

**Bertold Ulsamer**  
**Alles ist machbar**  
**und 25 andere fatale Irrtümer**  
**im Business**

*Herzlich bedanken für Vorschläge, Unterstützung und Kritik  
möchte ich mich bei Helmut Broichhagen, Jakob Schabus,  
Beat Stroo und Wolfgang Taubert.*

*Ihre praktischen Erfahrungen als Manager oder Coach haben mir  
wertvolle Anregungen gebracht!*

**Bertold Ulsamer**

**Alles ist machbar  
und 25 andere fatale  
Irrtümer im Business**

**Denkfallen unter die Lupe genommen**

**Mit Karikaturen von Martin Brosch**

**GABAL**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-89749-792-4

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Alle Zeichnungen © Martin Brosch, Berlin | [www.martinbrosch.de](http://www.martinbrosch.de)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Aalex Druck, Großburgwedel

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

Abonnieren Sie unseren Newsletter unter:

[newsletter@gabal-verlag.de](mailto:newsletter@gabal-verlag.de)

# Inhalt

Zu Anfang: Grundsätze oder Flexibilität – was bringt Erfolg?	7
Irrtum 1: Alles ist machbar	11
Irrtum 2: Wenn Sie nur wirklich wollen, kommen Sie an die Spitze	17
Irrtum 3: Nur an der Spitze ist Freiheit	23
Irrtum 4: Wer keine Ziele hat, läuft ins Leere	29
Irrtum 5: Erfolg macht Sie glücklich	33
Irrtum 6: Misserfolg stürzt Sie ins Unglück	39
Irrtum 7: Gefühle stören	45
Irrtum 8: Der Verstand hat bei Entscheidungen das letzte Wort	51
Irrtum 9: Handeln ist das Wichtigste – Nabelschau ist überflüssig	57
Irrtum 10: Je flexibler, desto besser	63
Irrtum 11: Der Trend weiß die Richtung	69
Irrtum 12: Wirtschaft ist Krieg	77
Irrtum 13: Sie sind für alles verantwortlich	83
Irrtum 14: Fehler sind unverzeihlich	87
Irrtum 15: An Ihrem Stress sind die anderen schuld	91
Irrtum 16: Nur mit Druck bringen Sie den nötigen Einsatz	97
Irrtum 17: Harte Arbeit bringt Erfolg	101
Irrtum 18: Der Chef hat den Durchblick	107
Irrtum 19: Mitarbeiter kann man formen	111
Irrtum 20: Manager brauchen Charisma	117
Irrtum 21: Nur Einzelkämpfer überleben	121
Irrtum 22: Der Beruf erfüllt Sie vollständig	127
Irrtum 23: Sie sind etwas ganz Besonderes	133
Irrtum 24: Der Ruhestand entschädigt für alles vorher	139
Irrtum 25: Veränderung ist ein notwendiges Übel	145
Irrtum 26: Sie haben Ihr Leben in der Hand	149
Literaturverzeichnis	154
Der Autor	158
Stichwortverzeichnis	159



**ZU ANFANG:**

## **Grundsätze oder Flexibilität – was bringt Erfolg?**

Wenn Sie es wirklich wollen, kommen Sie an die Spitze. Denn: Harte Arbeit bringt den Erfolg – Sie müssen nur zielstrebig und dabei flexibel genug sein. Wer hingegen keine Ziele hat, läuft ins Leere. Kurz: Erfolg ist machbar und macht glücklich. Solche Weisheiten können Sie in vielen Business-Ratgebern lesen. Und viele Manager handeln danach. Aber stimmen sie auch? Ist alles möglich, wenn wir es nur wollen? Helfen derartige Überzeugungen im Berufsleben weiter?

Sind auch Sie felsenfest davon überzeugt zu wissen, wie die Welt sich dreht, was richtig und was falsch ist? Dann werden Sie an diesem Buch vermutlich wenig Freude haben.

Dabei sind Grundsätze nützlich. Im Beruf ereilt Sie täglich eine Flut von Informationen. Laufend treffen Sie wichtige und weniger wichtige Entscheidungen. Sie können gar nicht alle auf Sie einströmenden Nachrichten gründlich verarbeiten. Deshalb ist es einfacher, sich an Grundsätze zu halten (»es ist eben so«). Sie schauen einmal hin, und schon glauben Sie, Bescheid zu wissen. Bisweilen genügt das wirklich. Die in diesem Buch dargestellten Überzeugungen (oder Irrtümer!) sind deshalb so weit verbreitet, weil sie den Denkprozess abkürzen und somit Energie sparen.

Grundsätze sind einer Situation manchmal angemessen – manchmal aber auch nicht. Wer sie zu absoluten Wahrheiten erklärt, ver-

kehrt ihre Nützlichkeit ins Gegenteil. Ihm geht es wie dem Mann, der sich nachts an einer Litfaßsäule entlangtastet und stöhnt: »Schrecklich, lebendig eingemauert! Schrecklich, lebendig eingemauert!«

Allerdings gibt es heute immer weniger Menschen, die an einmal gewonnenen Überzeugungen festhalten. Die Zeiten eignen sich nicht mehr für solide Gewissheiten. Was heute noch gilt, ist morgen veraltet – auch wenn es übermorgen vielleicht in anderer Gestalt wieder als neue Weisheit verkündet wird. Geht es also vielmehr um den schnellen Wandel von Überzeugungen? Auf dass Ihr Fähnchen munter flattert, wenn der Wind sich dreht?

Auch hier wird dieses Buch Sie enttäuschen. Denn es enthält keine Tipps, wie Sie den eigenen Cw-Wert optimieren können, um sich stromlinienförmig Ihren Weg zu bahnen.

»Richtig« oder »falsch« sind keine sinnvollen Kategorien. Absolute Wahrheiten gibt es nicht, und es gab sie nie. Das Gegenteil vieler Grundüberzeugungen stimmt nämlich genauso. Das Leben ist viel zu reich, zu vielschichtig und zu rätselhaft, als dass es sich in Konzepte pressen ließe.

Dieses Buch bietet Ihnen keine Lösungen, sondern lädt Sie zum Nachdenken ein. Hin und wieder ist es sinnvoll, die eigenen Ansichten auf den Prüfstand zu stellen – und auch so manche Business-Weisheit zu hinterfragen. Sonst wird Ihr Denken im Laufe der Zeit enger und unflexibler. Und das kann gefährlich werden für Ihre Arbeit und Ihre Entscheidungen.

Eine ketzerische Frage stellt sich am Rande: Sind die hier beschriebenen Irrtümer eher »männlich« oder »weiblich«? Business war traditionell eine Domäne der Männer. Deshalb sind die folgenden Denkfehler sicherlich eher männlich geprägt. Aber so manche Frau auf dem Weg nach oben übernimmt sie im Irrglauben, nur so sei Karriere möglich.



Wenn Sie sich also in manchem wiedererkennen, freut das den Autor. Hinterfragen Sie beim Lesen ab und zu eine Ihrer Überzeugungen – dann hat das Buch seinen Sinn erfüllt.



## IRRTUM 1

### Alles ist machbar

Alles ist machbar. – Ist dies nicht eine der wichtigsten Überzeugungen im Business? Ein Antrieb, um bislang Ungedachtes in die Welt zu bringen? Um Berge zu versetzen und sich von keinem Hindernis aus der Bahn werfen zu lassen? Und dabei unbeirrt an den eigenen Visionen festzuhalten und sie gegen alle Widerstände durchzusetzen! »Nichts ist unmöglich« – nicht umsonst ist das das Motto von Toyota, dem erfolgreichsten Autobauer der Welt.

Gilt es nicht, mentale Barrieren zu durchbrechen, die von früheren Generationen übernommen wurden? Entsteht nicht so wirkliche Innovation? »Alles ist machbar« – der Gedanke treibt vorwärts im Großen wie im Kleinen, spornt an im Kampf gegen den Alltagsfrust, damit irgendwann etwas Neues entsteht, das den verdienten persönlichen Erfolg bringt.

Und doch bleiben Zweifel ...

»Alles ist machbar« ist das Vorrecht der Jugend. Mit gnadenlosem Blick durchschauen junge Menschen die beschränkte Sicht der Älteren. »Mir gehört die Welt« – mit diesem Selbstvertrauen schaffen sie Gewaltiges und gestalten diese Welt ein Stück weit um. Oft erbringen Menschen in jungen Jahren revolutionäre Leistungen. Albert Einstein publizierte mit 26 einige seiner wichtigsten Einsichten über die Relativitätstheorie. Und Alexander der Große war auf dem Weg, die ganze Welt erobern, als er im Alter von 30 Jahren starb. (Ein Tipp für Nachahmer: Wer genial ist, tritt wie er auf dem Höhepunkt ab. Dann bleibt sein Ruhm in der Nachwelt makellos.)

Der ungetrübte Glaube der Jugend an die eigene Kraft ist so lebendig und frisch. In der Frauenzeitschrift *Brigitte* bringen es einige junge Frauen auf den Punkt. Sophia (18) meint: »An Jungs in unserem Alter finde ich stark, dass sie verrückte Dinge machen, ohne lange darüber nachzudenken.« Mirjana (19) ergänzt: »Die werfen sich mit dem Skateboard einen Hügel runter: Jeder normaler Mensch würde sagen ›Du tust dir unglaublich weh dabei‹, aber denen ist das egal. Sie machen es einfach, um das mal auszuprobieren. Das finde ich schon toll.« Und Anna (18) stellt fest: »Ältere Männer, unsere Väter zum Beispiel, würden so was nicht machen.« (Und die meisten Väter werden an dieser Stelle nicken.)

Wie kommt die Jugend zu ihrem Glauben an unendliche Möglichkeiten? Das Vertrauen in das eigene Urteil ist enorm. Wer jung ist, dem hat das Leben noch wenige Wunden geschlagen, kaum Grenzen aufgezeigt. Er vereinfacht die komplexe Umwelt und bewertet sie nach den eigenen, von wenig Erfahrung getrüben Maßstäben. Teile der Wirklichkeit werden ausgeblendet – damit sind die eigenen Ideen gerechtfertigt. Gleichzeitig – die Älteren müssen sich nur an früher erinnern – hat dieser Hauch von Größenwahn etwas Unschuldiges und meist Liebenswertes.

Haltungen, die beim Jugendlichen sympathisch wirken, erwecken Skepsis, wenn ein handfester Businessmensch in mittleren Jahren sie vertritt. Alles ist machbar? Wer im Beruf unbeirrt daran festhält, wird zum »Macher«. Macher existieren in vielen Ausprägungen, in sympathischen Varianten, aber auch in eher unangenehmen. Der harmlose Typus ist der Tüftler. »Das muss doch gehen!«, sagt er sich – und dann probiert er und probiert er, unermüdlich, bis endlich die Lösung für ein praktisches Problem gefunden ist. Diesem wichtigen und nützlichen Zeitgenossen möchte ich hier keinen Irrtum unterstellen, denn was er anpackt, bringt er auch zu Ende.

Macher werden dann gefährlich, wenn sie die Grenzen ihres Einflussbereichs ausblenden. So nehmen sie die Wirklichkeit nur ungenügend wahr und richten mit ihren Entscheidungen Unheil an.

Lehrstücke dafür gibt es viele. Denken Sie nur an den erfolgreichen Weltkonzern, den sich Jürgen Schrempp bei Daimler erträumte. Oder an den Irakkrieg, den die Bush-Regierung begonnen hat, überzeugt davon, jubelnd als Befreier begrüßt zu werden.

Zum Machen braucht es immer zwei: den Macher und den Werkstoff, der es »mit sich machen« lässt. Die klassische Beschreibung davon findet sich bereits in der Bibel. Gott schuf nach vielen anderen Lebewesen Adam aus Lehm, nach seinem eigenen Bild, wohlgemerkt. Und damit war er der Erste, aber auch der Letzte, der sich eine Welt eingerichtet hat, so wie sie ihm gefiel.

Technokraten nehmen sich das zum Vorbild und versuchen ebenfalls, sich eine kleine Welt zu basteln. Die soll genauso funktionieren, wie sie es sich gedacht haben und wünschen. Eine Zeit lang mag das funktionieren. Dann kommt Sand ins Getriebe.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Ein ganz banaler ist der Zufall. Pläne werden gemacht, und dann kommt alles ganz anders, als man gedacht hat. Murphys Gesetz bringt es auf den Punkt: »Wenn etwas schiefgehen kann, dann wird es auch schiefgehen.«

Außerdem lassen Menschen sich nicht »machen«, nur Maschinen kann man so behandeln, Menschen wollen nicht von anderen berechnet werden. Wer überzeugte, motivierte Mitarbeiter »machen« will, stößt an seine Grenzen. Manipulieren, eine versteckte Form des Machens, hilft nur für kurze Zeit. Wer versucht, seine Gefühle »effektiv« einzusetzen und zu dosieren, hat den Charme einer Rechenmaschine. Begeisterung und Einsatzfreude lassen sich so nicht wecken. Hier gilt das alte Motto von Augustinus: »In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst.« Eine schwierige Aufgabe für einen Macher, in sich ein solches Feuer zu entfachen. Trockenes Holz hat er vielleicht genug gesammelt. Aber wie den Funken schlagen?

Wem die Streichhölzer fehlten, dem wurden vor einigen Jahren Flammenwerfer angeboten. In Großveranstaltungen standen leidenschaftliche Trainer auf der Bühne, die mit feurigen Tschaka-Tschaka-Rufen reservierte Manager von den Sitzen rissen. Das Bedürfnis nach

Feuer ist also da! *Erwecken Sie den Giganten in sich!* (ein Buchtitel von Management-Guru Anthony Robbins) verkörpert diese Hoffnung vielleicht am treffendsten. Superman klopft an, um herausgelassen zu werden. Alle Selbstzweifel, Ängste und Depressionen sind damit vom Tisch oder zumindest unter Kontrolle. Alles ist machbar, alles erreichbar. Um jede nur denkbare Lebenssituation zu bewältigen, gibt es eine Technik mit genau vorgeschriebenen Schritten. Wer sich daran hält, löst so alle Probleme – ganz gleich, ob es sich um Arbeitsunlust, fehlendes Charisma oder Alkoholsucht handelt.

Des Kaisers neue Kleider, die die Gurus damals versprochen haben, haben sich wieder in Luft aufgelöst. Im Grunde ein bisschen schade, denn – bei aller Verstiegtheit – die Gefängnismauern der grauen Normalität bröckelten eine kurze Zeit lang. Der übertriebene Ausbruch in Lebendigkeit und Begeisterung ist gescheitert. Die Sehnsucht danach schlummert weiter im Untergrund.

Reine Macher werden immer wieder scheitern. Die Wirtschaft ist unberechenbar, denn die Welt als Ganzes entzieht sich der Kontrolle Einzelner. In Zeiten der Globalisierung gilt das mehr denn je. Wer heute noch Marktführer ist, mag morgen ums Überleben kämpfen. Und dann geschieht vielleicht ein Attentat wie am 11. September oder ein Meeresbeben führt zum Tsunami. Plötzlich klemmt das wirtschaftliche Uhrwerk, all die wunderbaren Pläne und Prognosen werden zur Makulatur.

Besser ist es, sich nichts vorzumachen. Es erfordert Mut, sich hin und wieder Hilflosigkeit und Ohnmacht einzugestehen. Das ist eine Qualität, die im Business nicht geschätzt wird. Aber nur damit bleibt der Blick klar und offen für die Realität. Dann kann der Einzelne aus der Situation heraus kraftvoll handeln – im Rahmen dessen, was ihm möglich ist.

Businessleute stehen mit ihrem Machbarkeitswahn allerdings nicht allein. Er schimmert heute überall durch, in Wissenschaft, Technik und Politik. Welteroberer Alexander steckt uns in den Genen. Nichts gegen den faustischen Forscherdrang, der erkennen will, was die Welt

im Innersten zusammenhält! Aber immer noch herrscht der Glaube vor, dass der Mensch die Natur ganz und gar bezwingen könnte. Irgendwann z.B. muss Krebs als Krankheit doch ausgerottet sein, müssen Tumore, die »Saat des Bösen« (*Spiegel* 24/07), endgültig vernichtet werden! Typisch für die letzten 200 Jahre zeigt diesen Glauben an den medizinischen Fortschritt die Geschichte der Infektionskrankheiten. Das Antibiotikum Penicillin wurde zunächst als Wundermittel erlebt, das bestimmten Infektionen endgültig den Garaus machen sollte. Inzwischen ist mehr als Ernüchterung eingeleitet. Je häufiger Penicillin eingesetzt wurde, desto mehr neue Wege hat die Natur gefunden, sich zur Wehr zu setzen. Immer mehr Bakterien sind resistent dagegen. Ja, die Anwendung von Penicillin fördert sogar das Entstehen neuer resistenter Bakterienstämme, was unter Umständen tödlich für Patienten endet.

Die alte Spaltung zwischen Mensch und Natur richtet heute mehr Schaden an als Nutzen. Es scheint an der Zeit, den Auftrag Gottes »macht euch die Erde untertan!« zu revidieren. Wann lernt der Mensch, sich als Teil eines größeren Ganzen zu akzeptieren? Um dann in diesem Rahmen sein Bestmögliches für sich, seine Mitmenschen und den Rest der Welt zu tun. Die Wirtschaft als unentbehrliche Grundlage menschlichen Überlebens spielt dabei eine essenzielle Rolle.

Auch die unselige Zerrissenheit in »gut« und »böse« muss irgendwann aufhören. Das Gute, die Tugend, wird mit aller Kraft angestrebt. Das Böse, die Sünde, wird bekämpft und unterdrückt – was ja nicht von großem Erfolg gekrönt ist, wie die Geschichte der christlichen Völker in den letzten 1500 Jahren zeigt. Wer das Böse ausrotten will, tut es meist auf sehr böse Art und hält es dadurch gleichzeitig am Leben. Es ist eben nicht alles machbar ...

Wie es scheint, öffnet sich heute der geistige Horizont für neue Einsichten, die gleichzeitig alte Weisheit integrieren. So dass der Mensch, statt sich weiter aufzuspalten, zu einer inneren Einheit findet, bei der es weniger um das Machen und mehr um das Sein geht.