

**BORIS THOMAS**

# **FANG NIE AN AUFZUHÖREN**

**Das Mindset für  
Manager und Macher**

**campus**

*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**

# **FANG NIE AN AUFZUHÖREN**

Das Mindset für  
Manager und Macher

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51041-5 Print

ISBN 978-3-593-44141-2 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44150-4 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 © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock/marukopum

Bilder Innenteil: S. 13, 37, 51, 65, 75, 97, 133, 155, 173, 193, 237, 253 Shutterstock/umiko, S. 29, 139 © Shutterstock/Elina Li, S. 30, 43, 79, 86, 113, 126, 170, 182, 204, 239, 248 © Shutterstock/Olga\_C, S. 111 © Shutterstock/Rita Ko, S. 145 © Shutterstock/Myasnikova Natali, S. 163 © Shutterstock/Polina Valentina, S. 203 © Shutterstock/Ira Cvetnaya

Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus der Minion, der DIN Next und der Gang of Three

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# INHALT

## 1

### DEMUT

21

## 2

### REFLEXION

55

## 3

### PRÄSENZ

93

## 4

### VERTRAUEN

119

## 5

### VERANTWORTUNG

159

## 6

### ENTSCHEIDUNG

187

## 7

### WERTE

227

*Für meine Eltern*

*Ohne euch, eure Liebe und Unterstützung  
wäre ich heute nicht da, wo ich bin.*

*Für meine Kinder*

*Lea, Julius und Merle – ihr bereichert  
mein Leben unendlich.*

# VORWORT

**Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen  
aus zwei Schriftzeichen zusammen –  
das eine bedeutet Gefahr  
und das andere Gelegenheit.**

*John F. Kennedy*

Niemand postet auf Facebook, dass seine Firma kurz vor dem Konkurs steht und er als Geschäftsführer nicht mehr weiterweiß. Niemand veröffentlicht ein Selfie auf Instagram, das ihn einsam, verzweifelt und weinend auf dem Sofa zeigt. Niemand schreibt auf Twitter: »3 Uhr nachts. Kann nicht schlafen. Weiß nicht, wie ich am Monatsende meine Mitarbeiter bezahlen soll #kriseistmist #probleme-wälzen«.

Es scheint fast so, als ob unsere Gesellschaft nichts mehr mit Krisen zu tun haben will. Wir blenden dieses Thema lieber aus. Und wenn die Krise uns dann doch erwischt – sie ist ja in der Regel unausweichlich –, flüchten wir uns in die Illusion, dass es irgendwie möglich sein *muss*, jede Krise, jeden Fehlschlag abzuwenden. Wir müssen es nur richtig machen, und schon erstrahlt unser Leben als ein Strom von Dauerglück! Wir spielen heile Welt. Doch das ist bei genauerem Hinsehen nur Fassade, viele suchen eigentlich nach einem Ausweg. Ich glaube, es ist Zeit für mehr

Ehrlichkeit und eine neue Wahrhaftigkeit jenseits aller schillernden – und oftmals geschönten – Erfolgsgeschichten in den sozialen Netzwerken.

Viele Managementratgeber behaupten ja, es gäbe einen hundertprozentig sicheren Weg zum Erfolg. Und zwar mit der jeweils darin propagierten »praxiserprobten« Methode, dem innovativen Tool, der revolutionären Strategie. Doch jeder Unternehmer, der lange genug im Geschäft ist, weiß, dass das gar nicht sein kann. So simpel ist es eben leider nicht. Das Leben geht seinen eigenen Weg. Alles, was wir tun können, ist, nie aufzuhören, uns anzustrengen und stets dazulernen.

Fakt ist: Es wird uns nicht gelingen, krisenfrei durchs Leben zu kommen – das gilt in der Familie und in unseren Beziehungen genauso wie für unsere Unternehmen. Nicht ohne Grund drehen sich die meisten Fragen nach meinen Vorträgen immer wieder um dieses eine Thema: »Wie gehe ich mit einer Krise um? Wie kommen wir als Team, als Unternehmen heil da durch?« Und dabei spüre ich große Angst und Unsicherheit bei den Menschen.

Eines der grundlegenden Probleme, die ich über die Jahre beim Umgang mit Krisen identifiziert habe, ist, dass wir oftmals nur unser Unglück sehen und jammern – und die darin verborgenen Chancen gar nicht erkennen. Und diese Panik vor der nächsten Krise treibt immer merkwürdigere Blüten. Doch wie sollen wir jemals unser wahres Potenzial erkennen, wenn uns nicht das Leben von Zeit zu Zeit etwas schubst – oder auch mal gepflegt in den Hintern tritt? Würden wir je unsere selbst gesetzten Grenzen



überschreiten, wenn wir es nicht tun müssten, zum Beispiel aufgrund einer Notsituation? Die Komfortzone heißt ja nicht umsonst so. Darin zu verweilen ist kuschelig und bequem, keine Frage – aber dort ist eben auch nicht mehr zu erwarten als der alte Trott. Dort gibt es keine Entwicklung.

*Fang nie an aufzuhören* ist meine Einladung an Sie, mit frischem Blick und aus einer anderen Perspektive auf die Niederlagen und Rückschläge im Geschäftsleben zu schauen. Wenn wir wirklich ehrlich sind, erkennen wir im Nachhinein oftmals, wie wertvoll selbst schmerzhaft Erfahrungen sind.

Ich muss ehrlich sagen: Im Laufe der Zeit ist die Auseinandersetzung mit Krisen und den damit verbundenen Veränderungsprozessen zu einem meiner Lieblingsthemen geworden. Ich finde es ungemein aufregend zu beobachten, wie wir immer wieder falsch auf eine Krise reagieren, aber dann doch auch immer wieder dazulernen und uns weiterentwickeln, wenn wir offen und bereit dafür sind.

Ich führe unser Familienunternehmen Lattoflex nun schon seit mehr als zwei Jahrzehnten und habe dessen Entwicklung – mit allen Höhen und Tiefen – hautnah und von Kindesbeinen an miterlebt. Als Führungskraft unterstütze ich tagtäglich mein Team nach Kräften, damit wir gemeinsam sicher durch eine Krise nach der anderen kommen können.

*Fang nie an aufzuhören* ist allerdings kein überschwängliches Motivationsbuch. Es verspricht Ihnen nicht vollmundig: »Wenn Sie exakt diese Schritte unternehmen,

wird Ihr Leben stets von Glück erfüllt sein.« Es ist vielmehr ein Buch über die Realität. So wie das Leben ist. Und ich möchte gerne hinzufügen: So wie das Leben *zum Glück* ist. Alles, was ich Ihnen in diesem Buch erzähle, habe ich persönlich in über fünfundzwanzig Jahren Führungsarbeit lernen dürfen. Und zugegeben: Manchmal war der Weg zur Erkenntnis absolut kein Zuckerschlecken.

Von den guten und den schlechten Tagen bei Lattoflex will ich Ihnen in *Fang nie an aufzuhören* erzählen, um Sie an unseren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Vielleicht kann die eine oder andere Anekdote als Anregung oder Hilfestellung für Ihr konkretes Anliegen dienen. Das würde mich sehr freuen! Darüber hinaus habe ich mit anderen Unternehmern und Beratern, aber auch mit meinen eigenen Führungskräften und Mitarbeitern lange und tiefgehende Gespräche geführt, um auch deren Erfahrung und Wissen in puncto Krisen und Krisenmanagement einzufangen.

Mein Wunsch ist, dass wir unseren Blickwinkel in Krisenzeiten verändern und etwas mehr Mut in uns finden, die Wirklichkeit in unser Leben zu lassen. Ich möchte Sie dazu inspirieren, die nächste Krise – die garantiert kommen wird – mit größerer Sicherheit und Entschlossenheit anzugehen. Möge es uns allen gelingen, die Chance in der Krise zu nutzen und sie als Hilfsmittel zu sehen, unser wahres Potenzial zu entfalten!

Ihr

*Boris Thomas*

# EINSTIMMUNG

**Krise ist ein produktiver Zustand.  
Man muss ihm nur den Beigeschmack  
der Katastrophe nehmen.**

*Max Frisch*

Viele Märkte werden in der heutigen Zeit von schnellen und kaum zu kontrollierenden Veränderungen regelrecht durchgeschüttelt. Sicher geglaubte Geschäftsmodelle zerfallen und Pläne müssen permanent der geänderten Wirklichkeit angepasst werden. Der Begriff »Disruption« ist in aller Munde und beschwört eine düstere Zukunft herauf, in der bestehende, traditionelle Geschäftsmodelle untergehen, weil sie von ihren viel flinkeren Konkurrenten zerstört werden. Große Umbrüche zeichnen sich bereits am Horizont ab. Digitalisierung und Globalisierung erhöhen den Druck enorm und es ist kein Ende abzusehen. Aber nicht nur Märkte verändern sich, auch Produktzyklen werden immer kürzer und die Floprate bei Produktneueinführungen steigt. Weltweit nimmt die Unsicherheit zu; die Zukunft ist unberechenbarer als jemals zuvor.

Das ist aber längst nichts Neues mehr. Wer aufmerksam die Nachrichten verfolgt, hört immer wieder von Skandalen und Krisen, die einzelne Unternehmen und manchmal sogar ganze Branchen in ihren Grundfesten erschüt-

tern. Gleichzeitig machen findige Start-ups Furore, die in Windeseile den alteingesessenen Big Playern den Rang ablaufen und deren Geschäftsmodell quasi im Schnelldurchlauf ruinieren: Sie heißen Tesla, Uber oder Airbnb, um nur einige zu nennen.

Das zeigt meiner Meinung nach glasklar: Kein Unternehmen und keine Branche ist vor radikalem Wandel, Umbrüchen und Krisen gefeit. Mehr denn je sind daher Führungskräfte überall auf dem Globus aufgefordert, sich aktiv mit Veränderungsprozessen und dem Krisenmanagement auseinanderzusetzen. Doch noch tun es zu wenige – denn sie wissen einfach nicht, wie.

## **Illusion einer fehlerlosen Welt**

In den 1980er Jahren war *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman ein Millionenerfolg, versprach es doch exakte Muster aufzuzeigen, mit denen Unternehmen garantiert erfolgreich werden. Kein Wunder, dass sich das Buch verkaufte wie warme Semmeln. Doch wenn man die einstigen »Musterunternehmen« betrachtet, stellt man schnell fest: Einige existieren inzwischen gar nicht mehr. Keine Frage, von den Erfolgsstrategien anderer Unternehmen kann man viel lernen und profitieren. Aber früher oder später erwischt es alle! Selbst Giganten, die derzeit noch unangreifbar und mächtig erscheinen, werden Krisen erleben und durchleben müssen. Das ist der Lauf der Dinge.

Es ist ein Teil der Evolution,  
dass es erst schlimmer werden muss,  
bevor es besser wird.  
Menschen wachsen nicht ohne Krise  
und Herausforderungen.

*Eckhart Tolle*



Viele Leute glauben, dass eine Welt ohne Niedergang das Paradies sein müsste. Keine Firma geht mehr in Konkurs, alle Märkte entwickeln sich planmäßig, alle Produkte sind immer fehlerfrei, es gibt keine Reklamationen und die Wettbewerber respektieren die Grenzen des anderen. Diese Einstellung begegnet mir auch in Beratungsgesprächen oder bei meinen Vorträgen immer wieder: »Wenn ich sicher wüsste, dass es nicht schiefgeht, würde ich es sofort angehen!«

Aber was wäre denn, wenn es uns gelänge, alle Fehlschläge und Niederlagen zu eliminieren? Wenn wir nie wieder Angst haben müssten, es könnte etwas schiefgehen und wir könnten scheitern? Ich habe oft und lange über diese Fragen, diese Szenarien nachgedacht. Für mich wäre eine Welt ohne Scheitern eine Welt ohne Wachstum. Es wäre eine Welt ohne Lernen. Eine Welt, die ziemlich sicher ersticken würde in Stagnation und Langeweile. Der amerikanische NLP-Trainer und Bestsellerautor Tony Robbins drückte es in einem seiner Workshops einmal so aus: »Das Lernen endet niemals.« Das bedeutet, dass wir immer wieder neue Herausforderungen erleben werden – und daran wachsen können.

## »Mach weiter so«

Mein letzter Moment mit meinem Großvater wird mir immer in Erinnerung bleiben. Karl Thomas hat sich Zeit seines Lebens von nichts und niemandem unterkriegen lassen. Seine Möbelwerkstatt gründete er in den Wirren der Nazizeit und des Zweiten Weltkriegs, er kehrte aus der Kriegsgefangenschaft zurück, baute seine Firma aus den Trümmern wieder auf und erfand sein Unternehmen mehrfach neu. Als ich ihm zum letzten Mal begegnete, war er schon weit über neunzig Jahre alt und erholte sich nach einem schweren Sturz nur mühsam. Seine Kräfte schwanden täglich. Ich, damals vierzig Jahre alt, besuchte ihn im Pflegeheim. Er lag im Bett. Als ich merkte, dass er etwas sagen wollte, beugte ich mich zu ihm hinunter. Er flüsterte mehr, als dass er sprach: »Boris, mach weiter so!« Wenige Tage später verstarb mein Großvater. Ich bekomme heute noch Gänsehaut, wenn ich daran zurückdenke.

Wie sollte ich denn weitermachen? Wie sollte ich das bloß anstellen? Mein Vater und mein Großvater waren Meister im Durchstehen großer Krisen, das hatten sie beide mehrfach unter Beweis gestellt. Beide zeichnet in meinen Augen besonders aus, dass sie ihren Kurs auch in rauer See nie verließen und der Mannschaft Mut und Zuversicht gaben. Selbstzweifel beschlichen mich. War das nicht eine Nummer zu groß für mich? Doch als ich in Ruhe darüber nachdachte, wurde mir klar, wie unendlich wertvoll diese bereits durchgestandenen Krisen für die Zukunft sind. All

die Niederlagen hatten am Ende unsere Firmenkultur stärker gemacht als all unsere Erfolge zusammen.

»Mach weiter so!« – Dieser Appell meines Großvaters ist zu meinem Mantra geworden. Für mich bedeuten seine Worte: niemals aufgeben und für einen als richtig erkannten Kurs kämpfen, auch wenn der gewählte Weg holprig und unbequem ist.

## **Dimension und Tragweite**

Niederlagen und Misserfolge, aber auch persönliche Schicksalsschläge oder Krankheiten – egal ob sie uns selbst oder unsere Mitarbeiter betreffen – können kleine und große Krisen hervorrufen, mit denen wir uns als Führungskräfte auseinandersetzen müssen. Auch unternehmensintern haben Krisen verschiedene Dimensionen, sie reichen von eher unbedeutenden bis hin zu folgenschweren Fehlern, es gibt persönliche Verfehlungen Einzelner sowie ausgewachsene Skandale, die ganze Konzerne gefährden. Manche Krisen haben sogar globale Effekte, wie etwa Marktverschiebungen, Finanz- oder Wirtschaftskrisen, der Klimawandel oder die Digitalisierung. Diese können wir allein nicht abwenden, da es sich dabei um tiefgreifende Umbrüche handelt, die wir kaum oder gar nicht beeinflussen können.

Nichtsdestotrotz hat jede Krise, je nach Dimension und Tragweite, einen gewissen Einfluss auf uns und stellt uns vor bestimmte Herausforderungen.



Wir müssen mit individuellen Problemen und negativen Emotionen besser umgehen lernen und langfristig wieder das Licht am Ende des Tunnels sehen. Mit anderen Worten: Wir brauchen mehr Optimismus und Resilienz.

Wir müssen Strategien entwickeln, wie wir schnell aus Fehlern und Rückschlägen lernen und einen etwaigen verlorenen Vorsprung wieder aufholen – idealerweise gemeinsam mit unseren Mitstreitern, die uns unterstützen und motivieren. Als Führungskräfte müssen wir erkennen, wo wir vielleicht aus einer Mücke einen Elefanten machen und wo wir umgehend einschreiten müssen, um größeren Schaden von unserer Firma und der Allgemeinheit abzuwenden. Vor allem Unternehmenslenker tragen hierbei in meinen Augen eine besondere Verantwortung.

Wir müssen die Zeichen der Zeit für uns »richtig« deuten und interpretieren – und bei Bedarf schnell ins Handeln kommen. Wir müssen zu einer klaren Entscheidung gelangen, inwiefern eine Krise unser Geschäftsmodell tangiert und wie wir auf deren Ausläufer reagieren müssen, um unser Unternehmen langfristig zukunftsfähig zu halten.

## Theorie und Praxis

Das alles ist leichter gesagt als getan, denn im Leben ist nichts einfach nur Schwarz und Weiß. Kein Erfolgsweg geht von A nach B und dann direkt nach C – exakt nach Plan, ganz genau so, wie wir es wollten. Pläne scheitern.

Strategien stellen sich als falsch heraus. Und wir landen unverhofft auf der Nase. Immer und immer wieder, im Beruf wie im Privaten. Theoretisch wissen wir das alles. Dennoch tappen wir allzu gerne in die Perfektionismusfalle und gehen sehr streng mit uns um. Und niemand ist so streng und unerbittlich wie unser innerer Kritiker! Mit ihm führen wir endlose, teils hitzige, teils vorwurfsvolle Diskussionen darüber, worin wir mal wieder voll versagt haben oder wider besseres Wissen gescheitert sind. Das weiß ich aus eigener Erfahrung. Ich habe viele wundervolle Seminare besucht, großartige Redner auf der Bühne erlebt und unzählige inspirierende Bücher über alle nur erdenklichen Aspekte der Teamführung gelesen. Theoretisches Wissen ist also reichlich vorhanden. Doch auch ich scheitere immer wieder in der Praxis. Dann könnte ich mich schwarzärgern, weil ich wieder mal nicht optimal reagiert habe oder einfach nichts so richtig klappen will. Auch mein Team ist nicht unfehlbar, es gibt immer wieder kleinere und größere Pannen.

Mittlerweile trete ich in solchen Situationen aber einen Schritt zurück, betrachte das große Ganze und mache mir bewusst: Fehler passieren. Das ist unvermeidbar, denn niemand ist perfekt. Diese Tatsache müssen wir uns immer und immer wieder vor Augen halten. Ich sage das deshalb so deutlich, weil wir im Jammertal oft glauben, dass *alle anderen* es voll draufhaben – nur wir selbst kriegen irgendwie nichts auf die Reihe. Reine Selbstabwertung, die auf einer fehlerhaften Wahrnehmung der Wirklichkeit basiert! In jedem Perfektionisten wurzelt eine tiefe Angst vor der

eigenen Unzulänglichkeit. Sich dieser Angst zu stellen ist Teil des Weges für jeden Menschen, vor allem für jene, die andere führen wollen. Die Erkenntnis, dass wir alle unzulänglich sind und dass es gut so ist, ist befreiend und entspannt enorm, wenn es mal wieder nicht optimal läuft.

Auch die Bedingungen bei Lattoflex und in unserer Branche sind nicht ideal, es ist kein Paradies der ewigen Glückseligkeit, sondern hat ebenso seine Höhen und Tiefen wie alles im Leben. Ich versuche seit vielen Jahren, unsere Manager und Mitarbeiter auf Krisen vorzubereiten. Denn wie in einem Trainingscamp können wir uns durchaus in guten Zeiten für den nächsten Fehlschlag wappnen. Wir setzen uns dabei frühzeitig mit unseren Ängsten auseinander und schauen bewusst auf das Leben. Auf das wahre Leben, wohlgeordnet. Eines, das eben auch Niederlagen und Krisen beinhaltet.

Was auch immer wir tun, ob in unseren Unternehmen oder privat, uns sollte immer bewusst sein: Es gibt keine hundertprozentige Sicherheit. Aus diesem Grund sollten wir uns nicht nur systematisch mit dem Erfolg und dessen Regeln auseinandersetzen, sondern uns ebenso klar machen, was wir tun müssen, um möglichst schnell und sicher durch einen aufziehenden Sturm zu kommen. Aufmerksam und mit klarem Kopf durch eine Krise zu gehen ermöglicht es einem Unternehmen oder einem Team, eine neue Ebene von Kraft und Wissen zu erreichen. Dazu müssen wir aber unsere Wahrnehmung von Fehlschlägen verändern und der Krise den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.

Exzellente Führung ist in Krisenzeiten gefragt – darüber sind wir uns vermutlich alle einig. Meiner Erfahrung nach brauchen Unternehmer und Führungskräfte ein bestimmtes Mindset, um mit Krisensituationen jedweder Art souverän umzugehen. Es geht dabei um die Art und Weise, wie wir Rückschläge und Fehler betrachten und wie wir uns selbst gedanklich in einer Krisensituation ausrichten. Entscheidend ist dabei weniger, was im Außen passiert, als eher unsere innere Klarheit, mit der wir auf die Situation blicken und ins Handeln kommen.

Jedem Bestandteil dieses »Mindsets für Manager und Macher«, das sich für mich über die letzten Jahre herauskristallisiert hat, ist daher im Folgenden ein eigenes Kapitel gewidmet. Es sind sieben Grundlagen, auf denen nach meiner Erfahrung ein erfolgreiches Krisenmanagement basiert. Wichtig dabei ist jedoch zu erkennen, dass es vor allen Dingen um uns selbst geht.