

TEILE DIE WOLKEN
UND FINDE DEN WEG

Boris Thomas wurde im Jahr des Drachen geboren, das als besonders geistreich gilt. Seit über 25 Jahren führt er das Unternehmen Lattoflex aus Bremervörde. Der Tischler, Wirtschaftsingenieur und Vortragsredner nimmt nicht nur seinen Kunden die Rückenschmerzen, sondern auch Managern die Bauchschmerzen.

BORIS THOMAS

**TEILE DIE
WOLKEN
UND FINDE
DEN WEG**

FÜNF SCHRITTE ZUM ERFOLG
DURCH KLARHEIT

CAMPUS VERLAG
FRANKFURT/NEW YORK

ISBN 978-3-593-51479-6 Print
ISBN 978-3-593-44870-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44871-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock/asharkyu (Papieren Hintergrund),

Shutterstock/Dimec (Kreis)

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Minion und Avenir

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe sind ein klimaneutrales Unternehmen

(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

INHALT

Vorwort 7

Einstimmung 11

- 1 **Selbstreflexion** – Eintauchen in unsere Gedanken- und Gefühlswelt 39
- 2 **Fokussierung** – Weltanschauung und Werte als Basis für unsere Entscheidungen 91
- 3 **Konzentration** – Wirken und Handeln ohne Ablenkungen 135
- 4 **Entscheidungsfreude** – Orientierung an den Weggabelungen des Lebens 165
- 5 **Tatkraft** – Mehr Leichtigkeit bei der Kommunikation und Umsetzung von Plänen 199

Ein Credo für das Leben 239

Dank 243

Zum Weiterdenken und Weitermachen 244

Anmerkungen 248

Über den Autor 254

*Ich widme dieses Buch meinen Eltern,
Marianne und Wilfried Thomas.
Ihr wart für mich da, wenn ihr gebraucht wurdet,
habt mein Leben begleitet in allen Phasen –
Höhen wie Tiefen.
Ihr habt so viel gegeben und aufgebaut.
Ohne euch wäre ich nicht da,
wo ich heute bin.
Ich danke euch von Herzen.*

VORWORT

»Teile die Wolken und finde den Weg« – eine Kalligrafie dieses Grundsatzes von dem berühmten Karatemeister Funakoshi Gichin (1868–1957) hängt schon seit über zwanzig Jahren über meinem Schreibtisch. Diese Weisheit war für mich immer ein Leitmotiv und eine tiefe Sehnsucht, sowohl bei meiner Arbeit als Unternehmer und Führungskraft als auch im Privatleben.

Je schneller sich unsere Welt zu drehen und je lauter sie zu werden scheint, je mehr Benachrichtigungen rund um die Uhr auf uns einprasseln, desto mehr erwächst in uns der Wunsch nach Stille und Eindeutigkeit. In zahllosen Gesprächen habe ich immer wieder den Satz gehört: »Ich weiß überhaupt nicht mehr, wohin mein Leben steuert – geschweige denn die ganze Welt!« Es ist diese Suche nach innerer und äußerer Klarheit in diesem Chaos, die viele Menschen gerade jetzt umtreibt. Bei mir im Unternehmen, aber auch in meinem Umfeld wächst das Gefühl, dass wir unser eigenes Leben kaum mehr selbstbestimmt in der Hand haben. So geht es vielen Menschen heutzutage – wir haben Schwierigkeiten, in einer Welt der Widersprüche endlich wieder Klarheit zu finden, weil im übertragenen Sinn unzählige Wolken uns die klare Sicht auf den Himmel, also auf unsere Gegenwart, aber auch unsere Zukunft versperren.

Doch wie erlangen wir Klarheit? Diese Frage hat mich nie losgelassen, und ich habe versucht, auf verschiedenen Ebe-

nen Antworten darauf zu finden. In mir wuchs der Wunsch nach mehr Gegenwärtigkeit, endlich einmal im Hier und Jetzt anzukommen, ohne mit dem Kopf gleich wieder ganz woanders zu sein. Eine Sehnsucht, die Tiefe des Lebens wieder neu wahrzunehmen und andere Menschen mit Klarheit und Ausrichtung zu inspirieren. Die Antworten, die ich gefunden habe, bilden das Fundament dieses Buchs. Es sind meine ganz persönlichen Ideen, Gedanken und Erfahrungen. Sie waren und sind meine Wegbegleiter für mehr Klarheit im Leben und für weniger Stress, Frust oder Erstarrung. Es ist daher ein sehr persönliches Buch für mich, denn es beinhaltet all das, was meine Persönlichkeitsentwicklung unterstützt und mich über viele Jahre in der Führung und beim Arbeiten inspiriert hat.

Für mich ist es die größte Herausforderung, im Chaos unserer Zeit immer wieder meinen Weg zu finden. Unzählige Male musste ich aus einem Dickicht der verwirrenden Informationen und Gedanken neue Klarheit in mir selbst finden, und oft genug habe ich erlebt, dass Projekte nicht richtig von der Stelle kamen und der Erfolg am Ende ausblieb, wenn ich aus einer unklaren Situation heraus erst einmal Vollgas gegeben hatte. Meine Verwirrung transportierte sich in mein Umfeld, egal ob beruflich oder privat. Unsicherheit und Unklarheit sind ansteckend, das habe ich über die Jahre gelernt. Das Gute daran ist: Umgekehrt gilt dasselbe. Wenn ich klar denke, mutig entscheide und entschlossen handle, überträgt sich diese Gewissheit auf Kollegen, Mitarbeiter und Kunden bis hin zu meinen Freunden und meiner Familie. Über die Jahre hat sich so ein Kompass für Klarheit herauskristal-

lisiert, dem fünf »Wolkenteiler« zugrunde liegen, also Perspektiven, an denen ich mich stets ausrichte, weil ich sie für unumgänglich halte, um zu Klarheit zu gelangen.

Es ist mein tiefer Wunsch, Sie mit *Teile die Wolken und finde den Weg* zu inspirieren und zu ermutigen, mehr Klarheit in Ihr Leben zu bringen. In diesem Sinne möchte ich Impulse für uns als Gesellschaft geben, für mehr Tiefgang und Ausrichtung. Fest steht allerdings, dass wir uns einer absoluten Klarheit lediglich annähern können, sie jedoch nie erreichen werden – genauso wie wir in unsicheren Zeiten niemals vollständige Kontrolle erlangen oder wie die Suche des Menschen nach der absoluten Wahrheit niemals endet. Wir können nur danach streben und unser Bestes tun. Es ist eine schier unendliche Reise, auf die wir uns begeben. Doch auch hier hilft uns die Weisheit des alten Chinas weiter: »Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt.« Diesem ersten Schritt ist dieses Buch gewidmet.

Mein flammender Appell ist, dass Sie den Kompass für Klarheit als Chance begreifen. Das Ziel, Ihr Leben leichter und erfolgreicher zu gestalten, können Sie auf diese Weise erreichen. Ich kann das so klar sagen, weil ich weiß, dass es funktioniert! Ich habe in den vergangenen Jahrzehnten viele positive Erfahrungen damit gesammelt. Also, starten Sie Ihre individuelle Reise auf dem Weg zu mehr Klarheit, und beginnen Sie am besten noch heute mit dem ersten Wolkenteiler!

EINSTIMMUNG

»Nicht der Wind, sondern die Segel
bestimmen deine Richtung.«

Chinesisches Sprichwort



Was ist das nur für eine Welt geworden? Was für ein Durcheinander ist das? Sicher geglaubte Überzeugungen geraten ins Wanken. Wir müssen permanent Denkgrenzen verschieben, Geschäftsmodelle überdenken und manchmal sogar ad acta legen. Unsere Welt scheint von Unklarheit beherrscht zu sein. Es ist eine Welt, in der Menschen sich nicht mehr zu rechtfinden und sich auf vielen Ebenen ihres Lebens fragen: »Wo finde ich Halt? Wo ist mein Platz in all diesem Chaos? Wo geht's hier eigentlich lang und wo ist mein Weg?« Es gibt eine tief sitzende Unklarheit in uns allen, im Privaten wie im Beruflichen.

Dreiklang aus Standort, Ausrichtung und Handlung

Die Suche nach Klarheit ist eine komplexe Fragestellung und nicht mit ein paar platten Tipps und Tricks in den Griff zu bekommen oder »mal so nebenbei« zu erledigen. Denn Klarheit ist nicht irgendeine Sache in unserem Leben, die wir haben oder nicht. Es ist ein tiefes Gefühl, das sich entwickeln und herauskristallisieren muss. Für mich ist Klarheit der Rhythmus unseres Lebens, dieser unterschwellige Groove, den wir aber nicht so leicht zu fassen kriegen. Mit seiner Hilfe gelingt es uns, zur richtigen Zeit das Richtige zu tun. Wie bei einem guten Musikstück fließen Arbeit und Privatleben dann entspannt vor sich hin. Ich bin mir sicher, wenn Sie zurückschauen, haben auch Sie diesen Zustand schon in

vielen Momenten erleben dürfen. Und das ist so viel mehr, als nur ein bisschen Ordnung zu schaffen und den Schreibtisch aufzuräumen – auch wenn das zweifellos dazugehört (dazu mehr in Kapitel 3).

Endloser Lernprozess

Klarheit zu erlangen ist ein lebenslanger Prozess in immer größerer Tiefe, statt uns in der Breite und damit in den Verlockungen des Lebens zu verlieren. Einer meiner Lehrer auf meinem Weg hat mir eine Weisheit mitgegeben, die in vielen Lebenslagen zutrifft: »Das Lernen endet niemals!« Ich kenne es aus eigener Erfahrung. In meinem Leben dachte ich schon oft: »Jetzt habe ich es begriffen!« – bis neue Ereignisse eintraten und meine Suche nach Klarheit von Neuem begann. Zum Beispiel in puncto Marketing. Seit über dreißig Jahren versuche ich zu verstehen, warum Menschen ein Produkt kaufen – oder eben nicht. Über die Zeit hinweg habe ich immer wieder neue Erkenntnisse und tiefere Einsichten zu dieser Frage gewonnen. Und jedes Mal dachte ich: »Genau so ist es! Jetzt habe ich endlich die Antwort!«

Doch dann gab es eine Studie, ein Buch, einen Vortrag oder ein Gespräch, das mir zusätzliche Informationen und noch tiefere Einsichten verschaffte. Ich denke, das ist der Lauf des Lebens, das Lernen wie auch neue Einsichten nehmen kein Ende. Ich finde das sehr beruhigend, da wir immer die Möglichkeit haben, uns zu verbessern und zu entwickeln.

Klarheit zu schaffen ist meiner Meinung nach eine der wichtigsten Aufgaben, denen wir uns lebenslang widmen dürfen, weil uns das Leben immer wieder vor neue Herausforderungen stellt. Doch je mehr Übung wir darin haben, desto leichter wird es uns fallen, Klarheit zu schaffen. Aber was ist eigentlich Klarheit? Wie können wir diesen Begriff möglichst präzise definieren? Denn wenn jemand Klarheit fordert, meint damit nicht automatisch jeder im Raum dasselbe.

Klarheit – eine Definition

Ich liebe es, mir die Herkunft von Begriffen genauer anzuschauen. Das habe ich natürlich auch bei der Klarheit getan. Im Kern steht der Begriff »klar« – ein sehr altes Wort in der deutschen Sprache. Es lässt sich bis ins 12. Jahrhundert zurückverfolgen, es finden sich jedoch auch Anleihen aus dem Altfranzösischen (*clair*) sowie einem alten lateinischen Stamm (*clarus*). Die ursprüngliche Bedeutung geht in die Richtung »hell« und »strahlend«.

Klarheit ist somit die Beschreibung eines Zustands, in dem wir in der Lage sind, durch die Irrungen und Wirrungen des Lebens hindurch bis zum wahren Kern zu sehen. Er manifestiert sich dabei hell und strahlend vor uns, und wir haben keine Zweifel.

Doch wie kommen wir dorthin? Wie bringen wir mehr Klarheit in unser Denken, Entscheiden und Handeln?

Meine persönliche Definition von Klarheit lautet, zu wissen:

- wo wir derzeit stehen – und wo nicht,
- wohin wir im Moment wollen – und wohin nicht,
- was genau jetzt zu tun ist – und was nicht.

Diese Definition ist die Basis für den Kompass für Klarheit. Es geht darum, einen eindeutigen Standpunkt zu definieren, ein spezifisches Ziel vorzugeben und eine bestimmte Richtung einzuschlagen. Damit entscheiden wir uns gegen viele andere mögliche Standpunkte, schließen unzählige andere Zielsetzungen aus und verzichten auf potenziell vielversprechende andere Wege.

Der Dreiklang aus Standpunkt, Ausrichtung und Handlung befreit uns von Verwirrung und Unsicherheit. Die daraus erwachsende Klarheit schenkt uns die Reduktion von Stress und verleiht unserem Leben eine gewisse Leichtigkeit und unserem Wirken eine besondere Effektivität. Wir können so etwas wie inneren Frieden finden, eine größere Sicherheit in unseren Entscheidungen erhalten, Mut und Tatkraft in unserem Handeln erleben und eine starke Motivation spüren, beherzt unseren Weg zu gehen.

Kompass für Klarheit

Wenn wir uns auf eine Wanderung begeben, ohne eine gute Landkarte dabeizuhaben, ist es durchaus möglich, dass wir

trotzdem am Abend die Hütte erreichen, zu der wir aufgebrochen sind. Unser natürlicher Orientierungssinn hilft uns sicherlich, doch vielleicht müssen wir uns an der einen oder anderen Abzweigung rein nach Bauchgefühl entscheiden. Ohne Landkarte kann jede Wanderung zu einem Glücksspiel werden. Dann kann es passieren, dass wir irgendwo vom Weg abkommen und uns am Ende sogar total verlaufen. Unter Umständen müssen wir dann mühsame und im Grunde völlig vermeidbare Umwege in Kauf nehmen und können letzten Endes den Weg zum auserkorenen Ziel gar nicht richtig genießen.

Der Kompass für Klarheit soll Sie dabei unterstützen, zügig und möglichst ohne unnötige Umwege wieder Ihre Mitte zu finden, das glückliche Gefühl des Flow und der Entspannung zu spüren und mit Leichtigkeit Ihre Zukunft zu gestalten – egal in welchem Bereich des Lebens Sie sich mehr Orientierung und Ausrichtung wünschen. Er hilft Ihnen dabei, im Leben Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, um so eine neue Tiefe und Effektivität zu erreichen.

Jeder der fünf Wolkenteiler enthält konkrete Ideen, Gedanken und Fragestellungen, die Ihnen helfen sollen, auf die nächste Ebene zu kommen. Sie funktionieren bei einem beruflichen oder privaten Projekt genauso wie für die Zusammenarbeit im Team oder für eine Neuausrichtung Ihres Lebens.

Am Ende des Buchs finden Sie darüber hinaus einige meiner liebsten Inspirationsquellen, und auf www.wolkenteiler.de gibt es noch viele weitere Angebote, die Sie für Ihren Weg zur Klarheit nutzen können. Schauen Sie doch mal rein!

Fünf Wolkenteiler für mehr Klarheit – Schritt für Schritt



Selbstreflexion

Klarheit in der Beziehung zu uns selbst



Fokussierung

Klarheit bezüglich unserer Weltanschauung
und Werte



Konzentration

Klarheit im Wirken und Handeln



Entscheidungsfreude

Klarheit an den Weggabelungen des Lebens



Tatkraft

Klarheit in der Kommunikation und Umsetzung

Von innen nach außen

Wichtig ist zu begreifen, dass es immer dieselbe Abfolge ist: Sie beginnen konsequent bei sich selbst – in Ihrem Inneren –, und arbeiten sich dann allmählich weiter nach außen vor – hinaus in die Welt. Nur diese Reihenfolge ist sinnvoll und zielführend. Selbstverständlich könnten Sie Einzelaspekte herausgreifen und würden vermutlich auch punktuelle positive Effekte feststellen. Für eine langfristige und nachhaltige Wirkung ist es jedoch nötig, alle Perspektiven und Schritte sukzessive in Ihre Gedanken, Ihre Entscheidungen und Ihre Handlungen und somit in Ihr gesamtes Leben zu integrieren.

Seit ich das für mich erkannt habe, ist mir klar, dass jede andere Herangehensweise in die Irre führt, und konnte zahlreiche Beispiele dafür in meinem täglichen Leben finden. Wenn ich bei Lattoflex gescheiterte Projekte oder Vorhaben im Nachhinein noch einmal durchdachte und analysierte, fiel mir auf, dass die Ursache des Scheiterns selten im Außen zu finden war. In der Mehrheit der Fälle war es einfach so, dass mein Team und ich uns Hals über Kopf in ein Projekt gestürzt hatten und in hektische Betriebsamkeit ausgebrochen waren, ohne vorher in uns zu gehen und unsere Idee in der Tiefe zu verstehen und zu durchdringen.

Wenn ich nur daran denke, wie viele neue Produkte wir bei Lattoflex entwickelt haben, die später im Markt nicht so funktioniert haben, wie wir es uns ausgemalt hatten. So manches Mal waren wir übermäßig von uns überzeugt und der Vision verfallen, was man alles tun könnte, ohne das Ganze auch mal von der Kundenseite her zu durchdenken. Das war,

wie Sie sich sicher denken können, selten von Erfolg gekrönt. Genauer gesagt: nie. Wenn ich ehrlich zurückblicke, kann ich nur feststellen, dass der Grund für unser Scheitern darin lag, dass wir nicht versucht haben zu verstehen, was das Problem ist, das gelöst werden muss, warum unsere Kunden etwas bei uns kaufen, was sie eigentlich suchen und wie unsere Lösung dementsprechend hätte aussehen müssen.

Andere Male waren wir von außen getrieben, etwa weil ein Wettbewerber uns bei einer Funktion voraus war. Vor vielen Jahren hatten wir beispielsweise die Idee, ein eigenes Polsterbett auf den Markt zu bringen. Zu dieser Zeit gab es einen Boom bei amerikanischen Betten, und wir dachten eben, dass »man« das unbedingt im Sortiment haben sollte – also auch wir. Was soll ich sagen: Das war leider ein Schuss in den Ofen. Trotz aller Anstrengungen, es irgendwie zu retten, mussten wir die Produktion letztlich einstellen.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Zweifellos müssen wir irgendwann ins Handeln kommen und loslegen, diese Notwendigkeit stelle ich nicht grundsätzlich infrage. Aber kopf- und zielloses Handeln ist meiner Meinung nach mehr als fragwürdig, im Businesskontext ist es in vielen Fällen sogar geschäftsschädigend. Aus einer inneren Klarheit heraus laufen Projekte schneller und effektiver, und alle Beteiligten können sich leichter aufeinander abstimmen, da sie dieselbe Definition und Zielvorstellung haben. Sie können sich daher selbst wieder einnorden, sollten sie zwischendurch das Ziel aus dem Blick verlieren, weil sie Strategien haben, um festzustellen, ob sie noch in die richtige Richtung steuern.

Zeit für Klarheit

Viele Unternehmen glauben, sie könnten es sich nicht erlauben, sich die Zeit zu nehmen, um in die Tiefe zu gehen, da die Zeit drängt. Aber ist das denn wirklich immer so, oder reden wir uns das gerne ein, weil blinder Aktionismus zumindest nach außen wie Handeln wirkt? Ich glaube, dass wir immer dann in hektische Betriebsamkeit verfallen, wenn wir die Mühe scheuen, in Ruhe und in der Tiefe ein Problem zu analysieren und unsere Handlungen und nächsten Schritte darauf aufzubauen. Denn es kann durchaus ungemütlich werden, die wahre Ursache einer Aufgabenstellung oder eines Problems zu identifizieren. Vielleicht bedeutet es, einer anderen Person auf die Füße zu treten oder gewohnte Bahnen aus der Vergangenheit zu verlassen. Da ist es manchmal leichter – fast wie eine Ablenkung –, sich in hektische Aktivitäten zu stürzen, die von außen »gut« aussehen. Zielführend ist das in der Regel nicht, da sie nicht die Wurzel des Problems betreffen.

Ich kann Ihnen sagen, dass das Durchlaufen der fünf Schritte zur Klarheit nicht unbedingt viel Zeit in Anspruch nehmen muss. Zu Beginn dauert es vielleicht etwas länger, weil Sie noch nicht so geübt darin sind. Doch konsequent angewendet und verinnerlicht, versetzt Sie dieses Mindset in die Lage, zügig Klarheit zu finden, mutig zu entscheiden und kraftvoll zu handeln.