dem Tisch liegen die vier Bücher, die ich in den letzten zehn Jahren geschrieben habe. Jedes hat seine eigene Geschichte, und doch gehören sie alle zusammen, weil sie einen Entwicklungsprozess als Trainer und Coach nachzeichnen, der nun schon seit über 15 Jahren andauert. Es sind sehr praktische Bücher geworden, die von vielen Erkenntnissen aus 1500 Trainertagen berichten und Tools anbieten, die sich im Laufe der Jahre während des Einsatzes in den Seminaren immer weiterentwickelt haben. Für die praktische didaktische Vermittlung sind dabei einige Inputs entstanden, die ich auch heute noch immer wieder einsetze, weil sie sich in der Praxis sehr bewährt haben.

Auf den folgenden Seiten können auch Sie den Prozess nachvollziehen, der letztendlich zum „Sales Coaching by Benedict“ geführt hat. Es hat sich vieles von selbst gefügt, und oft genug habe ich einen Entwicklungsschritt erst im Nachhinein verstanden. Am Anfang war für mich nur klar, dass ich aufbrechen wollte zu einem Weg, der mich faszinierte und der trotzdem immer wieder Fragen offen ließ, die ich erst jetzt beantworten kann, da sich alles nun wirklich zusammenfügt.

Ich bin auf diesem Weg nie stehen geblieben und habe immer eine neue Herausforderung gesucht. Ich hätte es mir wahrscheinlich viel leichter machen können. Meine Verkaufsseminare waren ja bald am Markt gut eingeführt, und ich könnte heute noch gut davon leben, wenn ich dabei geblieben wäre. Aber da war eben noch etwas, das mich nicht ruhen ließ und immer wieder zu neuen Aufbrüchen drängte.

Somit stand ich immer wieder vor der Aufgabe, Bewährtes zu verlassen und unbekannte Wege zu beschreiten. Damit ist ein sehr großer Energieaufwand verbunden. Andererseits entsteht aber auch sehr viel Glück und Zufriedenheit, wenn ein neues Konzept aufgeht. Heute bin ich sehr dankbar für die gute Führung, die mir auf meinem Weg mitgegeben wurde. Letztendlich haben sich die Konzepte immer durchgesetzt, und damit ist es auch gelungen, Verkaufs- und Führungsprozesse weiterzuentwickeln und vielleicht auch ein bisschen Geschichte zu schreiben.

Ein Scheitern habe ich übrigens nie einkalkuliert. Ich habe diesen Weg angefangen und will ihn auch zu Ende gehen. Ein Pilgerweg erfordert Mut zum Aufbruch, Beharrlichkeit und die Anpassungsfähigkeit, ungewohnte und ungewöhnliche Situationen zu meistern. Der Begriff „Pilgerweg“ wird ja normalerweise für Wanderungen zu sakralen Stätten verwendet – Jerusalem, Rom, Santiago de Compostela. Ich bin aber überzeugt davon, dass jeder Weg, den man bewusst geht, ein Pilgerweg ist, der den Menschen in seiner Entwicklung ein Stück weiter und seiner Bestimmung näher bringt. Ich habe das Gefühl, dass die Bezeichnung „Pilgerweg“ für meinen Weg sehr gut passt.

Ich lade Sie, liebe Leserinnen und Leser nun ein, sich die einzelnen Stationen des Weges gemeinsam etwas genauer anzusehen. Vielleicht entdecken Sie an der einen oder anderen Stelle auch Ähnlichkeiten mit Ihrer eigenen Entwicklung.

2.4 Auf dem Weg zum Profi im Verkauf

Klosterneuburg, im Herbst 1997

Wie verkauft man ein Verkaufsseminar? Wie fängt man ein gutes Verkaufsseminar an? Wie gelingt es, die Teilnehmer von Anfang an mit auf die Reise zu nehmen? Was sind die Inhalte, die Verkäufer treffen und bewegen? Wie lassen sich diese am besten vermitteln? Fragen über Fragen, die mich am Anfang sehr beschäftigt haben und durch so manche meiner Nächte gegeistert sind.

Mein Büro in einer Bürogemeinschaft in Klosterneuburg war eingerichtet. Alles stand an seinem Platz. Ich hatte einen wunderbaren Ausblick auf das Stift Klosterneuburg. Mein Zimmer war sehr klein, aber ich hatte im Haus alles, was ich benötigte.

Ich kam aus dem Bereich der Versicherung, und da wollte ich vorerst auch bleiben. Meine erste Aktivität bestand also darin, über Wegbegleiter Kontakte zu Führungskräften anderer Versicherungsgesellschaften zu knüpfen und Termine für die Präsentation meiner Firma zu vereinbaren. Meine Vergangenheit als Verkaufsleiter erleichterte mir den Eintritt bei Neukunden erheblich. Ich hatte bei allen Gesprächen die Ergebnisse dabei, die meine Mitarbeiter und ich

in den letzten drei Jahren erwirtschaftet hatten. Das hat so manchen potenziellen Neukunden dazu bewogen, tiefer in das Gespräch mit mir einzusteigen. Außerdem hatte ich mir im Vorfeld einen Seminarablauf für ein Produkt zurechtgelegt, das in Österreich damals und heute jeder verkaufen will: *Personensparten*. Dazu gehören in Österreich die Lebensversicherung, Rentenvorsorge sowie die Unfall- und Krankenvorsorge. Im Bereich der Sachversicherungen gab es damals schon einen starken Wettbewerb, der vor allem über den Preis ausgetragen wurde. Darauf wollte ich mich nicht einlassen. Das erste Seminar, das ich aktiv anbot, hieß demnach „Personensparten erfolgreich verkaufen“ und traf genau das Thema, an dem viele Verkaufsleiter gerade arbeiteten.

Der erste Auftrag war geschrieben. Ich saß danach in einem Kaffeehaus und freute mich zwar über den Auftrag, zugleich ließ ich aber das Gespräch kritisch an mir vorbeiziehen. Ich hatte den Kunden „überredet“. Ich hatte meine Unterlagen sehr gut präsentiert, der Kunde war aber eindeutig zu wenig zu Wort gekommen. Ich erzählte davon, dass ich den Verkäufern die richtigen Fragen für den Verkauf von Personensparten beibringen will, habe aber selbst in diesem Gespräch viel zu wenige Fragen gestellt. Ich beschloss, diese Vorgehensweise radikal zu ändern.

Zuerst legte ich den Stapel mit meiner Unternehmenspräsentation in den hintersten Winkel meines Regals. Dann legte ich mir Fragen zurecht, die ich von nun an in jedem Verkaufsgespräch stellen wollte, wie beispielsweise:

- Was hat Sie veranlasst, mit mir einen Termin zu vereinbaren?

- Was erwarten Sie von einem guten Verkaufsseminar?
- Was soll auf jeden Fall darin vorkommen?

Von da an nahm der Redeanteil der Kunden in den Verkaufsgesprächen ständig zu. Ich hatte immer mehr Spaß daran, Fragen zu stellen, die Antwort des Kunden abzuwarten und zu beobachten, wie sich der Kunde das Seminar selbst verkaufte. Glücklicherweise hatte ich diese Erkenntnis noch vor meinem ersten Seminar, weil für mich damit klar war: Ich wollte im Verkaufsseminar vor allem der Fragensteller sein, der die Teilnehmer dazu bringt, selbst Lösungen zu finden und Entwicklungsschritte zu erkennen. Seit damals stelle ich zu Beginn eines Verkaufsseminars die folgenden drei Fragen:

- Wie sehr macht Ihnen Ihr Job Spaß?
- Wie groß schätzen Sie die Marktchancen ein?
- Wie gut haben Sie diese Chancen bisher genutzt?

Ich gebe jedem Teilnehmer drei Moderationspunkte und lasse sie die Punkte auf einer Skala zwischen 1 und 10 ankleben. Die Ergebnisse der Punktabfragen haben sich im Laufe der Zeit kaum verändert. Der Job macht den Menschen im Großen und Ganzen Spaß, die Marktchancen werden immer noch als gut eingeschätzt, doch was die Nutzung der Marktchancen betrifft, gibt es anscheinend immer wieder Aufholbedarf.

Mit dieser Punktabfrage öffnen sich die Menschen erfahrungsgemäß für die Inhalte des Seminars. Sie wollen ja die Marktchancen mehr nutzen, und wenn dies, wie der Trainer verspricht, durch eine einfache Umstellung zu einer

systematischeren Arbeitsweise geht, dann will man sich das Weitere zumindest einmal wohlwollend ansehen. Entscheidend ist dabei, dass die Menschen mit dieser Punktabfrage das Problem selbst erkennen.

Ein weiteres Element, das für mich unbedingt zur Seminartätigkeit dazugehört, ist der Umgang mit der roten Linie. Das ist jene Entwicklungsgrenze, an der wir uns immer wieder entscheiden, ob wir weiterkommen wollen oder nicht. Das leuchtet den Menschen rasch ein, und bei der Frage, warum es oft so schwer fällt, die rote Linie zu überschreiten, sind wir uns auch schnell einig: weil dafür die Technik fehlt. Kaum jemand beherrscht die Fragen, die beim Kunden ein Kaufmotiv erzeugen, so gut, dass sie für ihn auch unter Stress beim Kunden abrufbar sind. Das gilt natürlich auch für die fertigen Sätze bei der Telefonakquise, in der Einwandbehandlung oder auch für die Abschlussphase.

Ein guter Verkaufsprozess steht und fällt mit der richtigen Fragetechnik. Verkäufer müssen lernen, in Fragen zu denken, und müssen sich darin üben, nach den Fragen die Pausen abzuwarten, bis der Kunde spricht. Diese Pausen dauern ja normalerweise nur ein paar Sekunden. Wenn die Pause aber nicht abgewartet wird, verliert die Frage schnell an Wirkung. Dies ist besonders im Abschlussprozess fatal, wenn nach der Abschlussfrage nicht abgewartet wird, bis der Kunde antwortet. Dann beginnt ein Prozess, der eigentlich schon abgeschlossen war, wieder von vorne. Wer Fragen stellt, der fährt automatisch seinen Redeanteil zurück und bringt den Kunden dazu, nachzudenken und seine Motive selbst herauszuarbeiten. *Die Entwicklung vom „Produktzusteller“ zum „Fragensteller“ ist auch heute noch die größte Herausforderung bei der Arbeit mit Verkäufern.*

Die Entwicklung der Trainerrolle

Meine Rolle als Trainer hatte ich damals noch zu kameradschaftlich angelegt. Der Spaßfaktor in den Seminaren überwog gegenüber den ernststen Entwicklungsprozessen mit den Teilnehmern, auf die ich mich vorerst nur zögerlich einließ. Ein Grund dafür lag sicher darin, dass ich für weitere Aufträge vom Feedback der Teilnehmer abhängig war. Meine Auftraggeber waren ja nicht persönlich in die Seminare eingebunden und wussten oft gar nicht so recht, was dort passierte. Sie hatten ihren Mitarbeitern ein Verkaufsseminar ermöglicht, und wollten, dass sie motiviert zurückkehrten. Die Rückmeldungen, die sie bei den Teilnehmern abholten, zielten mehr auf die Stimmung in den Seminaren als auf die inhaltlichen Fortschritte. Außerdem hatte ich zu manchen abwehrenden Äußerungen der Teilnehmer noch nicht die richtigen Entgegnungen parat und scheute mich davor, solche Äußerungen durch meine Aktivität im Seminarraum hervorzurufen. Erst im Laufe der Jahre hatte ich zunehmend mehr Fragen im Gepäck, die die Menschen trafen, aber auch nicht verletzten. Mein Mut, solche Fragen einzusetzen, wuchs. Je mehr ich diese Fragen einsetzte, desto öfter gelang es mir dann auch, das Ziel zu erreichen, das mir vorschwebte: Entwicklungsprozesse einzuleiten.

Drei Jahre lang war ich ausschließlich mit den Verkaufsseminaren unterwegs. Verkäufer sind überwiegend sehr kommunikative Typen, und wir hatten gemeinsam auch viel Spaß in den Seminaren. Die wichtigsten Inputs standen außer Frage. Die Verkäufer hatten ihre eigenen roten Linien erkannt und Strategien kennen gelernt, diese zu überschreiten. Sie hatten für alle Phasen des Verkaufsgesprächs die richtigen Fragen erlernt, trainiert und ausgehändigt bekommen. Sie hatten die Macht der Frage und die Wirkung der Pause erkannt. Aber war das wirklich genug?

Mit dem Inhalt und Ablauf der Verkaufsseminare war ich zunehmend zufrieden. Was allerdings die Umsetzung des Gelernten in der Praxis einschränkte, war, dass die Teilnehmer von ihren Führungskräften nicht entsprechend abgeholt wurden. Da fühlte sich niemand verantwortlich dafür, die erlernten Fragen mit den Seminarteilnehmern weiter zu trainieren und den angefangenen Entwicklungsprozess weiter gezielt zu fördern. Dieser Umstand lag nicht am Unwillen der Beteiligten, es lag an der fehlenden Ordnung in den Führungsprozessen der Unternehmen. Die Seminare fanden irgendwie außerhalb der Unternehmensprozesse statt und waren kaum in den alltäglichen Führungsprozess eingebettet. Damals dachte ich zum ersten Mal daran, dass man ein Ordnungsmuster finden müsse, mit dem man klar und verbindlich Prozesse und Abläufe festlegen und Inhalte definieren konnte. Ich spürte auch die Sehnsucht der Teilnehmer nach einem Ordnungsmuster und hätte gerne eines angeboten, wusste aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht, wo ich es hernehmen sollte. Die Benediktsregel war mir damals noch nicht einmal bekannt.

Die Ordnung musste also noch warten, die Arbeit mit den Führungskräften der Verkäufer ließ sich aber nicht aufschieben, wenn man Verkaufsprozesse langfristig verändern wollte. So entwickelte ich das erste Führungsseminar.

2.5 Führen im Vertrieb

Nun ging es also erstmals um die Führungskräfte. Die Teilnehmer dieser Seminare waren meist Menschen, die unmittelbar Verkäufer führten. Entweder waren sie selbst

im Verkauf und führten sozusagen als „Spielertrainer“ eine kleine Gruppe von Personen, oder sie waren hauptberuflich Führungskraft und für die Ergebnisse einer Verkäufergruppe von ungefähr 15 Personen verantwortlich. Ich hielt mich an den bewährten Ablauf der Verkaufsseminare und stellte auch in den Führungsseminaren drei Fragen zu Beginn:

- Wie sehr macht Ihnen Ihr Job Spaß?
- Wie groß schätzen Sie die Chancen ein, Menschen zu bewegen?
- Wie gut haben Sie diese Chancen bisher genutzt?

Ich verteilte Moderationspunkte und bat die Teilnehmer, ihre Einschätzungen auf einer Skala von 0 bis 10 abzugeben. Die Ergebnisse waren zum Teil niederschmetternd. Die Mehrheit der Teilnehmer pendelte sich um die Mittelwerte ein. Wie soll man Menschen bewegen, wenn man nicht davon überzeugt ist, dass es geht? Die Diskussion im Anschluss ging immer in die Richtung, dass man eigentlich nicht wusste, wie Führen im Vertrieb geht. Als Führungskraft ist man ja von den Ergebnissen der Verkäufer abhängig. Was würde passieren, wenn man einen Verkäufer, der wesentlich mehr Potenzial hat, fordert? Zieht er sich dann zurück und macht eine Zeitlang gar nichts mehr? Wozu sollte man mit Verkäufern Vereinbarungen treffen, wenn man bei Nichterfüllung keine Konsequenzen setzen darf oder Angst haben muss, von der nächsthöheren Führungskraft ausgebremst zu werden, wenn man das tut?

Führungskräfte präsentierten sich eher als Kümmerer, Förderer, vielleicht auch Helfer, aber eben nicht als Führungskraft. Führungskraft ist jemand, der einem anderen

Fragen stellt, die weh tun, und der es schafft, nach diesen Fragen eine Pause abzuwarten. Es gelang, die Teilnehmer von diesem Ansatz zu überzeugen.

Im nächsten Schritt haben wir typische Führungssituationen aufgelistet und uns gemeinsam die richtigen Fragen überlegt, die den Mitarbeiter auf die richtige Fährte bringen würden. Je mehr Führungsseminare ich machte, desto zielgerichteter wurden die Fragen, die wir gemeinsam ausarbeiteten und trainierten. In den Übungsgesprächen zeichnete sich die Struktur eines kurzen und knackigen Führungsgesprächs immer deutlicher ab. Das Spektrum der Führungssituationen, die die Teilnehmer in den Übungsgesprächen auswählten, wurde immer breiter, sodass ich bald genug Material hatte, den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen.

Ein Schwerpunkt meiner Seminare waren immer konkrete Übungen. Sowohl im Verkaufsseminar als auch im Führungsseminar nahmen wir uns die Hälfte der Zeit dafür, Gespräche zu üben. Diese Gespräche wurden mit der Videokamera aufgezeichnet und später gemeinsam analysiert. So gelang es, nicht nur im theoretischen Ansatz zu bleiben, sondern die Inhalte selbst zu erproben und das eigene Erlebnis dabei zu analysieren.

Die Entwicklung der Trainerrolle

In dieser Zeit arbeitete ich daran, meine Rolle als Trainer so anzulegen, dass die Menschen in den Seminaren stärker gefordert würden. Ich wollte den Führungskräften durch mein Handeln ein Beispiel geben, wie ein erfolgreicher Führungsprozess ablaufen kann. Ich legte mir eine Reihe von „gemeinen“ Fragen zurecht und begann damit, den Teilnehmern diese Fragen gleich zu Beginn des Seminars zu stellen:

- „Herr X, wann ist Ihnen aufgefallen, dass Herr Y hinter den Planzahlen zurückliegt? ... Wann werden Sie etwas dagegen tun?“
- „Herr X, wie lange wollen Sie Herrn Y noch dabei zusehen, dass er sich nicht entwickelt?“
- „Herr X, was halten Sie von einer Führungskraft, die Unternehmensziele nicht umsetzt?“

Zu Beginn fiel es mir schwer, die Pausen nach den Fragen abzuwarten, ich zwang mich aber dazu, weil ich ein gutes Vorbild abgeben wollte. Bald merkte ich, dass man mit einem Lächeln im Gesicht auch die „gemeinsten“ Fragen stellen kann und dass einem die Teilnehmer das gar nicht übel nehmen. Ich hatte zunehmend das Gefühl, dass die Menschen dankbar dafür waren, dass endlich jemand durch gezielte Fragen Entwicklungspotenziale aufzeigte. Man musste sich ja auch nicht besonders bloßgestellt fühlen, denn die Frage, die einem selbst gestellt worden ist, hätte ja genauso gut zum mangelnden Führungsverhalten des Sitznachbarn gepasst.

Ich bewegte mich zu der Zeit noch immer in kleineren Führungsstrukturen. Oft gelang es, in einzelnen Regionen eines Unternehmens Führungsprozesse zu konkretisieren. Ich hatte auch Kontakte zu Vorständen, die meine Arbeit wohlwollend beobachteten und mich hin und wieder zu Gesprächen einluden. Eine vom Verkaufsvorstand ausgehende Schaffung einer Grundordnung der Verkaufs- und Führungsprozesse für ein gesamtes Unternehmen konnte ich aber damals noch nicht erreichen. So blieb es immer bei regionalen Erfolgen, die aber dann auch wieder verpufften, weil die Abläufe im Unternehmen nicht so geordnet waren, dass jemand sich für die Erhaltung und Umsetzung der in einer Region erprobten Ordnung verantwortlich gefühlt

hätte. In mir reifte die Erkenntnis, dass man ganz oben im Unternehmen Einsicht und Bereitschaft zu nachhaltiger Veränderung erzeugen muss, wenn man nicht nur in Nischen erfolgreich sein will.

2.6 Das 15-Minuten-Zielgespräch

Zu der Zeit, als sich die Entwicklung eines kurzen, effizienten Zielgesprächs abzeichnete, streckte ich meine Fühler nach Deutschland aus. Meine ersten beiden Bücher waren erschienen, und das Interesse von deutschen Kunden an meinen Seminaren begann sich zu entwickeln. Mein erster Kunde war Gebietsdirektor eines Finanzdienstleisters, Herr P., auf den ich gekommen war, weil mein Verlag mir gemeldet hatte, dass er eine große Anzahl meines Verkaufsbuchs für seine Mitarbeiter erworben hatte. Ich rief ihn an und wir vereinbarten, uns zu treffen. Damit begann ein gemeinsamer Weg, auf dem wir heute noch unterwegs sind.

Der Kontakt mit Herrn P. war für mich ein echter Glücksfall. Er selbst war aus dem Verkauf gekommen und hatte sich bis zum Gebietsdirektor hinaufgearbeitet. Bald wurde er Leiter einer größeren Vertriebsregion und schließlich Vertriebsvorstand. Herr P. ist ein Mensch, der das Verkaufen und das Führen von Grund auf erlernt hatte und sehr früh erkannt hat, dass ein geordnetes Vertriebssystem zwangsläufig erfolgreich ist. Er sah in mir den externen Partner, der ihm bei seinem Vorhaben, seinen Verantwortungsbereich zu ordnen, helfen könnte. Wir vereinbarten eine große Zahl von Seminaren mit seinen Mitarbeitern. Ich konnte die Stärken und Entwicklungsfelder seiner Mit-

arbeiter genau studieren und entsprechende Tools für die Seminare entwickeln und erproben.

Bei der Akquise von Neukunden legte ich von da an großen Wert darauf, die Vorstände von Vertriebsstrukturen als direkte Ansprechpartner und Auftraggeber zu gewinnen. Mein Standing in den Seminaren war damit plötzlich ein ganz anderes, weil die Teilnehmer ja wussten, dass der oberste Chef voll und ganz zu meinen Aktivitäten stand und sich durch meine Seminare ganz konkrete Veränderungen erwartete. Das Führungsgespräch wurde viele Male zu den unterschiedlichsten Ausgangslagen erprobt. Die Fragen, die die Mitarbeiter treffen, aber nicht verletzen sollten, wurden immer mehr verfeinert und in der Wirkung verbessert. Auf Grund der starken Nachfrage hatte ich die Seminare auf Eintagesveranstaltungen reduziert und erkannte, dass die zur Verfügung stehende Zeit mit einem straffen Zeitmanagement absolut ausreichte. Das Seminar-Design war genau geplant, und es kam vor, dass ich an diesem Tag um 14:30 in Bonn genau denselben Satz sagte wie am Vortag zur selben Zeit in Köln. Damit hatte ich wenigstens die Ordnung für den Ablauf meiner Seminare gefunden, wenn auch die Übertragung der Ordnung auf die Vertriebsstrukturen immer noch schleppend vor sich ging.

Bald stellten wir gemeinsam mit den Teilnehmern fest, dass es nur in etwa eine Viertelstunde braucht, um ein komplettes Entwicklungsgespräch mit einem Mitarbeiter durchzuführen, wenn man nur ein Entwicklungsthema anspricht wie z. B. das Thema Empfehlungsnahme. Irgendwie ist dann der Name für das Kind entstanden, und ich begann, das gleichnamige Buch zu schreiben: „Das-15-Minuten-Zielgespräch“.

Die Teilnehmer waren von den Seminaren begeistert. Die zahlreichen Emails nach den Seminaren zeigten mir, dass die Menschen tatsächlich vieles umgesetzt hatten und damit erfolgreich waren. Die Themen rote Linie, Fragen und Pausen, die Struktur des Führungs- und Verkaufsgespräch waren eingeführt und von den Teilnehmern übernommen worden.

Die Entwicklung der Trainerrolle

Auf meine Entwicklung als Trainer hatten die drei Jahre intensiver Tour mit dem 15-Minuten-Zielgespräch natürlich einen sehr großen Einfluss. Ich konnte mich auf ein fertiges Produkt im Gepäck, das als äußerst realitätsnah und wirkungsvoll beschrieben wurde, verlassen, und musste mich nun nicht mehr so sehr um den Ablauf der Seminare sorgen. Ich konnte mich immer mehr auf den Prozess mit der Gruppe einlassen und konkreter in der Führung der einzelnen Teilnehmer werden. Wahrscheinlich war das auch die Zeit in meinem Leben, in der ich zum ersten Mal echte Führungsarbeit geleistet habe. Die richtigen Fragen zu stellen fiel mir immer leichter, weil ich ja schon viele Male die Erfahrung gemacht hatte, dass Menschen daran nicht zerbrechen, sondern dass damit Entwicklungsprozesse eingeleitet werden. Die Einwände der Teilnehmer waren im Großen und Ganzen auch immer dieselben, sodass ich mir im Laufe der Zeit die passenden Entgegnungen überlegen konnte, um beim nächsten Anlass davon Gebrauch zu machen.

Ich erlebte an mir selbst, wie lange es braucht, um als Führungskraft zu reifen. Man muss sehr gute Fragen entwickelt und eingesetzt haben. Man muss viele Male seine eigene rote Linie überschritten haben, um schließlich gelassen vor einer Seminargruppe stehen zu können und zu wissen, dass man an diesem Tag viele Entwicklungsprozesse ermöglichen wird. Außerdem hatte ich gelernt, mich zurückzunehmen und meine Seminare in Demut und Achtung meiner Teilnehmer anzuge-

hen. Der Ablauf der Seminare hatte sich mit der Zeit quasi von selbst ergeben und stand mir nun in bewährter und standardisierter Form zur Verfügung. Ich hatte meine Ordnung gefunden. War ich nun endlich angekommen?

Bald stand dann mit ausgewählten Teilnehmern eine weitere Seminarrunde zur Auffrischung der Themen an. Neben meiner Freude darüber, dass wirklich einiges umgesetzt wurde, sah ich mit Staunen, wie viel auch wieder vergessen worden war oder einfach im Stress des Tagesgeschäftes nicht verwirklicht wurde. Wir hatten also noch immer keine Ordnung eingeführt, die nachhaltig gewirkt hätte.

2.7 Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung

St. Lambrecht, Dezember 2008

Eigentlich war ich nur auf der Suche nach einem Seminar für gestresste Manager, um meine Batterien wieder aufzuladen. Die Fügung schickte mich in ein Benediktinerkloster in Österreich, zu dem Seminar „Einkehr und Verwandlung“. Bis dahin hatte ich mit Klöstern gar nichts am Hut und war schon sehr gespannt, was mich dort erwarten würde.

Der Abt des Klosters leitete das Seminar. Nach einem kurzen, freundlichen Blick in die Runde der Seminarteilnehmer sagte er fast beiläufig einen Satz, der mich elektrisiert aufhorchen ließ: „*Wir haben hier folgende Ordnung.*“ Dann ging er zum Flipchart und zeichnete die zeitliche Struktur des Seminars auf. Da war sie also, die

Ordnung. Die Ordnung der Benediktiner auf der einen Seite und die Unordnung im Vertrieb auf der anderen Seite. Mir war sofort klar, dass wir im Vertrieb von dieser Ordnung immens profitieren würden.

Bald machte ich mich dann mit der Benediktsregel vertraut. Natürlich war diese Regel im 6. Jahrhundert von Benedikt von Nursia in erster Linie dafür geschrieben worden, um das Zusammenleben in der klösterlichen Gemeinschaft zu regeln. Mir gefielen diese wohldurchdachten, praktischen Anleitungen, und ich erkannte, dass man diese Anleitungen auch ganz einfach dafür verwenden könnte, um Verkaufs- und Führungsprozesse in Unternehmen zu ordnen. Je mehr ich mich mit der Regel beschäftigte, desto mehr wunderte es mich, dass vor mir noch niemand auf die Idee gekommen war, die Inhalte für die Vertriebspraxis nutzbar zu machen. Dieser Schritt war eben offensichtlich Teil meines Auftrags und meines Pilgerweges.

Ich machte mich also daran, ein paar Aussagen der Regel auf den Vertrieb zu übertragen. „Dem Gottesdienst soll nichts vorgezogen werden“, heißt es dort. Ja, wenn der Sinn eines sozialen Systems ist, Gott zu finden, dann darf man eben dem Gottesdienst nichts vorziehen. Wenn der Sinn eines sozialen Systems darin besteht, Produkte zu vertreiben, dann darf man eben dem Verkaufsgespräch nichts vorziehen. Das klingt einleuchtend, wird aber in der Praxis nicht so gelebt. Ich habe viele ähnliche Beispiele gefunden, systematisch zusammengestellt und in meinem Buch „Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung“ publiziert. Dieses Buch war für mich eine Art Testballon, mit dem ich die Leser auf vorsichtige Weise an das Thema heranführen wollte. Ich beschrieb ja immerhin einen Zusammenhang, der

stark spirituell geprägt ist, und wusste noch nicht, wie der Markt darauf reagieren würde. Die Rückmeldungen der Leser waren und sind jedoch äußerst positiv. Ich hatte mit diesem Ansatz wohl die Herzen von vielen Menschen aus dem Vertrieb erreicht. Es gab auch mehrere Rückmeldungen von Managern, die selbst irgendwo in Österreich, Deutschland oder der Schweiz ihre Schulzeit in einem Benediktinischen Gymnasium verbracht hatten und aus dieser Zeit für sich sehr viel Positives hatten mitnehmen können. Von da an hatte ich bei meinen Seminaren und Coaching-Gesprächen immer die Benediktsregel im Gepäck.

Ich vertiefte mich weiter in die Literatur rund um das Thema „Benedikt“ und „Benediktiner“. Zuerst befasste ich mich ausführlich mit dem Leben des Ordensgründers Benedikt von Nursia. Ich war überrascht, wie viel man über das Leben dieses Menschen in Erfahrung bringen konnte, und war erneut sehr angetan von seinen Führungsansätzen, die ich in der vertiefenden Erforschung nun noch einmal neu für mich entdeckte. Dann verfolgte ich die Entstehung der Benediktsregel und die Ausbreitung der Benediktiner und damit der Benediktsregel im westlichen Europa. Dabei wurde mir klar, wie sehr das Benediktinische Gedanken- gut unsere Kultur und damit natürlich auch die Wirtschaft geprägt hat. Außerdem fand ich zu den Themen Suche, Auswahl und Einarbeitung von Mitarbeitern wohldurchdachte und über 1500 Jahre bewährte Ansätze, sodass ich zur Überzeugung gelangte, dass es sich auszahlen würde, das Thema noch einmal neu und mit mehr Tiefgang anzugehen.

Sehr bestärkt hat mich auf diesem Weg ein Gespräch mit dem Abtprimas des Benediktinerordens Dr. Notker Wolf

am Hauptsitz der Benediktiner in Rom im Sommer 2012. Ich werde von diesem Gespräch später noch ausführlich berichten. Notker Wolf war neugierig geworden auf den Vertriebstrainer, der mit der Benediktsregel arbeitet, und lud mich für ein paar Tage in sein Kloster Sant'Anselmo nach Rom ein. Dort diskutierten wir auch meine Idee, den Ansatz noch einmal zu verfeinern und als Marke registrieren zu lassen. Ich gelangte zunehmend zur Überzeugung, dass dieser völlig neuartige, praktische Ansatz sich auch eignen würde, international zu wirken. Als ersten Schritt in diese Richtung habe ich „Sales Coaching by Benedict“ in dieser internationalen Schreibweise als Marke weltweit schützen lassen.

Die oben beschriebenen Entwicklungen haben natürlich auch mich als Person sehr verändert, genauso wie sich auch Auswirkungen auf das Privatleben meiner Seminarteilnehmer ergeben, wenn sie sich entscheiden, ihre beruflichen Aktivitäten zu ordnen. Die Ordnung ist plötzlich ein Begriff, der auch im Privatleben eine zunehmend größere Rolle spielt. Die Ordnung darf aber nicht für sich selbst stehen, sie kann nur ein helfendes Werkzeug dafür sein, dass die einem anvertrauten Menschen sich entwickeln können. Das oberste Prinzip muss immer die Liebe zu den Menschen sein, Barmherzigkeit geht über strenges Gericht, wie Benedikt sagt. Darüber hinaus wird für Menschen, die sich auf die Benediktsregel einlassen, der bewusste Umgang mit dem rechten Maß schnell zu einem hilfreichen Begleiter im täglichen Leben.

Die Entwicklung der Trainerrolle

Was meinen Beruf als Trainer und Coach betrifft, so hoffe ich nun endlich dort angekommen zu sein, wohin ich 1997 aufgebrochen bin, ohne dass ich damals das Ziel hätte beschreiben können. Da war nur eine tiefe Sehnsucht in mir, zu reifen und mich zu entwickeln und einen Auftrag anzunehmen, den ich nur erahnt hatte, aber nicht genau definieren konnte. Die Erfahrungen vieler Seminare ließen mich zu einer Trainerrolle finden, die ernst nimmt, hilft, die eigene Person nicht in den Mittelpunkt stellt, aber auch mutig Entwicklungsprozesse angeht.

Nun hoffe ich, dass ich möglichst viele Auftraggeber begeistern kann, auf diesem Weg mitzugehen. Ich weiß natürlich auch, dass ich mich mit diesem Ansatz weit aus dem Fenster lehne. Die bisherigen Erfahrungen beim Coaching mit der Benediktsregel geben mir aber das Vertrauen, dass ich genau auf dem richtigen Weg bin.

Sales Coaching by Benedict

Vertriebserfolg mit klaren Strukturen und Herz

Herndl, K.

2016, XXIV, 252 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13316-0