



Aargauische
Kantonalbank

Führungspsychologie in KMU

Wissen, das Ihr Unternehmen
effizienter macht.



Inhaltsverzeichnis

Das EIAM-Modell im Überblick	9
Die vier menschlichen Charaktertypen	10
Die vier menschlichen Verhaltensweisen	12
Die vier menschlichen Grundbedürfnisse	13
Die vier Problemfelder	16
Übersicht EIAM-Modell	22
Die vier Konfliktverhalten	24
Andere erfolgreich machen – Gebote für Führungskräfte	27
Selbstreflexion und Sinnfrage	29
Führungspsychologie in KMU anwenden	30
Kreditkarte EIAM	31



Vorwort

Überragende Leistungen werden dort erbracht, wo Menschen sich mit grösstmöglichem Einsatz einbringen. Hartnäckig verfolgen sie gemeinsame Ziele – dies mit innerem Vertrauen und selbst gegen Widerstände. Menschen, die bereit sind, solche Efforts zu leisten, orientieren sich an erfolgreichen Beispielen. Erfolgreich ein Unternehmen zu führen, heisst damit gleichzeitig, erfolgreich Menschen zu führen.

Bei intensiver Zusammenarbeit entstehen Konflikte. Konstruktive Auseinandersetzungen sind erwünscht. Sie dienen dem Ziel, bestmögliche Lösungen zu erarbeiten. Unterschiedliche Meinungen und Ausprägungen sind eine Bereicherung. Organisationen, denen es gelingt, diese Ausprägungen optimal auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, werden im globalen Wettbewerb leichter bestehen. Die Autoren der Schrift «Führungspsychologie in KMU», Prof. Thomas Fischer und Adrian Sidler, gewichten in ihrer Schrift die weichen Faktoren wie Zusammenarbeit, Einsatzbereitschaft, Freundlichkeit, Kreativität, Angstfreiheit, Solidarität und Verantwortungsbewusstsein hoch. Ihrer Ansicht nach gewinnen sie zunehmend an Bedeutung!

Betriebsinterne Streitigkeiten hingegen lähmen die Mitarbeitenden, hemmen die Effizienz und haben in einem erfolgreichen Unternehmen keinen Platz. Führung gewinnt damit in der Krise noch mehr an Bedeutung. Unter dem Druck anstehender Probleme darf diese Tatsache nicht vergessen gehen.

«Kein Lebewesen kann mit nur einem Flügel fliegen. Wirklich gute Führung ist nur möglich, wenn Herz und Kopf – Fühlen und Denken – zusammenspielen. Das sind die zwei Flügel einer erfolgreichen Führungskraft.»

Daniel Goleman

In einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld – so wie es sich heute präsentiert – braucht es Führungskräfte, die ihr Handwerk verstehen und die ihre Aufgaben wahrnehmen. Mit guter Führung werden die Ressourcen aller Mitarbeitenden optimal genutzt. Mitarbeitende, am richtigen Ort eingesetzt, arbeiten motiviert mit und tragen überdurchschnittlich zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bei.

Unsere Schrift zur «Führungspsychologie in KMU» unterstützt Sie, Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte besser kennenzulernen. Ziel der Broschüre ist es, zu verstehen, welche unterschiedlichen Verhaltensweisen, Grundbedürfnisse und Problemfelder Menschen antreiben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und hie und da ein Lächeln über eine neue Selbsterkenntnis.

Aargauische Kantonalbank



René Chopard
Stv. Direktionspräsident

Einleitung

Zukunftssichernde strategische und unternehmenspolitische Entscheidungen werden in den kommenden Jahren noch vermehrt zur Verlagerung von Aufgaben und zu neuen Schnittstellen in der Organisation führen – oft mitten durch die einzelnen Betriebe und bis hinunter an die Basis: Umgestaltung der Produktpalette, Reduktion von Verwaltungsaufwand, Verflachung der Hierarchie, Schaffen ergebnisorientierter Geschäftsbereiche, Kooperationen und Joint Ventures, Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland. Die Herausforderungen für das Einzelunternehmen lauten dadurch:

Schnellere und wirtschaftlichere Bewältigung einer zunehmenden Vielfalt sich rasch ändernder Aufgaben.

Was heisst das für die Praxis in KMU? Ihr Unternehmen entwickelt sich stetig und ständig weiter – ob Sie wollen oder nicht. Steuern Sie den Entwicklungsprozess, denn Unternehmensentwicklung ist ein Lernprozess der Führungskräfte, der Mitarbeitenden und der Organisation als Ganzes. Den Menschen müssen Sie dabei in den Mittelpunkt stellen.

Psychologisch betrachtet, müssen wir folgende zwei Bereiche unterscheiden:

1. Psychologische Aspekte innerhalb des einzelnen Menschen (intrapsychische Aspekte)

Für jeden Menschen ist es wichtig, mehr über sich selber herauszufinden. Menschen sollen deshalb ermuntert und geschult werden, über sich selber nachzudenken (Selbstreflexion).

2. Psychologische Aspekte zwischen verschiedenen Menschen (interpsychische Aspekte)

Für jeden Menschen ist es wichtig zu verstehen, was psychologisch zwischen verschiedenen Menschen abläuft. Menschen sollen deshalb geschult und ermuntert werden, zwischenmenschliche Vorgänge bewusst wahrzunehmen, zu analysieren und zu verstehen.

Es ist nicht ganz einfach, sich selber und andere zu verstehen, weil der Mensch ein recht komplexes Wesen ist. Um die Komplexität zu reduzieren, ist es hilfreich, den Menschen im Rahmen eines vereinfachenden Modells zu betrachten. Das hier vorgestellte EIAM-Modell basiert auf verschiedenen Ansätzen, welche weiterentwickelt wurden. Es wird an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz im Rahmen der Lehrveranstaltung Führungspsychologie eingesetzt. Es ist ein einfaches Hilfsmittel, um sich selber und andere Menschen besser verstehen zu können.

Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse über sich selber und andere.

The image shows two handwritten signatures in black ink. The first signature on the left is 'Th. Fischer' written in a cursive style. The second signature on the right is 'Adrian Sidler', also in a cursive style.

Prof. Thomas Fischer und Adrian Sidler,
Fachhochschule Nordwestschweiz



Durch Selbstreflexion lernen Sie sich selber, die Mitmenschen, das Unternehmen und die Umwelt besser kennen und dadurch die Ziele und Aufgaben im Leben besser realisieren.

Das EIAM-Modell im Überblick

Unter Persönlichkeit wird die Gesamtheit aller Wesenszüge, Verhaltensweisen, Eigenarten eines Menschen verstanden. Unterschiedliche Mitarbeiter reagieren auf vergleichbare Situationen sehr verschieden, ein Mitarbeiter auf ähnliche Situationen aber immer wieder gleich. Deshalb kann man bei Kenntnis bestimmter Persönlichkeitsfaktoren zukünftiges Verhalten des Mitarbeiters prognostizieren und sich als Mitmensch rechtzeitig darauf einstellen. Die Devise lautet: Lernen Sie sich selber und die Mitarbeitenden besser kennen.

Das **EIAM-Modell** dient Ihnen als Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung. Ziel ist es, die verschiedenen Charaktere, Verhaltensweisen, Grundbedürfnisse und Problemfelder zu reflektieren und im Alltag lernen, bewusster damit umzugehen.

Tabelle 1: Überblick EIAM-Modell

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> • bewegt • extrovertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • bewegt • introvertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • introvertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • extrovertiert
Grundbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Lustgewinn/ Unlustvermeidung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung/ Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwert-erhöhung
Problemfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Burnout 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Anerkennung

Jeder Charaktertyp zeigt seine persönliche Verhaltensweisen, seine persönlichen Grundbedürfnisse und die dazugehörigen Problemfelder. All diese Wesenszüge erleichtern uns, den Menschen besser zu verstehen, und ermöglichen eine Identifikation und eine Zuordnung zu den einzelnen Menschen. Ziel ist es, möglichst gute Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden zu schaffen.

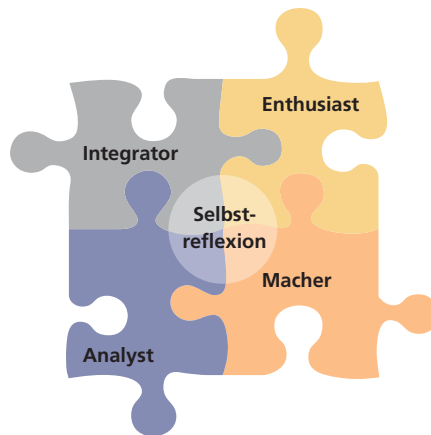
Wichtige Hinweise darauf, welcher Typ gerade vor Ihnen steht, gibt die Körpersprache, also Gestik, Mimik und Körperhaltung. Auch Stimme und Tonfall, Sprechtempo, Modulation, Wortwahl, Inhalte und bestimmte Formulierungen lassen uns die einzelnen Typen unterscheiden.

Die vier menschlichen Charaktertypen

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, die Charaktere und Verhaltensweisen der Menschen einzuordnen und die Selbstreflexion zu fördern. Für Sie geht es einerseits darum, die eigenen Verhaltens- und Wirkungsweisen im Alltag zu reflektieren, andererseits um die Fähigkeit, sich in die verschiedenen Mitarbeitercharaktere einzufühlen. Jeder Mensch hat alle vier Charakter-Ausprägungen, aber eine ist in der Regel etwas ausgeprägter.

Wir schlagen folgende vier Charaktertypen vor: Enthusiast, Integrator, Analyst und Macher

Abbildung 1:
Das EIAM-Modell mit den vier Charaktertypen



Selbstreflexion ist das Nachdenken über sich Selbst. Es bedeutet, dass Sie sich bewusst werden, wie Sie selber und die Mitmenschen funktionieren. Z. B. wie die vier Charaktertypen ausgeprägt sind und wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann.

- Übung 1:** Denken Sie darüber nach, was für ein Charaktertyp Sie sind? Das ist Ihr Selbstbild, das heißt, so sehen Sie sich.
- Übung 2:** Fragen Sie vertraute Mitmenschen, wie diese Sie wahrnehmen. Das ist Ihr Fremdbild, das heißt, so nehmen andere Sie wahr.

Die folgenden Eigenschaften der vier Charaktertypen erfolgen bewusst sehr pointiert, um die Unterschiede deutlich hervorzuheben. In der Praxis zeigt jeder Mensch Verhaltensweisen aus jedem der Quadranten. Je nach Situation und Rolle im beruflichen oder privaten Umfeld tritt jedoch einer dieser Stile öfter zutage.

Tabelle 2:
Charakter-
eigenschaften

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Charakter- eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • begeisterungsfähig • mitreissend • optimistisch • braucht Applaus • kreativ 	<ul style="list-style-type: none"> • einfühlsam • hilfsbereit • teamorientiert • legt Wert auf Harmonie • kooperativ • zuverlässig 	<ul style="list-style-type: none"> • sachlich • überlegt • gründlich • wägt lange ab • diszipliniert 	<ul style="list-style-type: none"> • zielorientiert • energisch • geradlinig • fordert viel • rasch

Entwicklungsbereiche der vier Charaktertypen

Jeder der vier Typen besitzt nicht nur Stärken, sondern auch bestimmte Entwicklungsbereiche.

Übung 3: Überlegen Sie anhand nachfolgender Beispiele, wo Sie bei sich selber Entwicklungsbereiche feststellen.

Tabelle 3:
Beispiele möglicher
Entwicklungsbereiche

Der Enthusiast	<ul style="list-style-type: none"> • sich nicht zu stark von einer Idee hinreißen lassen • realistisch bleiben • bei Problemen nicht gleich aufgeben
Der Integrator	<ul style="list-style-type: none"> • die eigene Meinung ansprechen • sich helfen lassen • sich bei Problemen nicht zurückziehen
Der Analyst	<ul style="list-style-type: none"> • damit leben können, dass nicht alles exakt geplant werden kann • die Unvollkommenheit anderer akzeptieren • bei Problemen das Ziel nicht aus den Augen verlieren
Der Macher	<ul style="list-style-type: none"> • mehr Geduld aufbringen und anderen zuhören lernen • von guten Ideen anderer profitieren • bei Problemen nicht gleich drauflosschiessen

Die vier menschlichen Verhaltensweisen

Das Verhalten eines Menschen ist stark geprägt durch seine Gefühle und ein zentraler Indikator für die verschiedenen Charaktertypen. Die Gefühle können introvertiert oder extrovertiert und konstant oder bewegt sein. Extrovertiert heisst, dass ein Mensch seine Gefühle offen zeigt. Introvertiert heisst, dass ein Mensch seine Gefühle nicht zeigt. Weiter können die Gefühle konstant (gleichmässig, wenig schwankend) oder bewegt (rasch ändernd, stark schwankend) sein.

Die konkreten Verhaltensweisen geben Hinweise darauf, welche Tendenzen bei einer Person vorherrschen und welches Vorgehen für sie charakteristisch ist.

Tabelle 4:
Verhaltensweisen

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> • bewegt • extrovertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • bewegt • introvertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • introvertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • extrovertiert

Enthusiasten zeigen ein bewegtes und extrovertiertes Verhalten. Sie sind schnell von einer neuen Idee begeistert, aber auch schnell frustriert, wenn es nicht vorwärtsgeht. Sie zeigen ihre Gefühle offen.

Integratoren zeigen ein bewegtes und introvertiertes Verhalten. Sie sind hilfsbereit, und es ist ihnen wichtig, dass ein angenehmes Betriebsklima herrscht. Sie zeigen ihre Gefühle nicht.

Analytiker sind konstant und introvertiert in ihrem Verhalten. Sie wollen detailliert und genau verstehen, wie etwas funktioniert. Sie zeigen ihre Gefühle nicht.

Macher zeigen ein konstantes und extrovertiertes Verhalten. Sie streben Ziele und Resultate an. Sie zeigen ihre Gefühle offen.

Übung 4: Denken Sie darüber nach, wie Ihr eigenes Gefühlsleben ist (konstant, bewegt) und ob Sie Ihre Gefühle zeigen oder nicht.

Übung 5: Betrachten Sie einen Menschen, den Sie gut kennen. Wie schätzen Sie sein Gefühlsleben ein? Sind die Gefühle sichtbar?

Übung 6: Betrachten Sie einen Menschen, den Sie nicht gut kennen. Wie schätzen Sie sein Gefühlsleben ein? Sind die Gefühle sichtbar?

Die vier menschlichen Grundbedürfnisse

Emotionale Grundbedürfnisse sind Bedürfnisse, die bei allen Menschen vorhanden sind und deren Verletzung oder dauerhafte Nichtbefriedigung zu Schädigungen der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens führen.

Jeder Mensch weist immer alle vier Grundbedürfnisse auf. Je nach Charaktertyp ist eines jedoch stärker ausgeprägt.

Tabelle 5: Menschliche Grundbedürfnisse

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Grundbedürfnisse	• Lustgewinn/ Unlustvermeidung	• Bindung	• Orientierung/ Sicherheit	• Selbstwert- erhöhung

Die obigen Grundbedürfnisse sind emotionaler Natur. Physische Grundbedürfnisse wie z. B. Nahrung können dem emotionalen Bedürfnis nach Orientierung/Sicherheit zugeordnet werden.

Die emotionalen Grundbedürfnisse bauen wie folgt aufeinander auf.

Abbildung 2: Bedürfnis-Pyramide



Bindung

Bindung ist das zentrale Bedürfnis des Menschen. Gute Bindungen werden aufgebaut durch regelmässige positive Kontakte zwischen Menschen. Es ist einfacher, Bindungen zwischen zwei Menschen aufzubauen als in Gruppen. Suchen Sie deshalb den persönlichen bilateralen Kontakt zu ihren Mitarbeitenden. Führen Sie lieber häufig kurze Gespräche als ab und zu ein langes.

Regelmässige, persönliche Begegnungen führen zu einem Wiedererkennungseffekt. Darum telefonieren oder noch besser sprechen Sie mit Ihren Mitmenschen, als dass Sie E-Mails senden. E-Mails sind für 2 bis 3 Zeilen geeignet und für den Dokumentenaustausch, nicht für mehr. Lange E-Mails sind Gift, weil sie meist missverstanden werden.

Beispiel neuer Mitarbeiter: Mit dem ersten Kontakt in Ihrem Unternehmen bauen Sie die Bindung auf. Sie haben nur eine Chance, den ersten Kontakt positiv zu gestalten. Trinken Sie mit der Person zuerst einmal einen Kaffee, stellen Sie ihm die für ihn relevanten Mitarbeitenden vor und gehen Sie zusammen Mittagessen. Der erste Arbeitstag soll den Menschen in den Mittelpunkt stellen und nicht die Arbeit.

Übung 7: Denken Sie darüber nach, ob und wie Sie die Bindungen zu Ihren Mitarbeitenden gestalten.

Orientierung/Sicherheit

Schauen Sie zu Ihren Mitarbeitenden und geben Sie ihnen Orientierung und Sicherheit in Form von Visionen, Zielen, Rollen, Prozessen und Werten. Und vor allem, geben Sie den Menschen Vorbilder. Seien Sie Vorbild. Fragen Sie und lösen Sie Fragen aus – Sie schaffen dadurch nicht nur Sicherheit, sondern, was viel wichtiger ist, Vertrauen.

Die Rolle des Chefs ist die eines Lexikons – ein laufender, interpsychischer Wissensaustausch. Besprechen Sie die Projekte mit Ihren Mitarbeitern «by walking around»: Raus aus dem Büro, laufen Sie im Unternehmen umher. Der Charaktertyp Analyst ist Ihnen besonders dankbar.

Reorganisationen haben Orientierungslosigkeit zur Folge und sind unberechenbar. Integrieren Sie bei Unternehmensentwicklungen Ihre wertvollste Ressource – die Mitarbeitenden.

Übung 8: Denken Sie darüber nach, ob und wie Sie Ihren Mitarbeitenden Orientierung vermitteln.

Übung 9: Überlegen Sie, wie Sie als Vorbild wirken.

Lustgewinn/Unlustvermeidung

Lust, etwas zu unternehmen, führt zu innovativen und selbstständigen Mitarbeitenden und ist ein Gewinn. Unlust heisst, wenn sie am Morgen im Bett bleiben möchten und keine Lust haben, zu arbeiten und ihr Leben zu gestalten. Dies gilt es zu vermeiden.

Schaffen Sie für die Menschen Möglichkeiten, sich auszudrücken und sich ins Unternehmen einzubringen, zu partizipieren, sich zu identifizieren.

Leben Sie intensives, kreatives Erleben und aktives Gestalten vor, zeigen Sie sich auch in der Rolle des Enthusiasten. Fördern Sie Mitarbeiterinitiativen wie Kaizen, Wissensdatenbanken, neue Ideen und lassen Sie die Mitarbeitenden bestmöglich ihre Träume leben.

Übung 10: Was ist für Sie persönlich Lustgewinn/Unlustvermeidung? Erkennen und verstehen Sie Lustgewinn/Unlustvermeidung bei Ihren Mitarbeitenden, im Team?

Selbstwerterhöhung

Der Mensch will von Natur aus erfolgreich sein, in dem, was er denkt, gestaltet und vollbringt. Er will sich dabei selber gut finden. Die beste Motivation für die Mitarbeitenden ist es, wenn sie erfolgreich sind.

Führungskräfte müssen wissen, was für den einzelnen Mitarbeitenden Erfolg bedeutet. Will sie oder er Karriere machen oder Familie und Arbeit unter einen Hut bringen?

Merke: Zeigen Sie den Mitarbeitenden auf, wie sie erfolgreich sein können. Machen Sie die Mitarbeitenden erfolgreich. Wenn Ihre Mitarbeitenden erfolgreich sind, dann ist es das Unternehmen auch.

Übung 11: Denken Sie darüber nach, ob und wie Sie Ihre Mitarbeitenden erfolgreich machen.

Die vier Problemfelder

Nicht nur die Aufgaben, sondern auch die übrigen Rahmenbedingungen, unter welchen die Menschen existieren, verändern sich in immer kürzeren Rhythmen und abhängig von einer unüberschaubaren Vielfalt von Einflussfaktoren. Im Wesentlichen geht es darum, Veränderungen zu beobachten, zu verstehen und so zu gestalten, dass diese unter Bedingungen von Dynamik und Komplexität zu dauerhaften Ergebnissen mit möglichst wenig unerwünschten Nebeneffekten führen.

Je flacher die Hierarchien und je flexibler die Netzwerke, desto unabhängiger wird Führung von der Position. In Abhängigkeit von den aktuell geforderten Kompetenzen oder freien personellen Kapazitäten sollte möglichst jeder in der Lage sein, ein kleines Projektteam zu leiten. Führungsaufgaben dieser Art bedeuten Veränderung, bedeuten aber auch die Forderung nach Empowerment. Die Führungskraft befähigt dabei die Mitarbeitenden so weit als möglich, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben eigenverantwortlich aus eigener Kraft und Befähigung zu erfüllen.

In der Praxis neigt der einzelne Charaktertyp zu bestimmten Problemfeldern, so der Enthusiast zu Burnout, der Integrator zu Mobbing, der Analyst zu Stress und der Macher zu Frust aufgrund fehlender Anerkennung. Je nach Situation und Rolle im beruflichen oder privaten Umfeld treten diese jedoch stärker oder weniger stark zutage:

Tabelle 6:
Problemfelder

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Problemfelder	• Burnout	• Mobbing	• Stress	• fehlende Anerkennung

Echte Führungskräfte sind dort, wo die Herausforderungen, Probleme und Konflikte sind. Idealerweise coachen Führungskräfte ihre Teams vorausschauend, indem sie diese auf Ziele ausrichten und Widerstände orten, Bindungen herstellen, Ordnung und Strukturen schaffen, Vertrauen bilden und Vorbild sind.

Auf den folgenden Seiten werden diese Problemfelder eingehend beschrieben. Studieren Sie diese und erarbeiten Sie, worauf Sie gemäss Ihrem Charaktertyp bei den Problemfeldern besonders achten müssen.

Burnout – Lustgewinn/Unlustvermeidung

Ein Burnout, ausbrennen, ist ein Zustand starker emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit, das als Endzustand einer Entwicklungslinie bezeichnet werden kann, die mit idealistischer Begeisterung beginnt und über frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung und Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depression oder Aggressivität und einer erhöhten Suchtgefährdung führt.

**Tabelle 7:
Burnout**

Charaktertyp	Enthusiast
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none">• bewegt• extrovertiert
Grundbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none">• Lustgewinn/Unlustvermeidung
Problemfelder	<ul style="list-style-type: none">• Burnout
Stärke	<ul style="list-style-type: none">• visionär

Sind beim Charaktertyp Enthusiast die Grundbedürfnisse Lustgewinn/Unlustvermeidung nicht sichergestellt, hat er eine besondere Neigung zu Burnout. Gerade diese Menschen «brennen» für eine Sache, sind motiviert, investieren sich und wollen mehr erreichen. Sie sind bereit, bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen.

Die mit Burnout verbundenen Probleme führen besonders zur Desillusionierung und fordern oft das Aufgeben von wichtigen Lebenszielen. Dies ist sehr schmerzlich und muss verarbeitet werden. Bei der Aufarbeitung kann es zu Schuldzuweisungen kommen, die die tatsächlichen Ursachen nicht widerspiegeln. Diese kann sich als Aggression entweder gegen sich selbst oder gegen andere wenden. Burnout-Menschen fühlen sich oft hilflos, sie entwickeln Schuldgefühle und mindern ihr Selbstwertgefühl. Oder sie machen der Umwelt Vorwürfe für Ursachen, die nicht umweltbedingt sind. Auch kann es zur Ablehnung hilfreicher Veränderungen der Arbeit und zu Wutausbrüchen kommen.

Idealerweise bleiben die Mitarbeitenden bei einem Burnout in einem reduzierten Umfang im Arbeitsprozess – das gibt ihm Halt. In der Anfangsphase kann eine ausgedehnte Erholung, z. B. in Form von längeren Ferien oder einer Kur hilfreich sein. Im fortgeschrittenen Stadium

vergeht ein Burnout-Syndrom nicht einfach wieder. Die Betroffenen benötigen gezielte Hilfe, um die eigene Leistungsfähigkeit besser einzuschätzen und zukünftige Leistungsanforderungen an sich selber realistischer zu stellen, damit künftige Überforderungen verhindert werden.

Übung 12: Wie anfällig auf Burnout sind Sie gemäss Ihrem Charaktertyp?

Mobbing – Bindung

Mobbing, «anpöbeln, angreifen, bedrängen, über jemanden herfallen» steht im engeren Sinn für «Psychoterror» am Arbeitsplatz mit dem Ziel, den Betroffenen aus dem Betrieb hinauszuekeln. Im weiteren Sinn bedeutet Mobbing, einen Kollegen ständig zu schikanieren, quälen und verletzen. Typische Mobbinghandlungen sind Verbreitung falscher Tatsachen, Zuweisung sinnloser Arbeitsaufgaben, Gewaltandrohung, soziale Isolation oder ständige Kritik an der Arbeit. Mobbing ist eine Konfliktart.

Tabelle 8: Mobbing

Charaktertyp	Integrator
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> • bewegt • introvertiert
Grundbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung
Problemfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing
Stärke	<ul style="list-style-type: none"> • andere einbeziehen

Menschen sind unterschiedlich, und damit verfügen sie über verschiedene Charaktereigenschaften, Wertvorstellungen, Ängste und Verhaltensweisen. Mobbing kann grundsätzlich jeden treffen, einige aber besonders. So hat der Charaktertyp Integrator eine Tendenz, von Mobbing betroffen zu sein: Er stilisiert sich zum Opfer, gibt schnell nach, wird subtil und weitet sich sozial gerne aus.

Mobbing wird zwar auf der Sachebene ausgetragen, hat seine Ursachen aber auf der emotional-sozialen Ebene. Man kann Mobbing deshalb nicht auf einer reinen Sachebene lösen, aber man kann es sachlich beenden.

Es ist in der Praxis äusserste Wachsamkeit geboten, sobald gegen jemanden der Vorwurf erhoben wird, dass diese Person «mobbt», weil damit sofort Schuldzuweisung verbunden sind. Nur eine sorgfältige Untersuchung des Konfliktverlaufs hilft aus dieser Falle.

Um Mobbing zu verhindern oder zu bewältigen, müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen:

- Als Unternehmer: Schaffen Sie eine Kultur, in der Mobbing «erwachsen» behandelt werden kann, und berücksichtigen Sie Ihre Fürsorgepflicht Ihren Mitarbeitenden gegenüber.
- Als Interessenvertreter: Gehen Sie sensibel und lösungsorientiert vor, urteilen Sie nicht vorschnell und bleiben Sie objektiv.
- Als Mobbing-Betroffener: Tun Sie etwas Gutes für sich selber, pflegen Sie Ihre Stärken, bezeichnen Sie sich nicht vorschnell als Mobbing-Opfer, wägen Sie ab, was Sie wollen, und handeln Sie dementsprechend, seien Sie mutig, Sie können nur gewinnen.

Übung 13: Wie reagieren Sie auf Mobbing-Angriffe gemäss Ihrem Charaktertyp?

Stress – Orientierung/Sicherheit

Das Wort Stress kommt aus dem lateinischen «strictus», was so viel wie stramm, gespannt heisst. Stress ist eine natürliche Reaktion auf eine Herausforderung. Der Mensch braucht angemessene Belastungen, um sich körperlich und seelisch entwickeln zu können. Er lernt dadurch, zu reflektieren, zu verstehen, zu handeln und sich unterschiedlichen Situationen anzupassen.

Tabelle 9: Stress

Charaktertyp	Analyst
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • introvertiert
Grundbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung/Sicherheit
Problemfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Stress
Stärke	<ul style="list-style-type: none"> • präzise

Menschen sind unterschiedlich, und damit verfügen sie über verschiedene Charaktereigenschaften, Wertvorstellungen, Ängste und Verhaltensweisen. Stress kann grundsätzlich jeden treffen, einige aber besonders. So hat der Charaktertyp Analyst eine erhöhte Anfälligkeit auf Stress.

Alle Versuche, mit schwierigen und somit stressreichen Situationen umzugehen, werden in der psychologischen Fachsprache mit «Coping» (Bewältigung) bezeichnet. Grundsätzlich gibt es dafür zwei Wege: Entweder versucht man, den Stress zu umgehen und damit die Stresssituation auszuschalten, oder man ändert die persönliche Einstellung der betreffenden Stresssituation gegenüber und verbessert dadurch die eigene Befindlichkeit.

Entsprechende Stressbewältigungstechniken dämpfen die Stressreaktionen bzw. versuchen, diese erst gar nicht entstehen zu lassen. Beispiele: Selbstreflexion, Meditation, Yoga, autogenes Training, Teambildung, rücksichtsvolles Verhalten. Auch durch körperliche Betätigung wie im Sport kann Stress schneller vom Körper abgebaut werden.

Übung 14: Wie reagieren Sie bei Stress gemäss Ihrem Charaktertyp?

Fehlende Anerkennung – Selbstwerterhöhung

Anerkennung meint die Erlaubnis einer Person oder einer Gruppe gegenüber einer anderen Person, Gruppe oder Institution, sich mit ihren derzeitigen spezifischen Eigenschaften an der Kommunikation oder anderen gesellschaftlichen Prozessen zu beteiligen. Der Begriff Anerkennung wird auch als Synonym für Akzeptanz, Lob oder Respekt verwendet.

Tabelle 10: Fehlende Anerkennung

Charaktertyp	Macher
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • extrovertiert
Grundbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwerterhöhung
Problemfelder	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Anerkennung
Stärke	<ul style="list-style-type: none"> • umsetzen

Ist beim Charaktertyp Macher das Grundbedürfnis Selbstwerterhöhung nicht sichergestellt, hat er eine besondere Neigung zu Frustration aufgrund fehlender Anerkennung. Gerade der Macher braucht eine Bestätigung, ein Lob, ein Schulterklopfen für seine geleistete Arbeit. Fehlt diese Anerkennung, gerät er schnell in die Gefahr, zum Aussenseiter zu werden.

Gegenseitige Anerkennung ist notwendig für jede Art von Zusammenleben, z. B. in der Ehe, in einer Schulklasse oder auch im Beruf.

Wenn bei Ihren Grundbedürfnissen fast alles stimmt:

- gute Beziehung, Bindung
- ein sicherer Arbeitsplatz
- Lust an der Arbeit

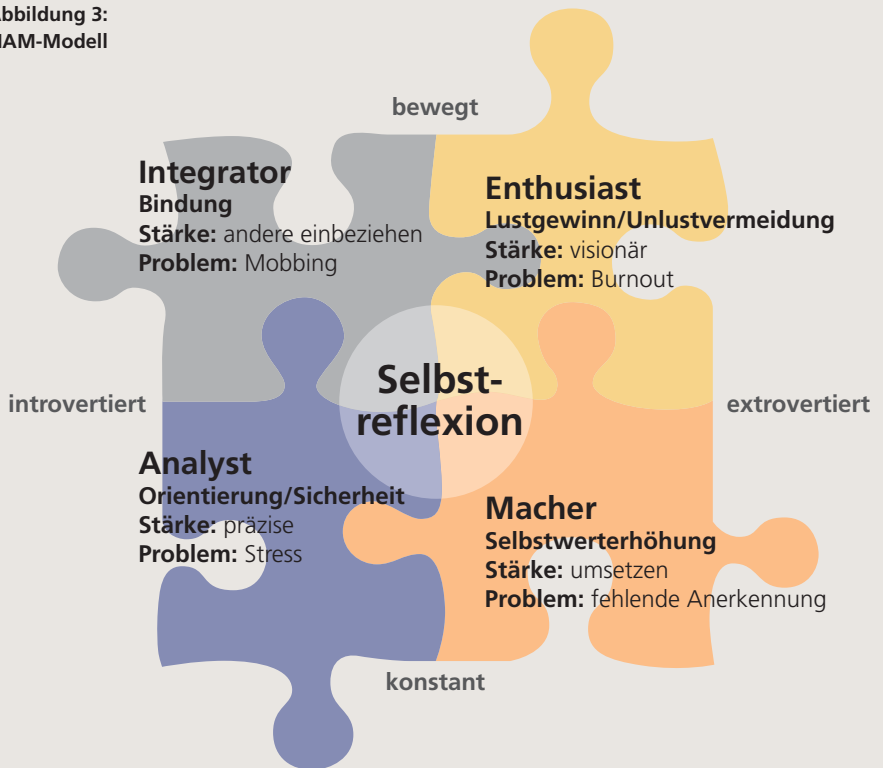
aber niemand sagt Ihnen danke, dann fehlt etwas.

Wie wäre es, wenn Ihr Arbeitskollege Ihre Idee gestohlen hat, beim Chef platziert und grosses Lob erntet? Wie verhält sich dann Ihr Selbstwertgefühl? Oder wenn der Chef nur Ihrer Kollegin einen Kaffee bezahlt und Ihnen nicht?

Übung 15: Wie reagieren Sie bei fehlender Anerkennung gemäss Ihrem Charaktertyp?

Übersicht EIAM-Modell

Abbildung 3:
Übersicht EIAM-Modell



**Tabelle 11: Übersicht
EIAM-Modell**

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> • bewegt • extrovertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • bewegt • introvertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • introvertiert 	<ul style="list-style-type: none"> • konstant • extrovertiert
Grundbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Lustgewinn/ Unlustvermeidung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung/ Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwert-erhöhung
Problemfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Burnout 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Anerkennung
Stärke	<ul style="list-style-type: none"> • visionär 	<ul style="list-style-type: none"> • andere einbeziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • präzise 	<ul style="list-style-type: none"> • umsetzen
Charaktereigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • begeisterungsfähig • mitreissend • optimistisch • braucht Applaus • kreativ 	<ul style="list-style-type: none"> • einfühlsam • hilfsbereit • teamorientiert • legt Wert auf Harmonie • kooperativ • zuverlässig 	<ul style="list-style-type: none"> • sachlich • überlegt • gründlich • wägt lange ab • diszipliniert 	<ul style="list-style-type: none"> • zielorientiert • energisch • geradlinig • fordert viel • rasch
Konfliktverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • formuliert Du-Botschaften • provoziert • unterbricht • übertreibt 	<ul style="list-style-type: none"> • stilisiert sich zum Opfer • gibt schnell nach • wird subtil • soziale Ausweitung 	<ul style="list-style-type: none"> • bleibt ruhig • bleibt sachlich • wird distanziert • wird zynisch 	<ul style="list-style-type: none"> • ironisiert • macht andere lächerlich • lenkt ab • wird laut

Die vier Konfliktverhalten

Konflikte entstehen durch verletzte Gefühle. Sie entstehen, wenn unterschiedliche Charaktere aufeinanderprallen, weil sie sich nicht verstehen, beispielsweise weil ein Ressourcenproblem, sich widersprechende Ziele oder Beziehungsstörungen vorhanden sind.

Folgende Tabelle zeigt Ihnen die zu den Charaktertypen und Problemfeldern dazugehörigen Konfliktverhalten.

Tabelle 12:
Problemfelder und
Konfliktverhalten

Charaktertyp	Enthusiast	Integrator	Analyst	Macher
Problemfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Burnout 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Anerkennung
Konfliktverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • formuliert Du-Botschaften • provoziert • unterbricht • übertreibt 	<ul style="list-style-type: none"> • stilisiert sich zum Opfer • gibt schnell nach • wird subtil • soziale Ausweitung 	<ul style="list-style-type: none"> • bleibt ruhig • bleibt sachlich • wird distanziert • wird zynisch 	<ul style="list-style-type: none"> • ironisiert • macht andere lächerlich • lenkt ab • wird laut

Konflikte gehören zum menschlichen Leben und haben auch eine positive Seite, denn sie fördern die Selbstreflexion, falls sie konstruktiv bearbeitet werden können.

Das Problem liegt nicht in der Tatsache von Konflikten an sich, sondern in der Art und Weise des Umgangs damit. Eine verbesserte Wahrnehmung und die Selbstreflexion helfen Ihnen, Konflikte rechtzeitig wahrzunehmen, sodass Sie angemessen reagieren können. Konflikte laufen immer ähnlich ab. Sie haben etwas mit den beteiligten Menschen zu tun und mit dem Rahmen, innerhalb dessen sich der Konflikt abspielt.

Übung 16: Überlegen Sie, wie Sie bei Konflikten reagieren.

Übung 17: Überlegen Sie, wie Ihre Mitarbeitenden bei Konflikten reagieren.

Kalte und heiße Konflikte

Eine erste Unterscheidung besteht zwischen heißen und kalten Konflikten. **Heiße Konflikte** bestehen in einem aktiven, aggressiven Auf-

einanderprallen zwischen zwei Parteien. Es wird offen diskutiert, gestritten, miteinander gerungen, miteinander gekämpft.
Beispiel: Zwei Kollegen tragen einen offenen Streit aus. Wenn sie sich in der Cafeteria begegnen, fallen abfällige Bemerkungen. Es wurde auch schon bemerkt, dass sie sich anschreien und kurz davor sind, tötlich zu werden. Aus der offenen Feindschaft machen beide, wenn man sie darauf anspricht, keinen Hehl.

Bei **kalten Konflikten** arbeiten die Konfliktparteien auf subtile, destruktive Weise gegeneinander. Nicht Aggression, sondern Resignation bestimmt das emotionale Geschehen.

Beispiel: Mitarbeitende der Produktion und des Vertriebs tragen einen sogenannten kalten Konflikt aus. Sie enthalten sich Information vor, sprechen hinter vorgehaltener Hand schlecht über die andere Seite. Wenn sie intern über die unbefriedigende Situation angesprochen werden, winken sie ab und verharmlosen. Zwischen den Abteilungsleitern herrscht Funkstille. Auch die anderen Führungskräfte stellen sich dem Konflikt nicht.

Intrapersonelle und interpersonelle Konflikte

Intrapersonelle Konflikte finden innerhalb eines Menschen statt. Dies kann der Fall sein, wenn sich zwei Grundbedürfnisse in einem Widerspruch befinden.

Beispiel: Ein Mitarbeitender möchte gerne Karriere machen (Selbsterhöhung), ist aber nicht bereit, die geforderte Leistungssteigerung zu erbringen (Unlustvermeidung).

Interpersonelle Konflikte finden zwischen verschiedenen Menschen statt. Dies kann der Fall sein, wenn zwei Menschen gegensätzliche Interessen haben.

Beispiel: Zwei Mitarbeitende wollen beide in die gleiche Führungsfunktion befördert werden und versuchen, sich gegenseitig schlecht zu machen.

Übung 18: Überlegen Sie, ob es in Ihrem Unternehmen heisse oder kalte Konflikte gibt.

Übung 19: Überlegen Sie, ob es in Ihrem Unternehmen interpersonelle Konflikte gibt.

Übung 20: Haben Sie selber einen intrapersonellen Konflikt?

Konfliktanalyse

Der erste Schritt bei der Analyse sollte immer mit einer Selbstreflexion beginnen. Horchen Sie in sich hinein und geben Sie sich Zeit, bevor Sie unüberlegt und mit innerlich diffusen Gefühlen in die äussere Auseinandersetzung gehen. Was sind Sie für ein Charaktertyp, und wie gehen Sie mit Konflikten um, wie ist Ihr Konfliktverhalten?

Im zweiten Schritt der Analyse analysieren Sie Ihren Konfliktpartner und Ihr Verhältnis zueinander. Was ist er für ein Charaktertyp, und welches Konfliktverhalten ist für ihn prägend? Vergessen Sie nicht: Konflikte entstehen durch verletzte Gefühle.

Eine solche Klärung bewahrt Sie natürlich nicht vor der Auseinandersetzung mit anderen Menschen. Aber Sie sind dadurch auf den Konflikt besser vorbereitet und können aktiv Lösungen einbringen.

Regeln in einem Konfliktgespräch

- Sprechen Sie sich aus und klären Sie durch Gespräche.
- Klären Sie Missverständnisse.
- Tolerieren Sie andere Standpunkte.
- Achten Sie darauf, die Grundbedürfnisse Ihres Mitmenschen nicht zu verletzen.
- Beleidigen Sie Ihren Mitmenschen nicht.
- Denken Sie daran, dass es für einen Konflikt immer zwei Menschen braucht und jeder einen Anteil am Konflikt hat.
- Überlegen Sie, welches Ihr Anteil am Konflikt ist.
- Haben Sie den Mut, sich zu entschuldigen, falls Sie etwas falsch gemacht haben.

Fazit: Je reifer die Persönlichkeit, desto weniger Konfliktpotenzial und desto weniger Konflikte entstehen.

Übung 21: Worauf müssen Sie gemäss Ihrem Charaktertyp in Konflikten besonders achten?

Andere erfolgreich machen – Gebote für Führungskräfte

Ihre Mitarbeitenden und Ihr Unternehmen entwickeln sich stetig und ständig weiter – ob Sie wollen oder nicht. Steuern Sie den Prozess.

Damit Ihre Mitarbeitenden erfolgreich werden können, benötigen sie Rückmeldungen von den Vorgesetzten. Sagen Sie den Mitarbeitenden, wenn sie etwas gut gemacht haben. Zeigen Sie den Mitarbeitenden auf, wie sie etwas besser machen können. Wichtig ist, dass die Rückmeldung sofort nach der guten oder schlechten Leistung erfolgt. Sagen Sie den Mitarbeitenden, was Sie von ihnen erwarten.

Die zentralen Führungseigenschaften sind die folgenden:

1. Klare Ziele setzen, und das gewünschte Vorgehen zur Zielerreichung festlegen.
2. Prüfen, ob das gewünschte Vorgehen eingehalten wird.
3. Korrekturmaßnahmen ergreifen, falls vom gewünschten Vorgehen abgewichen wird.

Je klarer Sie und Ihre Mitarbeitenden wissen, was zu erreichen ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs. Alles, was der Mensch lebendig vor sich sieht, hat die Tendenz, Wirklichkeit zu werden. Man sagt ja auch, dass ein Mensch das ist, was er denkt.

Gebote: Reden Sie mit Ihren Mitarbeitenden

1. Laufen Sie täglich durchs Unternehmen.
2. Sagen Sie Grüezi, drücken Sie den Mitarbeitenden die Hand.
3. Trinken Sie zusammen einen Kaffee.
4. Hören Sie den Leuten zu.
5. Verstehen Sie, was die Mitarbeitenden benötigen, um Bestleistungen zu erbringen.
6. Besprechen Sie, welches die nächsten Etappenziele sind, und wie diese zu erreichen sind.
7. Seien Sie authentisch, lachen Sie zwischendurch und danken Sie den Mitarbeitenden.

Übung 22: Praktizieren Sie die obigen Punkte einmal pro Tag. Gelingt Ihnen das?

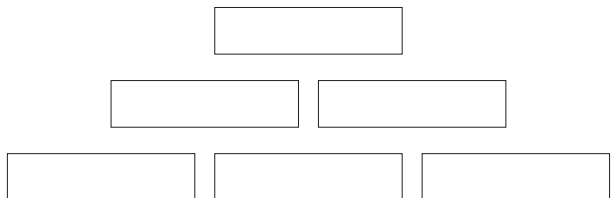
- Übung 23:** Beschreiben Sie die beste Führungskraft, die Sie je hatten.
- Was hat Sie beeindruckt betreffs Verhalten und Führungseigenschaften?
 - Welches waren die grössten Erfolge dieser Führungskraft?

Verhalten/Führungseigenschaften:

Erfolge:

- Übung 24:** Erstellen Sie für sich selber eine Wertepyramide mit den für Sie sechs wichtigsten Führungseigenschaften wie z. B. Intelligenz, Durchsetzungsvermögen, Popularität, verbale Gewandtheit, Zielorientierung, Zuverlässigkeit, Humor, Sozialkompetenz, Delegationsfähigkeit, Vorbildfunktion, Entscheidungsvermögen, Ausdauer, Selbstvertrauen oder andere für Sie wichtige Führungseigenschaften.

Abbildung 4:
Wertepyramide



Überlegen Sie, wie Sie Ihre Führungseigenschaften noch besser umsetzen können.

Selbstreflexion und Sinnfrage

Viele Menschen stellen sich die Frage nach dem Sinn des Lebens im Alltag in der Regel nicht, solange die eigene Lebensführung nicht zweifelhaft oder fragwürdig wird. Häufig kommt es zu einer existenziellen Sinnkrise, wenn Ereignisse nicht mehr in das vorhandene Sinnkonzept integriert werden können: z. B. durch Enttäuschungen, Unglücke oder die Anforderungen eines neuen Lebensabschnitts. Die Folge ist oftmals der Beginn oder die Wiederaufnahme der Reflexion über den Lebenssinn, zu denen dann auch Fragen wie die nach dem Glück oder gar dem Sinn des Leidens gehören.

Was macht im Leben Sinn?

Die Sinnfrage ist zentral im Leben eines Menschen. Sie beinhaltet die «Deutung des Verhältnisses zwischen dem Menschen und seiner Welt». Es gibt unzählige mögliche Antworten auf die Frage nach dem «Sinn des Lebens». Häufig beruhen sie auf religiösen oder philosophischen Überzeugungen. Die Frage nach dem Sinn des Lebens zu stellen, ist eine Eigenschaft, die offenbar nur beim Menschen vorkommt. Schon in der antiken Philosophie hatte man festgestellt, dass er offenbar das einzig bekannte sprachbegabte Vernunft- und Verstandeswesen ist, das die Voraussetzungen für eine selbstbezügliche Sinnreflexion vorweisen kann.

Prinzipiell kann der Mensch seinem Leben in jeder Situation Sinn abgewinnen oder geben, solange er bei Bewusstsein ist. Eine wirklich freie Entscheidung können die meisten aber nur dann treffen, wenn ihre menschlichen Grundbedürfnisse Bindung, Orientierung/Sicherheit, Lustgewinn/Unlustvermeidung und Selbstwerterhöhung realisiert werden und zudem gemeinsame Ziele dem Menschen in einem sozialen Gefüge Rollen und Aufgaben geben.

Damit die tägliche Arbeit für die Mitarbeitenden Sinn macht, muss ihnen ihr individueller Beitrag zum Unternehmenserfolg klar sein. Zeigen Sie den Mitarbeitenden auf, dass ihr Beitrag wichtig und unabhängig für den Unternehmenserfolg ist.

Übung 25: Überlegen Sie, ob allen Mitarbeitenden klar ist, welches ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg ist. Falls nicht, sagen Sie es ihnen.

Führungspsychologie in KMU anwenden

Der Mensch als egozentrisches Wesen ist primär daran interessiert, mehr über sich selber herauszufinden. Führungspsychologie in KMU anwenden bedeutet, diesen Lern- und Entwicklungsprozess bestmöglich zu fördern.

Führungspsychologie in KMU anwenden bedeutet deshalb, in den Bereichen Mitarbeitende, unteres, mittleres und oberes Kader/CEO führungspsychologische Fragen zu thematisieren und gezielte Weiterbildungen durchzuführen.

Mitarbeitende: Führungspsychologie auf dieser Stufe heisst die Mitarbeitenden zu ermutigen, die Selbstreflexion anzuwenden. Charaktertypen, Grundbedürfnisse und Konfliktverhalten werden gemeinsam reflektiert und bearbeitet.

Unteres und mittleres Kader: Führungspsychologie auf dieser Stufe heisst, die Kader zu ermutigen, die Selbstreflexion anzuwenden und zusätzlich das persönliche Team zu reflektieren und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Grundbedürfnisse bestmöglich erfüllen können.

Oberes Kader/CEO: Führungspsychologie auf dieser Stufe heisst die Selbstreflexion selber anwenden und Mitarbeitenden und Kader durch Weiterbildungen den Weg zur Selbstreflexion zu ermöglichen.

Helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, mehr über sich selber herauszufinden. Sie werden es Ihnen danken.

Kreditkarte EIAM

Abbildung 5: Kreditkarte EIAM Vorderseite

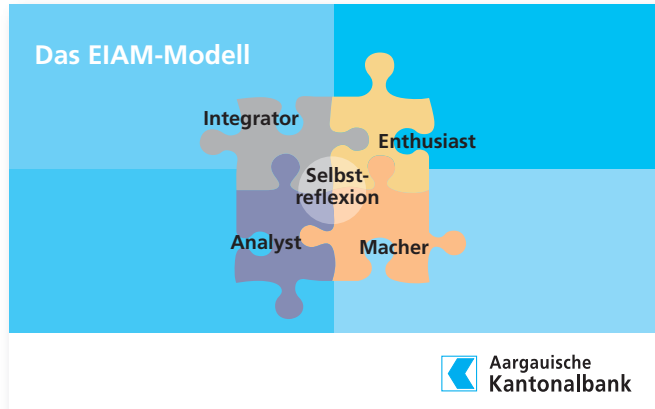


Abbildung 6: Kreditkarte EIAM Rückseite

Reden Sie mit Ihren Mitarbeitenden

- Laufen Sie täglich durchs Unternehmen.
- Sagen Sie Grüezi, drücken Sie den Mitarbeitenden die Hand.
- Trinken Sie zusammen einen Kaffee.
- Hören Sie den Leuten zu.
- Fragen Sie, ob die Grundbedürfnisse erfüllt sind.
- Seien Sie authentisch und lachen Sie zwischendurch.
- Danken Sie.

Erkennen Sie das Potenzial der Führungspsychologie – eine Investition, die sich für Mitarbeitende und Unternehmen lohnt.

Impressum



Prof. Thomas Fischer

Dozent für Führungspsychologie sowie Finanz- und Rechnungswesen an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz. Privatwirtschaftliche Tätigkeit als Coach und im Finanzbereich.



Adrian Sidler

Projektleiter am Institut für Unternehmensführung der Fachhochschule Nordwestschweiz mit dem Fokus Unternehmertum. Privatwirtschaftliche Tätigkeiten als Coach und in der Regionalentwicklung.



5001 **Aarau** Tel. 062 835 77 77, 5401 **Baden** Tel. 056 556 66 01, 5242 **Birr-Lupfig** Tel. 056 464 20 80, 5620 **Bremgarten** Tel. 056 648 28 88, 4805 **Brittnau** Tel. 062 745 88 44, 5200 **Brugg** Tel. 056 448 95 95, 5312 **Döttingen** Tel. 056 268 61 11, 5442 **Fislisbach** Tel. 056 204 22 00, 5070 **Frick** Tel. 062 871 68 78, 5722 **Gränichen** Tel. 062 855 50 80, 5080 **Laufenburg** Tel. 062 874 42 62, 5600 **Lenzburg** Tel. 062 888 50 60, 4312 **Magden** Tel. 061 843 73 00, 5507 **Mellingen** Tel. 056 491 90 00, 4313 **Möhlin** Tel. 061 853 73 00, 5630 **Muri** Tel. 056 675 80 80, 8965 **Mutschellen** Tel. 056 648 24 24, 5415 **Nussbaumen** Tel. 056 296 20 20, 5036 **Oberentfelden** Tel. 062 738 33 33, 4665 **Oftringen** Tel. 062 553 55 89, 4600 **Olten** Tel. 062 207 99 99, 5734 **Reinach** Tel. 062 765 80 50, 4310 **Rheinfelden** Tel. 061 836 31 31, 4852 **Rothrist** Tel. 062 785 60 85, 5707 **Seengen** Tel. 062 767 90 80, 5643 **Sins** Tel. 041 789 71 11, 5034 **Suhr** Tel. 062 842 89 89, 5430 **Wettingen** Tel. 056 437 33 33, 5103 **Wildegg** Tel. 062 893 36 36, 5610 **Wohlen** Tel. 056 619 95 11, 4800 **Zofingen** Tel. 062 745 81 11, akb.ch