

Business Coaching & Private Consulting Bernhard Aebischer

Zwischenbächen 115, CH-8048 Zürich
Tel +41 44 430 11 66, Skype bernhardaebischer
mentoring@bernhardaebischer.ch, www.aebischermentoring.ch



Inspirationen oder Provokationen? Publikationen auf Facebook, LinkedIn, Skype, Twitter, Xing 2015

Gut gemeinte Vorsätze haben Umsetzungschancen, wenn sie in Ich- und in Gegenwarts-Form abgefasst, positiv formuliert und realistisch sind.

Gambler sind im Business durchaus willkommen, wenn sie ihr eigenes Kapital für ihr Risiko-Spiel einsetzen und ihrem Umfeld damit Gutes tun.

Viel verdienen und wenig dafür leisten mag möglich sein. Doch langfristig kann das kaum befriedigend sein, weil es selten Sinn stiftend ist.

Die Zeit der Macher geht zu Ende, was diese durch ihren Egoismus selbstverschuldet haben. Bricht jetzt die Ära der ethisch Dienenden an?

Macher werden in den Topf zu Tricksern und Lügnern geworfen – selber schuld. Viele haben das Dienen aus ihren Moralvorstellungen verdrängt.

Geld machen beeindruckt viele und ist doch etwas Künstliches. Geld verdienen ist eher etwas Heiliges, weil es durch Dienen verdient wird.

In den heutigen Gesellschaften dominieren die Geld-Macher. Menschen, die ihr Geld durch Dienen verdienen, werden als Underdogs abgestempelt.

Wer sowohl im Geschäfts- als auch im Privatleben Hochleistung und Menschlichkeit zusammenführt, erntet Erfolg und Glück gleichzeitig.

Wie viele Hämmer überlebt ein Mensch wohl: einen, zwei, drei? Business: Jobverlust, Konkurs? Privat: Krankheit, Ruin, Scheidung, Todesfall?

Fast alle Menschen kämpfen irgendwann und irgendwie gegen das Alter. Und alle werden frustriert. Denn alle verlieren früher oder später.

Nachhaltige Führungspersönlichkeiten, die diese Bezeichnung verdienen, dienen ihrem Umfeld und sind weder Egomane noch Sozialromantiker.

Pläne entsprechen wohl kaum der Wirklichkeit. Zum Glück sind wir Menschen fürs Improvisieren geschaffen – und schaffen so Wirklichkeit.

Wer Probleme aus dem Business-Wortschatz streicht, lässt Informations- und Energiequelle austrocknen für erfolgreiche Zukunftsgestaltung.

Probleme sind Wurzel und Antrieb zugleich, um Veränderungsbedarf zu erkennen und folglich Veränderungen schliesslich auch zu realisieren.

Prozesse sind der Schwanengesang von Veränderungen und täuschen vor, dass Gegenwärtiges auch in Zukunft massgeblich zum Erfolg beiträgt.

Definierte und funktionierende Prozesse führen bisweilen zu Überregulierung, die manchen Fortschritt sozusagen legitimiert unterdrücken.

Überregulierung ist Resultat wahnwitzigen Sicherheitsdenkens jener übereifrigen Kleingeister, die krampfhaft an der Vergangenheit haften.

Wer Ängste kultiviert und auf Sicherheit setzt, lässt die Finger besser von Führung und beisst sich gescheiter fest in der Administration.

Angstgetriebene Menschen neigen dazu, Chancen zu übersehen und Gefahren aufzubauschen. Sie wundern sich schliesslich, wenn sie zurückfallen.

Angst vor Veränderung und Risikoaversion führen zu Romantik. Das war schon im 19. Jahrhundert so und treibt auch die heutigen Romantiker an.

Freude an Bisherigem (Tradition) ist Hindernis für Neuerungen. Also: Immer wieder Traditionen über Bord werfen, gerade wenn es schwerfällt.

Wer einseitig Körper und Geist fordert, lässt subjektive Seite des Organismus aussen vor und verpasst, Körper und Geist mühelos zu fördern.

Manager sind in der Regel einfach Bewahrer und Verwalter, wahre Führungspersönlichkeiten und Unternehmer eher Brüchieliebhaber und Gestalter.

Der Aufstieg wird beschwerlich, ja sogar hochrisikobehaftet, wenn der Weg nach oben der falsche ist oder das angepeilte Oben falsch ist.

Wissen ist wichtig und Tun macht Wissen wertvoll. Doch erst absichtsloses Doing-by-Nondoing ist energiefördernd statt energievererschlingend.

Immer müheloser immer besser werden – die Strategie echter Führungspersönlichkeiten, die sowohl sich selbst als auch ihrem Umfeld gut tun.

Was erreichen Top-Persönlichkeiten, wenn sie immer besser werden? Sie toppen ihre Spitzenresultate immer wieder und sogar immer müheloser.

Einfach Spitze zu sein reicht heute kaum noch, weil unabhängig von bisher Erreichtem ständiges Besserwerden die Mindestanforderung ist.

Management-Aktivismus hat wenig mit Karrieremachen zu tun, im Gegenteil: Er ist der Karriere meistens sogar eher hinderlich als förderlich.

Wer im persönlichen Leben ständig nach Sicherheit dürstet und fast alles dafür tut, verliert schnell den Anschluss an das fließende Leben.

Mentor für Führungspersönlichkeiten – Experte für gesunde Spitzenleistungen

Zu viele Führungskräfte profitieren von Spitzenleistungen anderer, ohne eigene Beiträge zu leisten und trauen sogar, sich dafür zu rühmen.

Erst erfolgreiche Erfolge – im Gegensatz zu toxischen Erfolgen – lassen Erfolgsmenschen als Vorbilder in strahlendem Licht erscheinen.

Wirklich erfolgreiche Menschen vergessen ihre doch zahlreichen Erfolge rascher als die Lehren aus ihren eher seltenen Misserfolgen.

Erfolge zeichnen sich dadurch aus, dass sie vergänglich sind – mögen krampfhaft Erfolgreiche auch noch so an ihnen hängen.

Motivierung ist Ansporn durch Gebote und Verbote, durch Belohnung und Bestrafung. Wer will das heute noch ernsthaft über sich ergehen lassen?

Leistungsfreude stirbt durch Motivierung von aussen. Der Druck steigt: noch mehr Motivierung – noch mehr vom Gleichen, noch mehr vom Falschen.

Selbstaufgabe im Business geht einher mit Selbstüberschätzung: misstrauen, überhören, übersehen, unterschätzen, verachten.

Wo ist die Selbstachtung der Manager, die ihr wahres Ich verleugnen zugunsten eines Ersatzverhaltens, das eher ihnen als ihrem Umfeld dient?

Menschenwürde steht in vielen Unternehmen kleingeschrieben. Grossgeschrieben werden hingegen viele menschenverachtende Gebote und Verbote.

Führen von Mitarbeitenden ist, deren Energiefluss zu begünstigen und mögliche Demotivation zu vermeiden. Weniger tun und mehr lassen.

Leistungsbereitschaft ist intrinsisch. Nur uneinsichtige Führungskräfte versuchen druckvoll, sie durch Motivierungskünste zu verbessern.

Druck reduziert die Leistungsbereitschaft. Immer. Glauben Sie's! Doch Druck aufsetzen ist eben einfacher, als sein Menschenbild anpassen.

Echt erfolgreiche Führungspersönlichkeiten finden regelmässig heraus, wo die Energieblockaden bei Mitarbeitenden und im Unternehmen liegen.

Anreize blockieren den Energiefluss der Leistungsbereitschaft, weil sie implizit unterstellen, dass alle Mitarbeitende faule Hunde sind.

Individuelle Anreize sind vergeudete Massnahmen, die Einzelpersonen kurzfristig attraktiv finden mögen, aber nie dem grossen Ganzen dienen.

Anreize vermindern mittel- bis langfristig die grundsätzlich vorhandene Leistungsbereitschaft, weil schliesslich nur noch Anreize zählen.

Motivierungsabsichten schiessen am Ziel vorbei, bringen das Gegenteil, weil sie manipulieren wollen und ziemlich rasch durchschaut werden.

Motivation kommt immer von innen, wirklich ausnahmslos. Darum verpuffen die unzähligen Motivierungsaktivitäten auch so rasch im Nichts.

Mitarbeitergespräche sollen motivieren? Unmöglich. Doch sie bieten Chance, Gründe für persönliche Demotivation an die Oberfläche zu bringen.

Demotivierung ist die Kraft jener Führungskräfte, die tapfer versuchen, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, damit diese mehr leisten mögen.

Steve Jobs: „It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.“

Pessimisten bezeichnen Lebenskrisen als Stresse, für Optimisten sind es notwendige Grundlagen für Neues und Besseres, das in die Welt kommt.

Warum nur suchen so viele erfolgreiche Persönlichkeiten lieber nach alten Schlössern (Gewohntes), statt modernere Gebäude (Neues) zu bauen?

Wer sein Sein (Bisheriges) statt sein Werden (Zukunft) verbessert, macht sein Leben kaum erfolgreicher oder gar glücklicher, nur anders.

Wer das Wunder des Lebens (offenes Werden) erkennt und geniesst, erlebt wahren Lebensgenuss. Und Lebensängste verschwinden wie von selbst.

Das Leben ist kurz und der Tod begleitet es permanent. Diese Erkenntnis offenbart sich denjenigen, die sich dem offenen Werden zuwenden.

Viele Menschen misstrauen dem Wunder des Lebens – offenes Werden – und vertrauen lieber der Angst als Antriebsfaktor für ein besseres Leben.

Wir organisieren unser Leben über Angst und Leiden. Sie gelten dann oft als Motoren des Fortschritts, getarnt als vorausschauende Vernunft.

Wir sind für vieles im Kleinen weniger verantwortlich als wir meinen, hingegen viel mehr für Grosses, das wir aber hilflos häufig ausblenden.

Offenes Werden ist erfolgversprechenderes Lebensziel und sicher auch weniger belastend als besitzergreifendes Haben oder aufgeblasenes Sein.

Menschen können haben so viel sie wollen. Sie können auch sein so viel sie wollen. Doch ihr Werden geschieht ausserhalb von Haben und Sein.

Wer das Zusammenspiel von Hochleistung und Menschlichkeit als Plattform für nachhaltige Führung nutzt, erreicht gesunde Spitzenleistungen.

Offenheit und Vertrauen (Gegenteil von Steuerung und Kontrolle) sind die fruchtbarsten Böden für innovative Offenbarungen in Unternehmen.



Der „War for Talents“ ist eine Schimäre. Talente sind überall, um uns herum, in unserem Alltag. Sie schlummern in uns allen. Wecken wir sie! Talente ecken ständig an und sind immer in der Minderheit, denn die Mehrheit kommt leider meistens mit regelmässiger Mittelmässigkeit durch. Talente vertragen wenig Kontrolle und Steuerung, weil sie wissen, dass sie unter solchen Bedingungen versauern würden. Folge: Sie gehen. Begabung ist kein abweichendes Verhalten, das behandelt werden muss. Im Gegenteil, es sollte grosszügig und vorbehaltlos gefördert werden.

Führungskräfte kennen die eigenen Talente und jene anderer. Führungspersönlichkeiten nutzen beide sowohl für sich als auch ihr Unternehmen.

Seine Talente erkennen ist eins und doch erst die halbe Miete ... wer will das schon? Erst wer seine Talente nutzt, kommt wirklich weiter. Talente sind mehr als Persönlichkeiten, die es mal zu etwas bringen könnten. Talente sind Qualitäten, die jedermann hat, der sie erkennt. Wer mehr Innovation fordert, muss Gleichmacherei ablehnen und Begabungen ausserhalb der Norm zulassen und fördern. Wo stehen wir heute?

Wer B-Leute in die Führung holt, riskiert rasch einmal, dass C-Leute nachfolgen und das Unternehmen in Unterdurchschnittlichkeit absackt. Zunf Ordnung war klassische Planwirtschaft, Normierung deren oberstes Credo. Wie haben sich Gesellschaft und Wirtschaft weiterentwickelt? Abheben und Andersdenken gelten unter den meisten Traditionalisten als hinterlistige Attacken auf die bestehende Wirtschaftsordnung. Kreativität ist Wirtschaftslästerung und Beleidigung der konservativen Wirtschaftsgläubigen, die krampfhaft an Traditionen festhalten. Wissen wird in der Gesellschaft verherrlicht zulasten von Können und Machen. Wissende grenzen so Talente ein, statt sie zu unterstützen. Ein zertifizierendes Ausbildungssystem fördert Mittelmässigkeit als Standard und unterdrückt unbequeme Talente und unkonventionelle Ideen. Unser geschlossenes und scheinheiliges Gesellschaftssystem benützt Gleichmacherei, um gegen neue Ideen und Wettbewerbsdenken zu kämpfen.

Gute Zukunftsgestaltung verlangt kein Ausblenden der Vergangenheit, sondern einen Umgang mit ihr, der auf einem Es-ist-so-wie-es-Ist beruht.

Viele Menschen verschliessen die Augen vor der unbekanntem Zukunft und blenden die Schattenseiten der schönen Vergangenheit elegant aus. Es ist leicht, Menschen für ihre Vergangenheit zu verurteilen und schwieriger, sie zur Mitgestaltung einer gemeinsamen Zukunft aufzufordern. Vergessen wir doch, was Menschen in der Vergangenheit getan haben und schauen wir eher darauf, was sie für die Zukunft tun werden. Wenn sich Persönlichkeiten vermehrt in die Brüche des Lebens und so in die Zukunft begeben, spielt die Vergangenheit eine geringere Rolle. Konservative verschliessen Herkömmliches gerne in Konservendosen und verstecken die Dosenöffner so gut, dass die Zukunft aussen vor bleibt. Traditionen kommen oft wunderschön daher und verklären gleichzeitig die aufgestauten Wehleidigkeiten konservativer Menschen. Traditionalisten verherrlichen zu oft die Vergangenheit und verpassen in dieser Zeit leider meistens, die Zukunft mitzugestalten. Wer sich von den Verhinderern besserer Zukünfte (Ungeliebtes und Ich-muss-halt-Ausreden) trennt, widmet sich vermehrt dem, was er/sie mag. Leidensdruck ausgleichen, Stolpersteine übersteigen, Widersprüche geniessen – erfolgreiche Persönlichkeiten ersetzen jammern durch handeln. Wer es schafft, die richtigen Fragen zu stellen, erhält wie von selbst jene Antworten, die er oder sie insgeheim schon vorher kannte. Zu erfolgreicher Führung gehört, anderen verständlich zu machen, wie sinnvoll ihre Arbeit ist. Viel anspruchsvoller, als Befehle zu erteilen. Wofür braucht es denn heute überhaupt noch Führung? Doch höchstens (oder mindestens noch) um zu erklären, was der Sinn von Tätigkeiten ist. Wenn sich Führungskräfte um Führung drücken, ist das wie wenn Stürmer sich weigern, Tore zu schiessen. Stürmer werden dann ausgewechselt. Spitze-Sein UND Mensch-Sein sind – gemeinsam eingesetzt – jene Elixiere, mit denen Führungskräfte auch die Leistungen anderer steigern. Gesunde Spitzenleistungen werden dann wahrscheinlich, wenn Spitze-Sein und Mensch-Sein immer wieder auf einen Nenner gebracht werden. Wenige Ü45 haben Boutique-Jobs wie Berater, Unternehmer, VR. Die meisten leben in Ver-Stadien: Ver-festigung, Ver-kalkung, Ver-steinerung. Gute Führung macht aus Menschen viel mehr als sie sich selbst zutrauen. Führungskräfte schaffen das, wenn sie sich selbst und andere lieben.



Führung ist weder Privileg noch Sonderstellung. Führung ist nur dann erfolgversprechende Arbeit, wenn ein gutes Menschenbild dahinter steht.

Reinhard K. Sprenger: Wie lautet die Frage, auf die Führung die Antwort ist? Wehe jenen Führungskräften, die der Frage lieber ausweichen.

Wolf Lotter „brand eins“: Das Wappen der kleinen Könige ist die Leberwurst. Soviel zu den sog. Wirtschaftsführern, die rasch beleidigt sind.

Oben im Unternehmen muss heute sein, wo Talente anderer sowohl im Sinne des Unternehmens als auch im Sinne der anderen organisiert werden.

Führung kommt weg vom Image, Statussymbol zu sein und entwickelt sich glücklicherweise mehr in Richtung „grosse Aufgabe im Unternehmen“.

Krisen sind gut für Entscheider. Wo immer Krisen auftreten, melden sich anpackende Leader. Die Krisenmanager verwalten die Krisen weiter.

Führung – ist das wirklich ein Scheissjob oder steckt doch mehr dahinter? Oder einfach Ausdruck von Verzweiflung, die sich ausbreitet?

Führung bedeutet u.a. auch, selbstlos andere zu fördern und zu vereinen. Ohne menschliche Reife und soziale Kompetenz gelingt das wohl kaum.

Doppelter Frust für die gut gemeinte Führung: Im Alltag überflutet sie die Bürokratie und im Umfeld gehen Anerkennung und Respekt verloren.

Regieren, planen, organisieren – funktioniert heute kaum mehr. Doch um das zu ändern braucht es änderungswillige Führungspersönlichkeiten.

So viele Unzufriedene gab es in der Führung noch nie. Das hat selbst die neue, demokratisierende Führung bis heute wenig ändern können.

Gute Führung ist eine, die als Revolte daher kommt gegen Routine und Status quo und zunehmend die unternehmerischen Freiräume öffnet.

Führung wird weiterhin mit Management verwechselt. Fatal. Denn so vermehrt sich die Bürokratie und echte Leadership bleibt auf den Strecke.

Der Führungskräfte-Leidensdruck ist enorm: Sie drücken sich vor Geboten, Leerläufen, Normen usw. Selbst wenn die Karriere darunter leidet.

Nachwuchs-Führungskräfte beobachten die hohlen Rituale ihrer Vorgänger mit Argusaugen. Sie wehren sich, so in deren Fusstapfen zu treten.

CH: ca. ½ Million sind in der Führung tätig und nur ein Viertel davon will wirklich führen – wie Stürmer, die keine Tore schiessen wollen.

Business-Wissen heute: Die Alten wissen so gut wie alles, vor allem im Nachhinein. Die Jungen wissen wenig und freuen sich riesig darauf.

Führung alter Schule ist ein Scheissjob. Besser wäre es, rasch einmal Command and Control durch Hochleistung und Menschlichkeit zu ersetzen.

Adieu, lieber Chef: Ich weiss, dass du kaum mehr weisst, was ich kann. Hingegen weiss ich ziemlich genau, was du kannst und können solltest.

Gegenwart ist Vergangenheit, weil erkennbar Gegenwärtiges zu Objektivem wird und somit bereits geschehen ist. Im Subjektiven liegt Zukunft.

Wer hört schon richtig zu, um wirklich zu verstehen? Gerade im Business geht es doch meistens darum, möglichst schlagfertig zu antworten.

Wer immerzu auf Bestehendes fokussiert, bremst unbewusst das überraschende Unerwartete aus und verliert zunehmend die Lust auf die Zukunft.

Je enger der Fokus im Leben von Persönlichkeiten und Unternehmen wird, umso mehr geht der unerlässliche Weitblick für das Leben verloren.

Das Leben ist immer lebenswert – selbst nach sogenannten Schicksalsschlägen – weil es noch mehr Überraschungen oder Unerwartetes bereithält.

Wir können nur gemeinsam gewinnen oder gar nicht. Nur Idioten verweigern sich diesem Gewinnspiel und bekämpfen einander weiter.

Miteinander ist einfach erfolgversprechender als gegeneinander. Warum also einander bekämpfen und Energie verschwenden? Etwa für das Ego?

Wer vom Umfeld dauerhafte Hochleistung fordert, legt zum Ausgleich die eigene, möglichst umfassende Menschlichkeit auf die Waage.

Hochleistung ohne Menschlichkeit führt zu Unzufriedenheit bei den meisten Menschen und kennt so gut wie keine lang anhaltenden Erfolge.

Menschlichkeit ohne Hochleistung ist Sozialromantik und macht allen Beteiligten Spass. Doch das Unternehmen geht früher oder später Pleite.

Hochleistung (Erfolgsfaktor) schliesst Ergebnisorientierung, Dauerhaftigkeit, Leistungsdenken und Überdurchschnittlichkeit ein.

Wer aufhört zu geniessen, ob langsam oder plötzlich ist völlig egal, ist für das Umfeld ganz einfach ungeniessbar. Und das ganz plötzlich.

Wer sich von anderen vorschreiben lässt, Genuss zurückzufahren oder aufzugeben, unterwirft sich dem Diktat anderer – Selbstbestimmung adieu.

Wer fahrlässig verpasst oder bewusst ablehnt zu führen, wird früher oder später geführt werden, selbst wenn es dann unpassend daherkommt.

Erfolge kommen wie von selbst, sozusagen kampflös und rechtzeitig zustande, wenn die zu erreichenden Ziele zur evolutionären Absicht passen.

Viele Persönlichkeiten legen Erfolg als Ziel fest und ignorieren so deren Reihenfolge. Denn Erfolg erfolgt erst, wenn das Ziel erreicht ist.



Erfolg und Glück setzen beide voraus, dass sowohl die eingeschlagene Richtung als auch die erforderliche Intensität stimmen.

Die Wirtschaft rechtfertigt ihr kämpferisches Verhalten, indem sie Erfolg als Selbstzweck über ihre Handlungen und Inhalte stellt.

In der Wirtschaft breitet sich eine schräge Grundhaltung aus: Lieber korrupt und erfolgreich als integer und erfolglos sein.

Die Zukunft dient vielen Persönlichkeiten als Schutthalde ihrer Illusionen, denen sie in der Gegenwart erfolg- und glücklos hinterherjagen.

Die Wirtschaft gibt sich kriegerisch: Sie glaubt an das Ewige von Feindschaft und Kämpfen als den sich selbst erfüllenden Existenzmythos.

Die ziemlich offensichtliche Manager-Aktionitis deutet darauf hin: Wenn Wirtschaften schon sinnlos ist, dann wenigstens schön hektisch.

Warum wollen die meisten Manager betrogen werden? Was sie jedoch selten zugeben. Sie werden sogar richtig sauer, wenn sie es nicht werden.

Menschlichkeit (Glücksfaktor) beinhaltet Aufrichtigkeit, Klarheit, Menschenbild, Mitarbeiterinteressen, Respekt und Zuhören.

Hochleistung und Menschlichkeit, Leistungslust und Lebensfreude sind vermutete, aber keine unlösbaren Widersprüche auf dem Weg zum Erfolg.

Warum sollten wir auch den Irrlehren folgen und den Lebensgenuss auf die Zeiten nach unserem irdischen Leben in das Jenseits verschieben?

Wer es schafft, Genussverbote durchzusetzen, gewinnt die Kontrolle und hat Macht über die Asketen, die rasch ihre Genussfähigkeit verlieren.

Aufrufe zum Genussverzicht sind hinterlistige Attentate auf das Grundrecht der Menschen, frei, selbständig und wissentlich zu entscheiden.

Wer heutzutage genießt, muss Genusswillen gegen Fundamentalisten aller Art verteidigen, die es auf umfassende Lebensfreude abgesehen haben.

Echter Genuss ist bedingungslos und frei von irrationalen Ängsten, die von den unzähligen Ratgebern oft fundamentalistisch geschürt werden.

Zufriedenheit durch Genuss manifestiert sich im ganzen Organismus. Die Genussverweigerer schaffen das kaum mit schrägen Verzichtstrategien.

Unterdrückung von Lust, Spass, Vergnügen usw. macht krank und führt unweigerlich zum Tod. Lieber lustvoll, spassig und vergnügt sterben.

Kritische Frage an die Ernährungsberater-Gilde: Bringen Ernährungsumstellung und Genussunterdrückung wirklich das grosse Glück?

Wer den Menschen die Freuden wegnimmt, kann sie leichter beherrschen. Ob die Verzicht-Ratgeber wohl absichtlich so lustfeindlich auftreten?

Wir sind deutlich mehr als wir erleben, nämlich immer dann, wenn wir uns selbst und unsere Erfahrungen überschreiten.

