Psychologie hilft.

zh aw
IAP
Institut für Angewandte Psychologie

Psychologie im Alltag nutzen

Psychologie spielt in vielen Bereichen unseres Alltags eine Rolle – auch da, wo wir es vielleicht nicht auf den ersten Blick erwarten würden. Am IAP machen wir psychologisches Wissen für die Praxis anwendbar. Mit einem vielfältigen Angebot von Weiterbildungen und Dienstleistungen vermitteln wir psychologisches Wissen, wenden dieses mit Kundinnen und Kunden an und begleiten sie beim Transfer in die Praxis. So machen wir Psychologie für den individuellen Arbeits- und Lebensalltag sowie für den Organisationsalltag nutzbar.

Überzeugen Sie sich selbst. Machen Sie mit uns eine Reise in die spannende Welt der Psychologie. Mit diesem «Praxis-Buch» geben wir Ihnen einen kleinen Einblick, wie Psychologie in unserem Arbeits- und Lebensalltag wirkt. Lesen Sie, welche Themen das IAP bewegen, welche Inhalte wir mit Kundinnen und Kunden bearbeiten, welche Erfahrungen unsere Mitarbeitenden machen und wie wir uns als Institut weiterentwickeln. Die Beiträge geben Ihnen Einblick in unsere vielfältige Arbeit. Immer mal wieder treffen Sie auf «Praxiskarten», mit denen Sie das psychologische Wissen auch gleich selbst anwenden können.

Ich freue mich, wenn Sie im «IAP Praxis-Buch» ein Thema finden, das Ihnen in Ihrem Arbeits- oder Lebensalltag hilft. Wir freuen uns auf Ihr Feedback dazu unter info.iap@zhaw.ch.

Prof. Dr. Christoph Negri
Leiter IAP Institut für Angewandte Psychologie

Inhalt

14

Geschichten für die Karriere nutzen

Wie Geschichten und Vorbilder aus der Kindheit helfen können, die berufliche Laufbahn weiterzuentwickeln.

24

Was macht Führungspersonen erfolgreich?

Was müssen Führungspersonen können, um heute erfolgreich zu handeln?

50

In sicheren Händen

Über welche Kompetenzen müssen Menschen, die im Sicherheitsbereich tätig sind, verfügen?

64

Kurze Geschichte des IAP

Was hat eine Schuhfabrik mit der Entwicklung des IAP zu tun?

Praxiskarten

Mit den Praxiskarten tauchen Sie tiefer in ein Thema ein und können selbst ausprobieren, wie Psychologie hilft.

① Psychologie im Alltag 4

Der Mensch im digitalen Wandel 6

Agilität – die Antwort auf alles? 8

Führen durch Selbstkenntnis 10

Mit Selbstregulation in der Balance bleiben 11

«Wissen ist nicht gleich Kompetenz» 13

Geschichten für die Karriere nutzen 14

Wie lernen wir eigentlich? 15

② Psychologie hilft 16

Leistungsangebot

Potenziale erkennen und Ressourcen stärken 18

Führung

Was macht Führungspersonen erfolgreich? 24

Keine Angst vor Konflikten 27

Die Führungskraft als Coach? 30

Führung nachhaltig entwickeln 32

Change

Agiler werden – Stolpersteine vermeiden 34

Eine neue Kultur bei Emmi 36

HR

HR im Wandel 38

Teampsychologie & Sportpsychologie

Von Sportteams lernen 40

Lernen

Dem Lernen Raum geben – ein Beispiel von Roche 42

Laufbahnberatung

Karrieren werden individueller 44

Erkennen und verstehen – Basis erfolgreicher Laufbahnentwicklung 45

Berufs- & Studienberatung

Die richtige Entscheidung treffen 47

Diagnostik

Der Mensch als Risiko 48

Sicherheitspsychologie

In sicheren Händen 50

Verkehrspsychologie

Autofahren ist Charaktersache 52

Psychologische Beratung & Psychotherapie

Die Leistungsfähigkeit aktiv stärken 53

Weil das Bezugssystem zählt 54

③ Das IAP 56

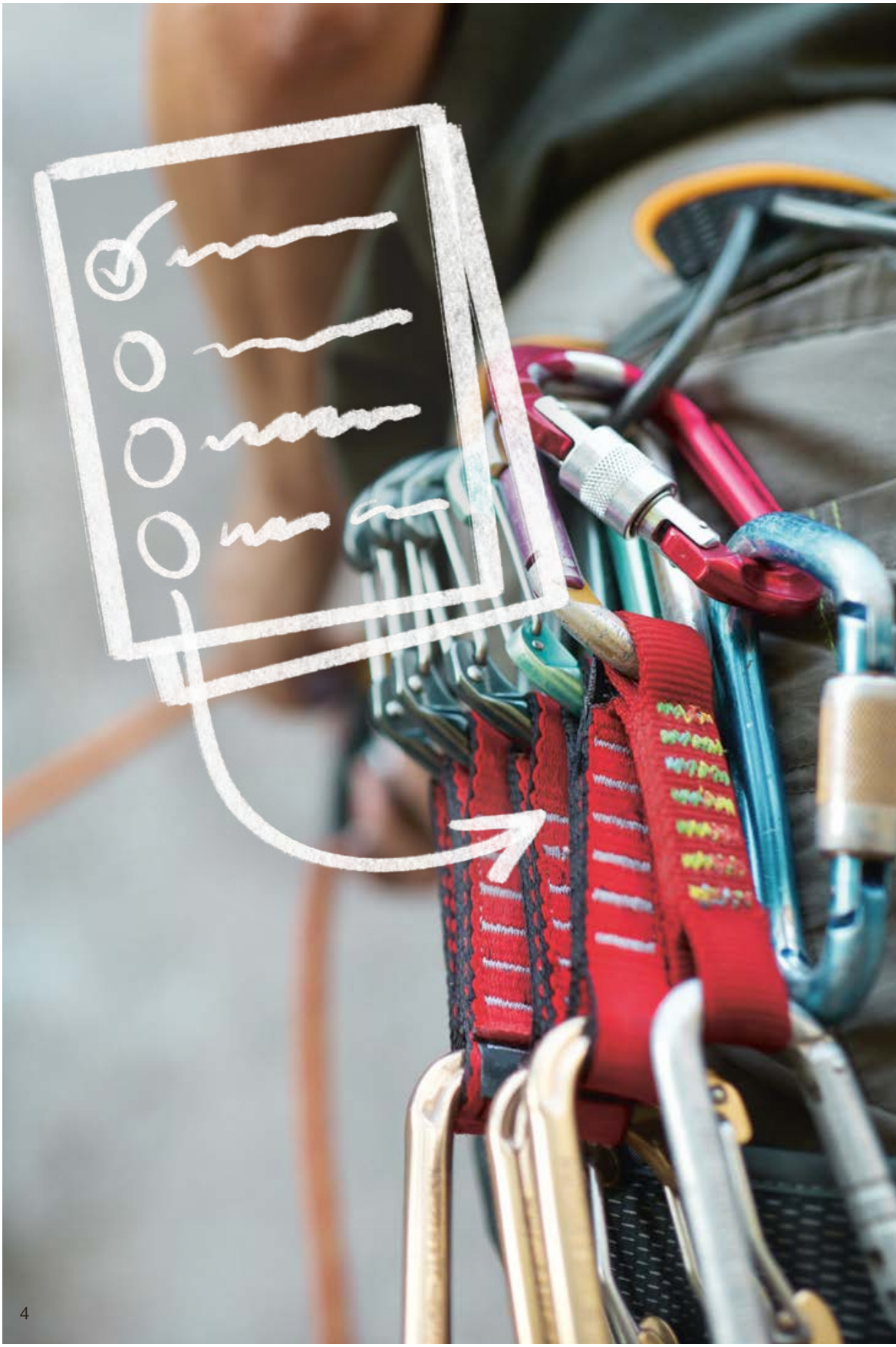
Das IAP in Zahlen 58

Vielfalt als Stärke 60

Kurze Geschichte des IAP 64

Die digitale Welle reiten 66

Kontakt und Impressum 68

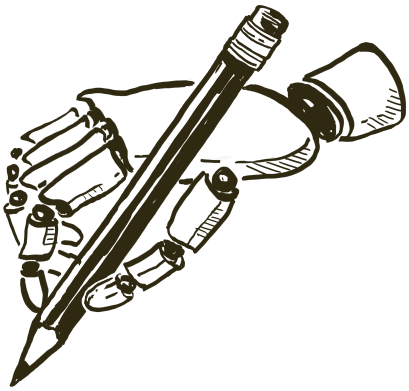


1

Psychologie im Alltag

Psychologie prägt unser Denken und Handeln und spielt in vielen Bereichen unseres Alltags eine entscheidende Rolle. Psychologie bewegt. Auch uns am IAP.

Der Mensch im digitalen Wandel



Die Digitalisierung prägt und verändert unsere Arbeitswelt. Wie erleben und beurteilen Fach- und Führungspersonen diese Veränderungen? Wie gestalten sie die agile Transformation in ihren Unternehmen? Und welche Auswirkungen hat die zunehmende Flexibilisierung? Das IAP stellt den Menschen ins Zentrum des digitalen Wandels und führt dazu regelmässig Studien durch.

Organisationen, Führungspersonen und Mitarbeitende sind gefordert, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten. Die Herausforderungen sind dabei vielfältig: Sie müssen neues Wissen und Kompetenzen erwerben, Arbeitsprozesse verändern und automatisieren, neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung etablieren, die Kommunikation intensivieren, Daten verstehen und sinnvoll nutzen, mit erhöhter Transparenz umgehen und dabei möglichst flexibel und anpassungsfähig bleiben.

Doch wie geht es den Menschen dabei? Was bewegt sie, was motiviert und was belastet sie? Wie kann es gelingen, dass die Menschen in einem agilen, sich schnell wandelnden Umfeld erfolgreich agieren, gesund bleiben und Erfüllung finden?

Am IAP stellen wir den Menschen ins Zentrum des digitalen Wandels. In der Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» befragen wir regelmässig Fach- und Führungspersonen in der Schweiz. Dabei wollen wir wissen, wie Mitarbeitende und Führungspersonen die digitale Transformation erleben und was sie brauchen, um das Momentum positiv nutzen zu können. Wir haben am IAP Unterstützungsangebote dazu und begleiten Organisationen, Führungspersonen und Mitarbeitende dabei, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten.

Mehr Informationen zur IAP Studienreihe
zhaw.ch/iap/studie

Ausgewählte Ergebnisse der Studien

Die Mehrheit der befragten Personen empfindet die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen als positiv. Die Arbeit wird als vielfältiger erlebt und ermöglicht vielen mehr Autonomie.

In der Personalentwicklung haben sich Online-Trainings und Video-Tutorials etabliert. Rund die Hälfte der Organisationen nutzen diese Möglichkeiten.

Digitalisierung verändert das Führungsverhalten: Sie führt zu mehr Selbstführung und Führung findet räumlich unabhängiger statt.

Rund die Hälfte der befragten Personen ist ausserhalb der Arbeitszeit für den Arbeitgeber digital erreichbar. Die Mehrheit ist während der Arbeitszeit auch privat online.

Die Mehrheit der Befragten fühlt sich in der Teamkommunikation durch digitale Medien besser informiert, aber gibt auch an, dass sie dennoch nicht effizienter arbeiten. Das Gefühl der Teamzugehörigkeit wird nicht gesteigert.

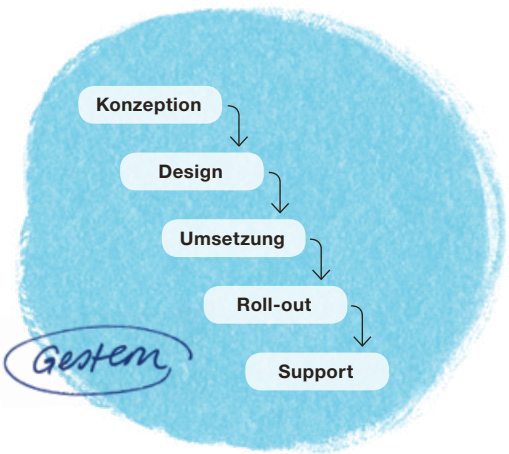
Die ständige digitale Erreichbarkeit hat gesundheitliche Auswirkungen. Bei der Hälfte der Befragten verschlechtern sich die Gesundheit und der Schlaf.

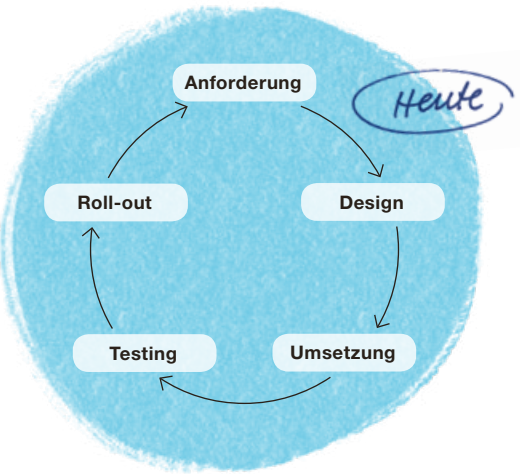
Die Mehrheit der Befragten vermutet, dass sie in den nächsten fünf Jahren keinen eigenen Arbeitsplatz mehr haben werden.

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf mich?

Agilität – die Antwort auf alles?

Agilität ist das neue Buzzword in vielen Schweizer Unternehmen. Es scheint fast, als wäre das Konzept die Lösung aller Probleme. Doch was versteht man eigentlich unter Agilität? Wie ist das Konzept entstanden und wie wird es erfolgreich eingesetzt?





Planung war gestern

Agile Konzepte, wie wir sie heute kennen, gibt es schon seit fast 20 Jahren. Als 2001 die Dotcom-Blase platzte, fingen viele Ingenieure/-innen und Manager/innen an, die traditionellen Entwicklungsmethoden zu hinterfragen. Wie konnte es sein, dass in Topunternehmen mit exzellenten Mitarbeitenden, einer soliden Struktur und einer ausgezeichneten finanziellen Basis wiederholt grosse IT-Projekte scheiterten oder wichtige Neuerungen (wie z. B. bei Kodak die Digitalkamera) verschlafen wurden? Die Erklärung lag im Denkprozess. Unternehmen gingen oft nach klassischen Wasserfallmethoden vor, die auch heute noch weit verbreitet sind: Erst eine sorgfältige Planung, dann der Prototyp, anschliessend die Entwicklung, das Testen und erst am Schluss die Produktion. Dieses strikte Vorgehen machte viele Firmen etliche Jahre lang professioneller und erfolgreicher, indem sie gezwungen wurden, zuerst zu denken und erst dann zu handeln. Doch Globalisierung und Digitalisierung machten langfristiges Planen zunehmend schwieriger. Nicht selten war ein Produkt schon veraltet, bevor es fertig entwickelt war.

Das agile Manifest

2001 entstand in den USA das «Agile Manifest», eine öffentliche Absichtserklärung zu agilen Prinzipien und Vorgehensweisen in der Software-Entwicklung. Dies war ein wichtiger Grundstein für moderne Software-Entwicklungsmethoden wie «Scrum» oder «Extreme Programming». Agile Konzepte sind also «an der Basis» entstanden. Bei agilen Konzepten weichen befehlsfokussierte Hierarchien einer unterstützenden Vorstellung von Führung. Kern der Organisation sind interdisziplinäre und weitgehend selbstorganisierende Teams. Der Erfolg gibt agil arbeitenden IT-Firmen recht. Heute halten agile Konzepte zunehmend auch in nicht-technischen Bereichen Einzug.

? warum sind agile Konzepte erfolgreich?

siehe nächste Seite!

Agilität entspricht menschlichen Bedürfnissen

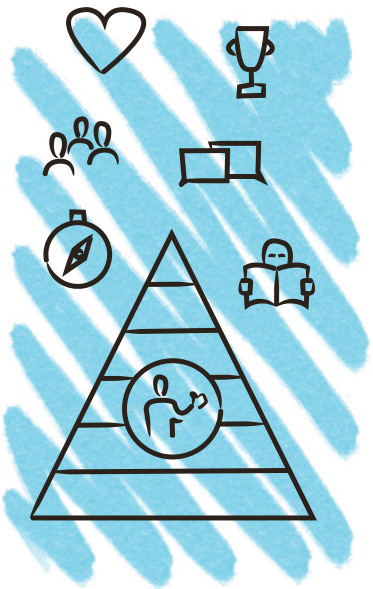
Der Erfolg agiler Konzepte lässt sich psychologisch erklären, denn es werden dabei urmenschliche Bedürfnisse befriedigt. Wichtige Aspekte dabei sind:

1. Sinn
Es finden regelmässige Auseinandersetzungen über Sinn und Unsinn von Projektinhalten statt.

2. Verantwortung
Ein Grossteil der Entscheidungen wird an das Team zurückgegeben.

3. Orientierung
Die einfache und laufende Visualisierung des Projektstands spielt eine zentrale Rolle.

4. Erfolge
Das Herunterbrechen komplexer Vorhaben in sogenannte «Baby Steps» ermöglicht regelmässige, sichtbare Fortschritte.



5. Kommunikation
In agilen Organisationen wird weniger dokumentiert, dafür mehr kommuniziert. Der stärkere Austausch und die Vernetzung befriedigen das Bedürfnis nach Zugehörigkeit.

6. Lernkurve durch Feedback
Retrospektiven und kurze Feedbackschlaufen erleichtern schnelles Lernen und führen oft zu einem «Flow»-Zustand bei Teammitgliedern.

Agilität lässt sich nicht erzwingen, denn es ist primär eine Geisteshaltung. Es ist auch kein Universalheilmittel, das für jedes Unternehmen gleich gut geeignet ist. Es muss sorgfältig analysiert werden, in welchem Bereich und in welcher Tiefe Agilität überhaupt sinnvoll ist (siehe Box). Das Einführen von Agilität in einer Organisation ist ein nicht zu unterschätzendes Change-Projekt, bei dem auch psychosoziale Aspekte eine wichtige Rolle spielen. Das IAP führt regelmässig Begleitungen hin zur agilen Organisation durch. Eine Begleitung ist wichtig, damit sich die neue Haltung im Unternehmen verankern kann.

Seriöse Abklärungen helfen gegen Stolperfallen

Agilität kann viele Vorteile bringen. Überhöhte Erwartungen können aber ebenso schädlich sein wie falsche Anwendungen. Gerade in der Anfangsphase erhöht eine professionelle und neutrale Begleitung die Erfolgschancen auf dem Weg zur agilen Organisation.

- Analysieren Sie Ihr Unternehmen, Ihre Werte, Ihre Führungskultur, Ihre aktuelle Strategie, Ihre Stärken und Schwächen und nehmen Sie die Resultate ernst.
- Klären Sie sorgfältig ab, welche Vorteile Agilität Ihrer Organisation bringen soll.
- Wie gross ist die Bereitschaft Ihres Unternehmens, etwas zu ändern? Welchen Preis bzw. Aufwand sind Sie bereit, zu bezahlen?
- Es gibt viele Formen von Agilität. Welche passt am besten zu Ihrer Organisation?

Führen durch Selbstkenntnis

Wer andere Menschen wirkungsvoll führen will, muss verstehen, wie Menschen denken, fühlen und handeln. Dabei können neuropsychologische Erkenntnisse hilfreich sein. Gehirngerechte Führung beginnt aber immer mit der Arbeit an sich selbst.

Wer sich selbst kennt, kann andere wirksamer führen. Zentral dabei sind Selbstkenntnis und Selbstführung. Selbstführung bedeutet, dass eine Führungsperson eine hohe Sensibilität und ein tiefes Verständnis für die eigenen inneren Prozesse hat und so in schwierigen Situationen mit einem hohen Bewusstsein wahrnehmen, bewerten, entscheiden und handeln kann.

Der erste Schritt zur Selbstführung ist die Selbstwahrnehmung, also die Wahrnehmung und Reflexion innerer Signale, die uns Informationen über unsere Befindlichkeit geben. Dies können Signale wie Schwitzen oder Zittern sein, aber auch Gefühle oder Stimmungen wie Freude, Wut, Glück oder Dankbarkeit. Danach folgt die Fremdwahrnehmung, also die Nutzung von Informationen über die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere.

Durch Achtsamkeit, Selbstwahrnehmung und Selbstmitgefühl verstehen wir letztlich unsere unbewussten Automatismen besser und lernen auch, das eigene Handeln bewusster zu steuern.

Hören Sie dazu unseren Podcast «Psychologie konkret»
soundcloud.com, suchen Sie «ZHAW IAP»

Übung – sich selbst wahrnehmen

Für diese Übung brauchen Sie einen ruhigen, angenehmen Raum, einen Stuhl und bequeme Kleidung. Setzen Sie sich auf den Stuhlrand, die Füsse fest auf dem Boden, den Rücken frei. Beobachten Sie Ihre Aussenwelt und Ihren Körper.

Atem

Atmen Sie bewusst ein und bewusst aus. Spüren Sie dem Atem nach. Beobachten Sie, wie die Luft durch die Nase ein- und ausströmt. Versuchen Sie, aufkommende Gedanken wie Wolken vorüberziehen zu lassen und kehren Sie zu Ihrem Atem zurück.

Puls

Nun spüren Sie Ihrem Puls nach. Wo spüren Sie den Herzschlag? Wie stark ist er? Gibt es noch andere Orte in Ihrem Körper, wo Sie den Herzschlag fühlen?

Körper

Lenken Sie die Aufmerksamkeit nun auf den ganzen Körper. Was spüren Sie? Wärme, Kälte, Körperspannung, die Kleider auf der Haut? Was sehen Sie? Was hören Sie? Wie fühlen Sie sich?

Kontaktaufnahme

Nun können Sie mit Ihrem Inneren Kontakt aufnehmen, mit Ihrer Biografie, Ihren Bedürfnissen, Wünschen, Träumen und Sehnsüchten. Welche Bilder, Gedanken und Emotionen erscheinen, wenn Sie folgende Fragen lesen?

Wahrnehmen und fragen

- Wie fühle ich mich gerade?
- Wie empfinde ich meine private und berufliche Umgebung?
- Wer sind die wichtigsten Menschen in meinem privaten und beruflichen Umfeld?
- Was ist für mich bedeutsam?
- Bin ich glücklich? Fühle ich mich ausgeglichen?
- Über welches Wissen verfüge ich, welche Fähigkeiten habe ich?
- Welche Ressourcen stehen mir aus dem beruflichen und privaten Umfeld zur Verfügung?

Weitere Informationen

Hoffmann, Christoph (2019): Gehirngerechte Führung. Wirkungsvoll führen nach neuropsychologischen Erkenntnissen. Springer-Verlag.

Mit Selbstregulation in der Balance bleiben

Unsere Arbeitswelt ist von schnellem Wandel, neuen Technologien und mobil-flexiblen Arbeitsplätzen geprägt. Eine ausgewogene Work-Life-Balance wird zur Herausforderung. Das birgt für manche Mitarbeitende die Gefahr physischer und psychischer Erkrankungen. Wenn Strukturen wegfallen, wird die Selbstregulation wichtiger.

Studien zufolge fühlt sich jeder vierte Mitarbeitende erschöpft und erlebt bei der Arbeit Belastungen, die grösser sind als seine Ressourcen. Die Anzahl psychisch bedingter Krankheitsabsenzen am Arbeitsplatz ist in den letzten zwei Jahrzehnten angestiegen. Doch oftmals sind es nicht nur äussere Belastungen, die krank machen. Häufige Ablenkungen bei der Arbeit, kompensatorisches Aufarbeiten auf Kosten der Regeneration oder innere Antreiber und eigene Ansprüche führen ebenfalls zu Stress.

Veränderungen im eigenen Verhalten und ein achtsamer Umgang mit sich selbst können eine stressreduzierende Wirkung haben und das Risiko einer psychischen oder physischen Erkrankung als Folge von Stress nachweislich senken. Dies erfordert aber Selbstregulation.

Selbstregulation ist die zielorientierte Steuerung des Selbst – der eigenen Gefühle, der Stimmungen und des Verhaltens – mit der es uns gelingt, kurzfristige Bedürfnisbefriedigungen zu Gunsten von übergeordneten, langfristigen Zielen zu überwinden. Dies setzt jedoch voraus, dass wir die übergeordneten Ziele und eigenen Bedürfnisse erkennen, uns bewusst machen, was wir wollen und entsprechende Prioritäten setzen. Es kann beispielsweise sein, dass wir Auslöser für Ablenkungen erkennen und kontrollieren, uns regelmässig Momente der Entspannung gönnen oder auch mal länger arbeiten, um danach bewusst zu regenerieren. Aber wie kann dies gelingen? Denn gewohnte Verhaltensweisen lassen sich nicht einfach verändern.

PRAXISKARTE

So gelingt die Selbstregulation

1. **Ziele bewusst auswählen**
Zuerst müssen Sie Ihre Ziele bewusst auswählen. Dies erfordert viel Selbsterkenntnis. Fragen Sie sich: Welches sind meine zentralen Bedürfnisse und Wertvorstellungen, welche Ziele will ich erreichen? Häufig kommen dabei übergeordnete und langfristige Ziele zum Vorschein, wie zum Beispiel eine gute Leistungsfähigkeit oder gesundheitsbezogene Ziele wie Wohlbefinden oder Sinnhaftigkeit bei der Arbeit.

2. **Strategien zur Zielerreichung finden**
Im nächsten Schritt braucht es Strategien zur Erreichung der Ziele. Der Weg dahin muss festgelegt werden. Hindernisse müssen vorausgesehen und alternative Handlungen geplant werden. Auch hilfreich ist

die Etablierung von Routinen. Routinen sind automatische Handlungen, die wenig Energie kosten. Sie können mit möglichst spezifischen Wenn-Dann-Plänen etabliert werden (z. B. wenn es hektisch wird, achte ich zuerst auf meinen Atem). Ebenso wirksam ist es, Ereignisse, die hinderlich scheinen, im Sinne eines übergeordneten Ziels umzudeuten. So kann zum Beispiel die Kritik des Chefs als Möglichkeit interpretiert werden, sich auf einem Gebiet weiterzuentwickeln, und nicht als Kritik an der eigenen Person.

3. **Bei Misserfolg ruhig bleiben**
Wenn die Selbstregulation einmal misslingt, sollte dies nicht überbewertet, sondern als Informationsquelle gesehen werden, um die Strategien zu optimieren.

4. **Mental trainieren**
Mentales Training der neuen zielförderlichen Strategien und Verhaltensweisen steigert die Effektivität der Selbstregulation.

PRAXISKARTE

Unterstützung durch HR und Beratungsangebote

- Sensibilisieren Sie die Mitarbeitenden und Führungspersonen für die Bedeutung von Selbstregulation. Mit Weiterbildungen, Kurzpräsentationen und Checklisten können Sie die wichtigsten Schritte erfolgreicher Selbstregulation vermitteln.
- Fördern Sie eine Kultur, die Selbstregulation möglich macht. Dies kann etwa durch interne Kommunikation und durch die Diskussion der organisationalen Regelungen erfolgen – beispielsweise, indem Sie die Erwartungen zur Erreichbarkeit ausserhalb der Arbeitszeiten klären.
- Führungspersonen haben Einfluss und gelten als Vorbild – auch hinsichtlich der Selbstregulation und der Grenzziehung zwischen Arbeit und Freizeit. Deshalb haben Führungspersonen hier eine besondere Rolle. Greifen Sie dieses Thema in Ihrer Organisation in entsprechenden Schulungen auf.
- Schaffen Sie niederschwelligen Zugang zu psychologischen Beratungsangeboten, die Ihren Mitarbeitenden individuelle Unterstützung bei der Erarbeitung ihrer Selbstregulation bieten und ihnen auch helfen, diese in den Arbeitsalltag zu integrieren.

«Wissen ist nicht gleich Kompetenz»

Wer mobil arbeitet, ist immer und überall erreichbar. Auch in der Freizeit. Wie kann der Mensch dem Druck der modernen Arbeitswelt auf Dauer standhalten?

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Wie kann Psychologie helfen, dass Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende diese Entwicklungen gut meistern?
Technische Veränderungen erfordern immer Anpassungsleistungen des Menschen. Psychologie hilft uns mit Theorien und Modellen besser zu verstehen, was in uns, in unseren Arbeitsbeziehungen und in der Arbeitswelt vor sich geht. Zum Beispiel wie Abwehr entsteht oder wie Neugier stimuliert werden kann. Psychologie liefert uns zudem Strategien und Werkzeuge, um handeln zu können und Probleme zu lösen. Aus individueller Sicht sind dabei Instrumente der Selbstführung wichtig, aus Teamsicht geht es um Kollaboration und aus Organisationssicht geht es um Kulturwandel, Wandel von Rollen, Kompetenzen und Anreizen.

Mitarbeitende müssen sich kontinuierlich neues Wissen aneignen und sind vermehrt in selbstorganisierten Arbeitsumgebungen tätig. Wie kann man sich dafür langfristig «fit» halten?
Uns stehen heute durch das Internet mehr Wissensquellen offen als je zuvor. Wir müssen Informationen selektionieren und damit leben, dass wir nicht mehr den Überblick über alles haben können. Deshalb sollte man sich zuerst fragen, was man wirklich wissen muss und wie man dies erfährt. Wissen ist aber nicht gleich Kompetenzen. Damit man neue Fähigkeiten ins Verhalten integrieren kann, braucht man Anwendungsmöglichkeiten und Feedback.

Digitale Kompetenzen auf der Toolebene kann man sich oft selbst zum Beispiel durch Video-Tutorials gut aneignen. Wenn es aber um Kompetenzen im Umgang mit sich selbst, mit einer veränderten Arbeitsweise oder neuen Inhalten geht, braucht man neben solchen Inputs auch den sozialen Austausch, ein reflektierendes Gegenüber. Sich fit zu halten findet also auf vielen Wegen und vor allem sehr selbstorganisiert statt.

Heute können wir jederzeit und überall online sein. Das ist komfortabel, kann aber auch belastend sein. Wie können wir unter diesem Präsenzdruck leistungsfähig und gesund bleiben?
Durch mobil-flexibles Arbeiten dehnen sich die Arbeitszeiten aus und dies kann Stress verursachen. Darum ist Selbstfürsorge viel stärker zur individuellen Aufgabe geworden. Wir sollten uns mit unseren Erholungsbedürfnissen auseinandersetzen und sie ernst nehmen. Es ist wichtig zu wissen, welche Strategien uns helfen, leistungsfähig und zufrieden zu bleiben. In einer IAP Studie wurden Zeit für Familie und Freunde, für Sport, Hobbys und Schlaf als wichtigste Strategien genannt. Sich dafür Raum und Zeit zu verschaffen, ist essentiell. Um langfristig gesund zu bleiben, braucht es aber auch eine Organisationskultur, die das durch vernünftige Erreichbarkeitserwartungen, einlösbare Deadlines und faire Ressourcenausstattung möglich macht.

Interview mit Birgit Werkmann-Karcher, Studienleiterin CAS Psychologie in der Arbeitswelt 4.0

Passend zum Thema: IAP Podcast zu «Boundary Management»
soundcloud.com, suchen Sie «ZHAW IAP»

Geschichten für die Karriere nutzen

Die Methode Life Design nutzt Geschichten und Bilder, um in der Laufbahnberatung Werte, Interessen und Lebensthemen zu identifizieren. Damit kann die berufliche Identität einer Person gezielt weiterentwickelt werden.

In der heutigen Arbeitswelt streben viele Menschen keine traditionellen, gradlinigen Laufbahnen mehr an. Kontinuität entsteht vielmehr von innen als von aussen, indem zentrale Werte, Interessen und Lebensthemen identifiziert und verfolgt werden. Seine Lebensthemen zu erkennen, fällt aber oft schwer. Man weiss nicht genau, in welche Richtung man sich entwickeln möchte, obwohl man sich schon viele Gedanken über die berufliche Zukunft gemacht hat.

Der Life-Design-Ansatz kann in einer Laufbahnberatung helfen, den roten Faden der beruflichen Identität herauszuarbeiten. Das unterstützt die Entscheidungsfindung. Bei dieser Methode wird mit Geschichten und Bildern aus dem unmittelbaren Lebenskontext der Klientinnen und Klienten gearbeitet. Anhand des Lieblingsbuches oder -filmes können beispielsweise zentrale Lebensthemen identifiziert werden. Die Hauptcharaktere können einen konkreten Hinweis darauf geben, wie man diese zentralen Themen erfolgreich in den eigenen Lebensentwurf einbetten kann. So kann eine Geschichte, die einen persönlich berührt, auf kreative Weise konkrete Anhaltspunkte für die berufliche Weiterentwicklung aufzeigen.

wer sind meine persönlichen Helden und Vorbilder?

Mehr zum Thema Life Design im IAP Blog
zhaw.ch/iap/design

Wie lernen wir eigentlich?

«Leben heisst lernen» hat Ernst Ferstl einst treffend formuliert. Denn wir befinden uns über unsere gesamte Lebensspanne in einem konstanten Lernprozess.

Wir lernen zu gehen, entdecken die Sprache, eignen uns fachliche Kompetenzen an oder entwickeln ein Repertoire für die Arbeit in komplexen Organisationen. Wir lernen nie aus, denn neues Wissen führt in der Regel zu neuen Fragen. Neue Kompetenzen lassen uns unser Anspruchsniveau neu kalibrieren. Kein Wunder können wir dem Begriff «Lebenslanges Lernen» kaum entkommen. Dabei wird unter lebenslangem Lernen aber oft formales Lernen verstanden in Form von klassischen Lernumgebungen wie beispielsweise dem Besuch von Aus- und Weiterbildungen. Tatsächlich finden aber etwa 70 Prozent aller Lernprozesse des Menschen in informellen Lernprozessen und ausserhalb klassischer Bildungsinstitutionen statt (vgl. 70-20-10-Modell). Zum Beispiel lernen wir im Alltag durch Versuch und Irrtum, indem wir praktische Probleme lösen, oder wir lernen anhand von Modellen.

Das Potenzial täglichen Lernens

In Aus- und Weiterbildungen dominieren Methoden zur Gestaltung von formalen Lernprozessen. Dabei verbirgt sich gerade im informellen Lernen ein grosses Potenzial. So kann formales Wissen zur Vertiefung im eigenen Anwendungsfeld ausprobiert werden, und die Erkenntnisse daraus können in Trainings aufgenommen und besprochen werden. Oder theoretische Inhalte werden nicht frontal vermittelt, sondern von den Lernenden selber zusammengetragen und erst in einem zweiten Schritt durch formales Wissen angereichert und validiert. So verbinden wir formales mit informellem Lernen und mit bestehenden Wissensstrukturen, was wiederum die Übersetzung in die eigene Realität vereinfacht.

Informelles verbessert formales Lernen

Mit dem gezielten Einsatz von informellen Lernprozessen kann demnach die Effektivität von formalen Lernsettings verbessert werden, indem diese den Transfer unterstützen. Denn unabhängig vom Lerndesign entfaltet sich die Wirkung eines jeden Trainings nicht im Kursraum, sondern im Nachgang im Anwendungsfeld der Lernenden.

Das 70-20-10-Modell

70
aller Lernaktivitäten finden durch berufliche Herausforderungen, also durch das tägliche Tun, eigene Erfahrungen und tägliche Aufgaben statt.

20
erlernt man, indem man sich mit anderen Mitarbeitenden, Führungspersonen oder Teammitgliedern austauscht.

10
Die letzten 10 Prozent lernt man, indem man an formalen Weiterbildungsangeboten, wie Seminaren oder Kursen teilnimmt – oder indem man einfach ein Buch liest.

2 Psychologie hilft

Psychologie wirkt in vielen Bereichen des Zusammenlebens und des Zusammenarbeitens. In unserer Arbeit am IAP verbinden wir wissenschaftliche Erkenntnisse und langjährige Erfahrung in der Praxis. Auf dieser Grundlage entsteht ein psychologisches Dienstleistungs- und Weiterbildungsangebot, das praxisorientiert, praxiserprobt und wissenschaftlich fundiert ist. Psychologie also, die im Arbeits- und Lebensalltag hilft.

Potenziale erkennen und Ressourcen stärken

Mit psychologischen Dienstleistungen wie Beratungen, Coaching, diagnostischen Abklärungen und Therapien fördern wir am IAP die Kompetenz von Menschen und Organisationen und unterstützen sie dabei, verantwortungsvoll und erfolgreich zu handeln.

Auf den ausklappbaren Seiten finden Sie die Themenbereiche, in denen das IAP Dienstleistungen und Weiterbildungen anbietet auf einen Blick.

Das gesamte Dienstleistungsangebot finden Sie unter zhaw.ch/iap/beratung

Das gesamte Weiterbildungsangebot finden Sie unter zhaw.ch/iap/weiterbildung

Praxiskarten
Mit den Praxiskarten tauchen Sie tiefer in ein Thema ein und können selbst ausprobieren, wie Psychologie hilft.

Kapitelinhalt

Leistungsangebot
Potenziale erkennen und Ressourcen stärken 18

Führung
Was macht Führungspersonen erfolgreich? 24
Keine Angst vor Konflikten 27
Die Führungskraft als Coach? 30
Führung nachhaltig entwickeln 32

Change
Agiler werden – Stolpersteine vermeiden 34
Eine neue Kultur bei Emmi 36

HR
HR im Wandel 38

Teampsychologie & Sportpsychologie
Von Sportteams lernen 40

Lernen
Dem Lernen Raum geben – ein Beispiel von Roche 42

Laufbahnberatung
Karrieren werden individueller 44
Erkennen und verstehen – Basis erfolgreicher Laufbahnentwicklung 45

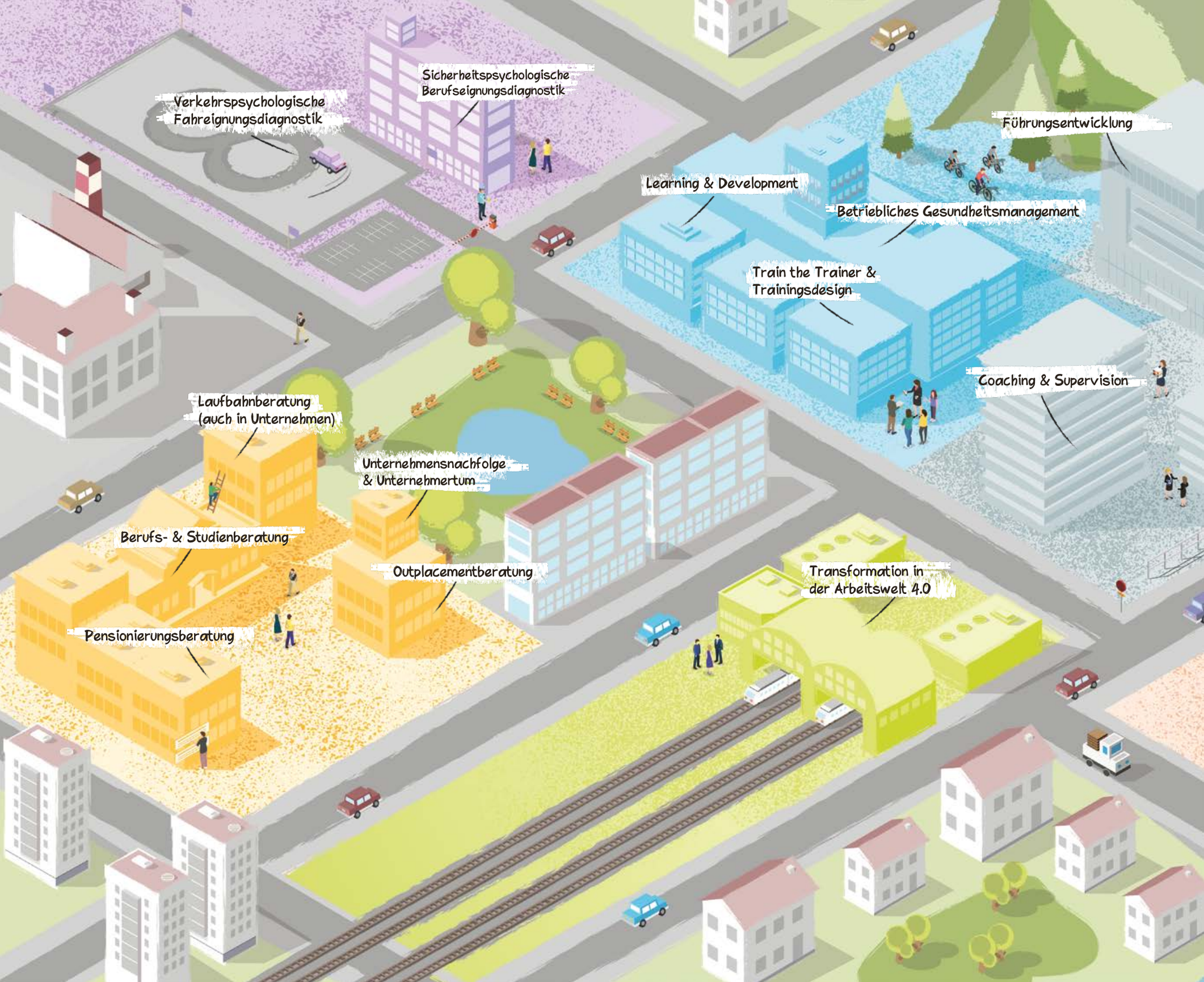
Berufs- & Studienberatung
Die richtige Entscheidung treffen 47

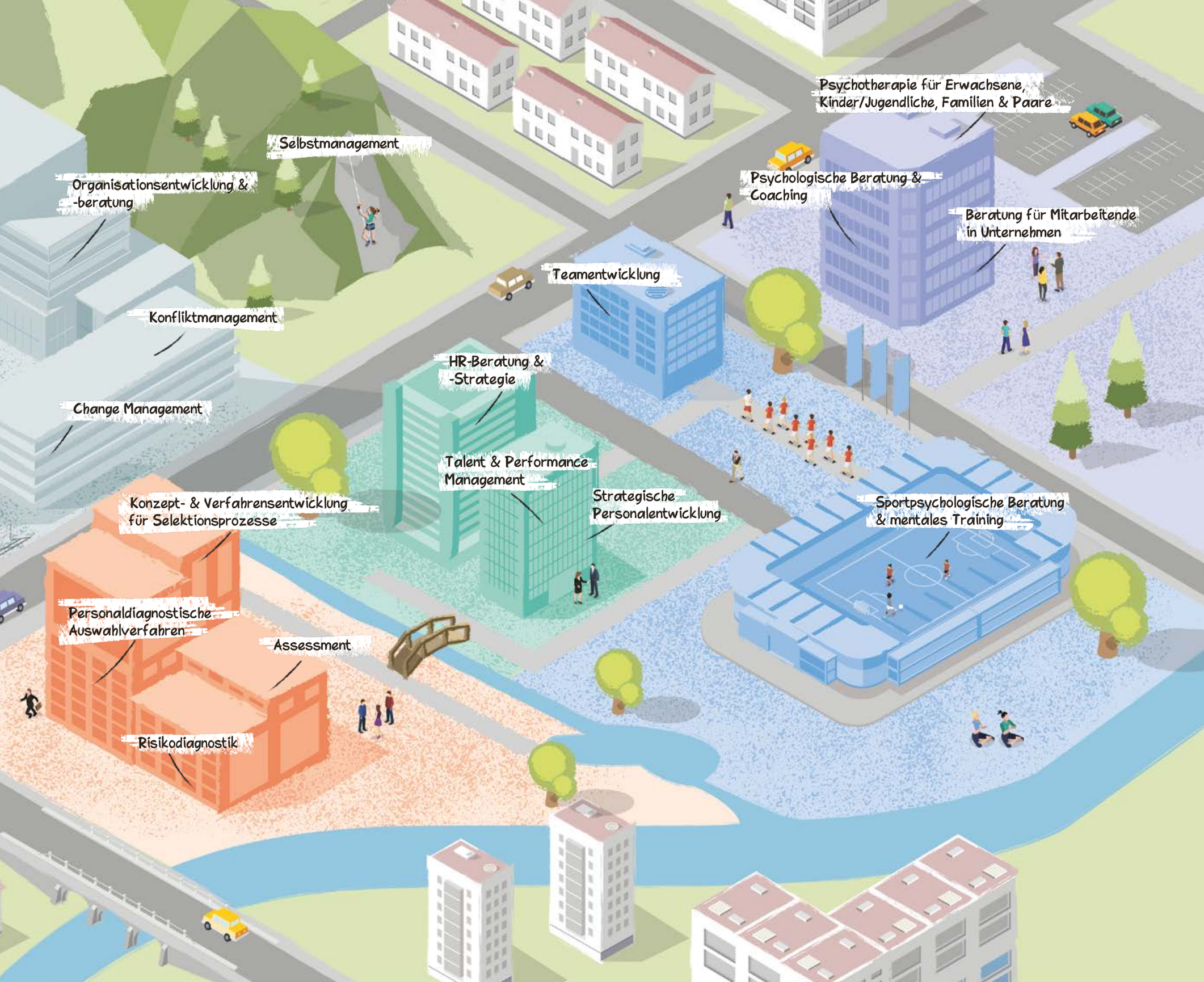
Diagnostik
Der Mensch als Risiko 48

Sicherheitspsychologie
In sicheren Händen 50

Verkehrspsychologie
Autofahren ist Charaktersache 52

Psychologische Beratung & Psychotherapie
Die Leistungsfähigkeit aktiv stärken 53
Weil das Bezugssystem zählt 54


Verkehrspsychologische Fahreignungsdiagnostik
Sicherheitspsychologische Berufseignungsdiagnostik
Führungsentwicklung
Learning & Development
Betriebliches Gesundheitsmanagement
Train the Trainer & Trainingsdesign
Coaching & Supervision
Laufbahnberatung (auch in Unternehmen)
Unternehmensnachfolge & Unternehmertum
Berufs- & Studienberatung
Outplacementberatung
Transformation in der Arbeitswelt 4.0
Pensionierungsberatung


Psychotherapie für Erwachsene, Kinder/Jugendliche, Familien & Paare
Selbstmanagement
Organisationsentwicklung & -beratung
Psychologische Beratung & Coaching
Beratung für Mitarbeitende in Unternehmen
Teamentwicklung
Konfliktmanagement
HR-Beratung & -Strategie
Change Management
Talent & Performance Management
Strategische Personalentwicklung
Konzept- & Verfahrensentwicklung für Selektionsprozesse
Sportpsychologische Beratung & mentales Training
Personaldiagnostische Auswahlverfahren
Assessment
Risikodiagnostik

Was macht Führungspersonen erfolgreich?

An Führungspersonen werden viele verschiedene Anforderungen gestellt. Doch gibt es so etwas wie die perfekte Chefin oder den perfekten Chef? Gibt es Menschen, die alle Anforderungen erfüllen? Und sind sie wirklich erfolgreicher?

Die Erfahrungen aus der Durchführung von Führungskräfte-Assessments zeigen, dass es durchaus Führungspersonen gibt, die allen Anforderungen gerecht werden. Aber das heisst noch lange nicht, dass sie erfolgreich führen werden. Was macht also eine gute Führungsperson erfolgreich? Die Realität zeigt, dass Führungskräfte immer in einem komplexen, systemischen Kontext agieren. So hat jedes Unternehmen ihre charakteristischen Eigenheiten und Marktanforderungen. Jedes zu führende Team hat eine spezifische Konstellation, und an jede Führungsposition sind bestimmte Erwartungen geknüpft, die sich zudem schnell verändern können. Aus diesem Grund achten unsere Expertinnen und Experten bei einem Assessment nicht nur darauf, welche Kompetenzen eine Führungsperson mitbringt, sondern auch darauf, wie sie diese situationsbezogen einsetzt.

Anforderungen mit Modell erfassen

Eine differenzierte Beschreibung der positionsbezogenen Anforderungen geht deutlich über die allgemeinen Basiskompetenzen hinaus und ist dadurch spezifischer. Dazu wurde am IAP das Führungskompetenzmodell entwickelt. Es umfasst 15 Kompetenzen von Führungspersonen mit jeweils 8 spezifischen Ausprägungen. Anhand dieser Feineinteilung können unsere Beraterinnen und Berater quasi einen unverwechselbaren Fingerabdruck der jeweiligen Führungsposition erstellen.

Der Kern des Führungskompetenzmodells sind die Einstufungsskalen, die auf vier Wertequadraten basieren. Sie erlauben eine eindeutige Zuordnung von beobachtetem oder erwünschtem Führungsverhalten auf einer Skala. Der Vorteil des Wertequadrates liegt darin, dass es das Verhalten nicht in «gut» oder «schlecht» einteilt, sondern zum Beispiel auch ein «zu viel des Guten» abbilden kann. So stehen im Wertequadrat zwei sich ergänzende Eigenschaften gegenüber. Lesen Sie auf der nächsten Seite ein Beispiel für die Kompetenz Durchsetzungsgeschick.

Erfolgreiche Führungspersonen können sich der jeweiligen Situation anpassen.

Weitere Informationen zum Führungskompetenzmodell
zhaw.ch/iap/zfkm

Passend zum Thema: IAP Podcast zu «Dunkle Seite der Führung»
soundcloud.com, suchen Sie «ZHAW IAP»

Das Zürcher Führungskompetenzmodell

Die vier Ausprägungen des Wertequadrates zur Kompetenz Durchsetzungsgeschick werden mit nachgiebig, diplomatisch, nachdrücklich und dominierend bezeichnet. In den meisten Führungssituationen ist ein nachgiebiges, respektive dominierendes Verhalten wenig zielführend. Wenn es aber zum Beispiel darum geht, einen von der Geschäftsleitung beschlossenen Turnaround durchzusetzen, kann ein kompromissloses Umsetzen durchaus erwünscht, ja sogar gefordert sein. Hier zeigt sich: Führung ist erst dann erfolgreich, wenn sie sich den Anforderungen der jeweiligen Situation anpassen kann. Erst diese Passung zwischen Anforderung und Persönlichkeit bildet die Grundlage für nachhaltigen Führungserfolg.

Dimension	Kompetenz	Überzogen	Ausprägung A	Ausprägung B	Überzogen
Werte	**Loyalität**	eigenwillig	kritisch	treu	gehorsam
	Zwischenmenschliche Offenheit	desinteressiert	höflich	aufgeschlossen	distanzlos
	Lernbereitschaft	bequem	lernoffen	neugierig	orientierungslos
Denken	**Analysefähigkeit**	oberflächlich	pragmatisch	analytisch	detailversessen
	Planungsfähigkeit	planlos	flexibel	strukturiert	rigid
	Strategisches Denken	kurzsichtig	vorausschauend	strategisch	fantastisch
Handeln	**Unternehmerisches Handeln**	untätig	vorsichtig	proaktiv	umtriebig
	Entscheidungsfreude	unentschlossen	besonnen	beherzt	vorschnell
	Zielfokussierung	unbekümmert	wendig	beharrlich	verbissen
	Resilienz	verletzlich	biegsam	robust	unempfindlich
Interagieren	**Kommunikationsfähigkeit**	hölzern	sachlich	souverän	selbstdarstellerisch
	Durchsetzungsgeschick	nachgiebig	diplomatisch	nachdrücklich	dominierend
	Kooperationsfähigkeit	einzelgängerisch	mitwirkend	mitwirkend	aufopfernd
Führen	**Führung transaktional**	laissez-faire	delegierend	steuernd	einengend
	Führung transformational	rational	fördernd	inspirierend	abgehoben

Gabriela Beck-von Atzigen
Koordinatorin Weiterbildung im Bereich Human Resources, Development & Sportpsychologie

«Das IAP ist für mich ein Ort, wo der Mensch seine Komfortzone verlassen kann, um Neues über sich und andere zu lernen. Seit drei Jahren arbeite ich Teilzeit als Koordinatorin in der Weiterbildung mit tollen Kolleginnen und Kollegen. Ich erlebe mein Arbeitsumfeld als dynamisch und engagiert. Es darf experimentiert werden und Meinungen von allen Ebenen werden bewusst eingeholt. Ich schätze die Möglichkeiten, mich teamübergreifend einzubringen. Als Koordinatorin unterstütze ich unsere Kundinnen und Kunden in der Wahl der für sie richtigen Weiterbildung. Am IAP lernen sich die Teilnehmenden selber besser kennen und können auch ihr Umfeld mit einem professionelleren Blick wahrnehmen. Ich erlebe viel Freiraum und Vertrauen, was mir die Verantwortung für meine Work-Life-Balance überträgt. Am IAP wird gefordert aber auch gefeiert, so hatte ich hier bis heute meine originellsten Christmas-Partys!»

Führung

Keine Angst vor Konflikten

Wenn Menschen zusammenarbeiten, können Konflikte entstehen. Denn jeder Mensch hat eigene unterschiedliche Erwartungen, Ziele und Bedürfnisse. Damit Konflikte sich nicht negativ auswirken, ist es wichtig, hinzuschauen und sie konstruktiv zu lösen. Ein gutes Konfliktmanagement ist deshalb ein zentraler Bestandteil der Arbeit von Führungspersonen. Als Führungsaufgabe umfasst Konfliktmanagement Wahrnehmung, Diagnose, Erkennen der Dynamik und schliesslich die Behandlung bzw. Bewältigung von Konflikten.

Die wichtigsten Felder im Umgang mit Konflikten für Führungspersonen:

Auf der nächsten Seite finden Sie Leitfragen zur Bearbeitung von Konflikten.

Leitfragen zur Bearbeitung von Konflikten

1 **Konfliktwahrnehmung:**
- Worum geht es bei dem Konflikt (Thema)?
- Welche Signale weisen auf einen Konflikt hin?
- Um welche Art von Konflikt handelt es sich (z. B. Zielkonflikt, Wertekonflikt)?
- Wie ist es dazu gekommen? Wie war es vor dem Konflikt?

2 **Konfliktdiagnose:**
- Wer streitet mit wem?
- Wie stehen die Parteien zueinander?
- Welche Rahmenbedingungen schafft die Organisation?

3 **Konfliktdynamik:**
- Wie verläuft der Konflikt?
- Auf welcher Eskalationsstufe befindet sich der Konflikt?
- Handelt es sich eher um einen heissen oder kalten Konflikt (Klima der Beziehung zwischen den Parteien)?

4 **Konfliktbehandlung:**
- Was wurde bisher zur Konfliktlösung unternommen?
- Was geschieht, wenn nichts geschieht?
- Was könnte die Situation verschlechtern?
- Was ist meine Rolle im Konflikt und welche Interessen verfolge ich?

5 **Konfliktprävention:**
- Wie ist die Konflikt- und Gesprächskultur im Unternehmen?
- Was kann ich als Führungsperson beitragen, um einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu fördern?

PRAXISKARTE

Angebot zum Konfliktmanagement am IAP
zhaw.ch/iap/konflikt

Passend zum Thema: IAP Podcast zu «Wirkungsvoll verhandeln»
soundcloud.com, suchen Sie «ZHAW IAP»

Quelle: Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (Hrsg.) (2018). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Springer-Verlag.

Patrick Boss

Berater und Dozent im Bereich Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie

Stimmen aus dem IAP

«Als Hochschulinstitut hat sich das IAP den Wissenschafts-Praxis-Transfer auf die Fahne geschrieben. Damit bleiben wir Mitarbeitenden fachlich à jour und können unseren Kundinnen und Kunden höchste Qualität anbieten. Das deckt meine Interessen optimal ab: Mir steht Zeit zur Verfügung, meine Neugierde durch das Lesen wissenschaftlicher Studien zu befriedigen und kleine Forschungsprojekte umzusetzen. Und in der praktischen Tätigkeit komme ich täglich mit Menschen in Kontakt, wodurch ich mein erworbenes Wissen nutzbringend einsetzen kann. Dies alles findet in einem angenehmen Arbeitsklima statt, welches durch gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung geprägt ist. Weder interne Konkurrenz noch Profitgier sabotieren das Qualitätsstreben, kritisches Denken und aktives Sich-Einbringen sind erwünscht. Täglich erlebe ich so, wie all dies den idealen Nährboden für innovative und exzellente Dienstleitungen bietet.»

Die Führungskraft als Coach?

Selbst unter professionellen Coachs gibt es konträre Ansichten darüber, ob Führungspersonen die Rolle eines Coachs einnehmen können oder nicht. Was sind die Möglichkeiten und Grenzen von Coaching in der Führungstätigkeit?

Kritische Überlegungen dazu:

1. Die Führungsrolle ist nie neutral, sie beinhaltet auch eine Kontroll- und Beurteilungsfunktion: Es besteht somit die Gefahr von Rollenkonflikten.

2. Führung von unten ist ein aktuelles und zentrales Thema: Wie geht man mit dem eigenen Chef, der eigenen Chefin um? Gerade in dieser Thematik kann die Führungskraft nicht coachen.

3. Die Gefahr besteht, dass sich die Mitarbeitenden im Coaching durch die Führungskraft taktisch oder politisch verhalten. Coaching braucht aber einen gewissen Freiraum.

4. Häufig können Führungspersonen nicht speziell in Coaching qualifiziert werden, sicher nicht so ausgiebig wie ein professioneller Coach. Die Qualifizierung von Führungskräften zu Profis wäre zu aufwändig.

5. Da Führungspersonen in der Regel schnell zu Lösungen tendieren, laufen sie bei der Beratung von Mitarbeitenden auch Gefahr, zu rasch auf Lösungen zu drängen oder gar selber Lösungen zu geben in Form von Ratschlägen. Paradoxerweise kann das die Abhängigkeit der Mitarbeitenden eher noch erhöhen.

6. Andererseits kann die Aufforderung der Führungskraft «sei selbständig und eigenverantwortlich» zu einer «Sei-spontan-Paradoxie» führen. Das wäre, wie wenn ein Ehepartner den andern bittet, doch von sich aus wieder mal Blumen nach Hause zu bringen.

7. Eine grosse Gefahr lauert für Führungskräfte in der Versuchung, ihre Mitarbeitenden unter dem Deckmantel eines Coachings dazu zu bringen, von sich aus das zu tun, was die Organisation will. Die noch listigere Form davon lautet: «Ich weiss, was gut und richtig ist, aber ich sage es dir nicht, sondern du musst es selber herausfindenn.»

8. Ein professioneller Coach lässt sich im Gegensatz zur eigenen Führungskraft wieder leicht abschütteln, wenn einem die Beratung nicht genügt oder nicht zusagt.

Unterstützung für den Coach

Coaching in der Führungsrolle ist delikat und braucht ein hohes Rollenverständnis und hohe kommunikative Kompetenzen. Das IAP unterstützt Führungspersonen aller Stufen sowie auch speziell Personen in agilen Organisationen in dieser Aufgabe.

↗ **Informationen zum Coaching-Angebot am IAP**
zhaw.ch/iap/coach

Führung nachhaltig entwickeln

Die Wirksamkeit von klassischen Führungsausbildungen ist ernüchternd: Nur knapp 20 Prozent des Erlernten bleibt hängen und beeinflusst das Verhalten der Führungsperson nachhaltig. Um dies zu verbessern, integriert das IAP in den Führungsentwicklungen bei jedem Schritt gezielt den Transfer in die Praxis.

Eine wirksame und nachhaltige Führungsentwicklung zeichnet sich durch das Erlernen von Fähigkeiten und Kompetenzen aus, die sich am Arbeitsalltag orientieren und auch dort beweisen. Ausgangspunkt aller Massnahmen ist der Nutzen, der für die Organisation erzielt werden soll. Diesen eruieren wir mit einer Anforderungsanalyse. Wir erfassen, welche operativen und strategischen Anforderungen an die Führungspersonen gestellt werden, machen eine Bedarfsklärung der Teilnehmenden und ihrer Vorgesetzten und definieren individuelle Entwicklungsziele.

Aus den Zielen werden dann die zu bearbeitenden Themen abgeleitet und das Programmdesign entwickelt. Die Themenauswahl, die inhaltlichen Schwerpunkte und die methodische Umsetzung werden so auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden massgeschneidert. Manchmal ist ein modularer Qualifizierungsaufbau angesagt, ein anderes Mal entscheidet man sich für die Bearbeitung eines Real-Life-Projektes.

Um einen möglichst hohen Transfer in die Praxis zu ermöglichen, ist die Einbindung der Vorgesetzten für die Entwicklungsbegleitung am IAP ein genauso wichtiger Grundpfeiler wie die Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen.

Gesamtarchitektur der Führungsentwicklung mit integrierten Transferelementen

Mit Swisscom gemeinsam ihre Führung gestalten

Seit Jahren schon arbeitet das IAP mit Swisscom co-kreativ an der Entwicklung ihrer Führungsausbildung. Trainerinnen und Trainer beider Organisationen führen gemeinsam eine auf einem Blended-Learning- und Flipped-Classroom-Ansatz aufgebaute, modulare und auf Agilität ausgerichtete Ausbildung aller Führungspersonen durch. Die Führungsausbildung besteht aus einem in zwei Modulen aufgebauten Weiterbildungskurs und startet mit einem obligatorischen Grundmodul für alle neuen Führungspersonen. Im Grundmodul bearbeiten die Teilnehmenden in agilen Teams ein selbstgewähltes Projekt für Swisscom, während sie in Online-Sessions und Präsenztagen zentrale Themen der Führung erarbeiten. Dabei vermitteln gemeinsam entwickelte Web-Based-Trainings psychologische Grundlagen der Führung und wichtige Führungsthemen der Swisscom. Personen, die ein Zertifikat als Abschluss anstreben, können in einem Anschlussmodul weitere wichtige Führungsthemen vertiefen. Agile Projektarbeit, User-Generated-Content, Shadowings, Schauspieler, Reflexionen, viele aktive Übungen und ein enger Austausch zwischen den Teilnehmenden und den Trainerinnen und Trainern erlauben es den Teilnehmenden, sich als Führungspersonen in ihren spezifischen Rollen weiterzuentwickeln.

Informationen zur Führungsentwicklung am IAP
zhaw.ch/iap/führung

Neue Führungsformen

Neben der Linienführung existieren seit vielen Jahren auch die Projekt- und die Fachführung, welche zum Teil unterschiedliche Führungsaufgaben der klassischen Linie übernommen haben. Im Zuge der Selbstorganisation und Agilität gibt es neu auch die Prozessführung, welche dafür verantwortlich ist, dass ein gemeinsamer Arbeitsprozess erfolgreich umgesetzt wird. Selbstorganisation bedeutet zusätzlich, dass Mitarbeitende viele klassische Führungsaufgaben übernehmen. Die Rolle der klassischen Führung verändert sich stark. Aufgabenorientierte und beziehungsorientierte Führung liegen nun zu einem grossen Teil in der Verantwortung von Teams. Sie sind für die Arbeit im System verantwortlich und für die konstruktive Erbringung der Leistung und der Ergebnisse. Die Arbeit am System durch veränderungs- und nach aussen orientiertes Führungsverhalten liegt jedoch weiterhin in der Verantwortung von Führungskräften. Selbstführung wird für alle wichtig.

Agiler werden – Stolpersteine vermeiden

Agile Arbeitsmethoden erleben einen Boom. Laut einer IAP Studie wollen Organisationen dadurch ihre Reaktionsfähigkeit verbessern, Silodenken abbauen und die Arbeitgeberattraktivität steigern. Doch wie führen Unternehmen erfolgreich agile Methoden ein?

Die Einführung von agilen Methoden ist oft mit Stolpersteinen verbunden. Die mit Agilität einhergehende Selbstorganisation überfordert im ersten Moment Mitarbeitende, Teams und auch Führungspersonen und es steht meist nicht genügend Zeit zur Verfügung, den richtigen Umgang mit den neuen Methoden lernen zu können. Oft herrscht auch ein ungleiches Verständnis von Agilität in der Organisation, und es wird aneinander vorbeigeredet. Dies kann zu Blockaden führen. Die Rollenveränderungen bergen viele Unsicherheiten, da niemand genau weiss, was sich in Zukunft verändert und von ihnen erwartet wird.

Agilität am richtigen Ort und in der richtigen Form funktioniert sehr gut. Falsch eingesetzt, kann Agilität aber auch viel Frust und Schaden verursachen. Eine IAP Studie zu agilen Arbeits- und Organisationsformen zeigt, dass insbesondere das Schnittstellenmanagement zwischen agilen und eher klassisch funktionierenden Organisationseinheiten eine grosse Herausforderung darstellt. Oft geht man einfach davon aus, dass die ganze Organisation agil arbeiten muss. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die meisten Organisationen erfolgreich hybrid arbeiten, das heisst parallel klassische und auch agile Arbeitsweisen einsetzen.

Unternehmen müssen erst lernen, was Agilität genau ist und wie man agile Methoden sinnvoll und wirksam anwendet. Auch müssen sie lernen, den für die eigene Organisation passenden Weg zu finden. Laut der IAP Studie glauben Organisationen, dass es erfolgsentscheidend ist, zur Einführung und Umsetzung von Agilität externe Berater und Coachs beizuziehen sowie den Know-How-Aufbau bei den Mitarbeitenden durch Schulungen sicherzustellen.

Die Einführung von Agilität führt aufgrund der neuen Rollen, Aufgaben, Vorgehensweisen, Aufgabenverständnissen und Verantwortlichkeiten zu einer neuen Organisationskultur, welche stark von Lernorientierung, konstruktiver Fehlerkultur, Vertrauen und Offenheit für Veränderung geprägt ist. Ein solcher Kulturwandel braucht Zeit und erfordert psychologisches Geschick. Fehler als Teil des Handelns und Lernens zu erkennen, ist hierbei ein wichtiger Schritt, welcher agile Arbeitsmethoden erst richtig wirkungsvoll macht.

Begleitung agiler Transformationen

Das IAP begleitet Organisationen durch ihren Veränderungsprozess hin zu mehr Agilität. Wichtig ist dabei, dass die Organisation ihre eigene, für sie sinnvolle und wirksame Form des Arbeitens findet. Diese Vorgehensweise ist nachhaltig und stellt sicher, dass die Organisation die bevorstehenden Veränderungen heute und in Zukunft erfolgreich bewältigen kann. In den Weiterbildungskursen Auf dem Weg zur Agilen Organisation I & II lernen Teilnehmende agile Arbeitsmethoden kennen. Sie setzen sich mit den Vor- und Nachteilen sowie den Grenzen von Agilität auseinander und reflektieren diese für ihre eigene Organisation.

Informationen zu den Weiterbildungskursen am IAP
zhaw.ch/iap/wbk-agil

Ladina Schmidt Boner
Beraterin und Dozentin im Bereich Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung

Stimmen aus dem IAP

«Mir gefällt es sehr, in einer Organisation zu arbeiten, in der das Zusammenspiel von Beratung, Weiterbildung und Forschung möglich und Teil unserer Arbeit ist. Im Bereich Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung konnten wir so bereits vieles entwickeln, in der alltäglichen Praxis mit unseren Klientinnen und Klienten anwenden und weiterentwickeln. Das selbstverantwortliche Arbeiten und die unkomplizierte, konstruktive Zusammenarbeit mit unterschiedlichen, sehr qualifizierten Kolleginnen und Kollegen schätze ich sehr, es bringt mich fachlich wie persönlich weiter. Unsere Kundinnen und Kunden sind Einzelpersonen, Gruppen und Unternehmen, was die Arbeit sehr vielfältig und abwechslungsreich macht. Mich freut es, dass unsere Arbeit nach unterschiedlichen Perspektiven und Herangehensweisen verlangt und wir immer wieder neue Ansätze und Methoden entwickeln und einsetzen können.»

Eine neue Kultur bei Emmi

Die Firma Emmi strebt zur Unterstützung ihrer Strategie einen Kulturwandel an. Das IAP unterstützt den Konzern beim Change mit einer umfassenden und auf die Bedürfnisse und Werte des Unternehmens abgestimmten Führungsentwicklung. Denn die Führungskräfte sind Vorbilder und als Multiplikatoren wichtige Träger der Kulturdiskussion.

Für Emmi gehört neben der Organisation und der Strategie als drittes Element die Firmenkultur zu den wichtigsten Aspekten nachhaltigen Wirtschaftens. Emmi ist überzeugt, dass nur ein eigenverantwortliches, engagiertes und auf die Kernaufgaben gerichtetes Verhalten aller Mitarbeitenden zu Erfolg führt. Dies möchte das Unternehmen über den längeren Prozess einer Kulturentwicklung erreichen.

Breit abgestützt

Die strategische Entscheidung wird von der ganzen Konzernleitung und dem Kader getragen und umgesetzt. Als wichtigste Basis, auf der die Kulturentwicklung fusst, wird ein gemeinsames Werteverständnis mit fünf zentralen Emmi-Unternehmenswerten formuliert. Es vermittelt Sicherheit und ist der Wegweiser zur Umsetzung der Strategie. Dies geschieht bei Emmi unter Einbezug aller Führungspersonen, denn sie nehmen bei der Entwicklung und Umsetzung eine Schlüsselposition ein. In den Werten kommt zum Ausdruck, was den Menschen bei Emmi wichtig ist und woran sie ihr Handeln ausrichten wollen. Die Umsetzung dieser Werte ist eine klassische Führungsaufgabe, die klar in der Verantwortung der entsprechenden Führungspersonen aller Hierarchiestufen liegt. Aus den Werten wird ein Führungsverständnis abgeleitet. Dieses spiegelt wider, wie die Werte in der Führung umgesetzt werden.

Führungsverständnis stärkt Werte

Die Führungskräfte sind Vorbilder und als Multiplikatoren die wichtigsten Träger der Emmi-Kulturdiskussion. Sie transportieren die neuen Werte und geben ihnen gemeinsam mit ihren Teams eine für ihre Arbeitsumgebung entsprechende Bedeutung. Um die Führungspersonen in der Umsetzung zu unterstützen, führt das IAP für alle Führungspersonen von Emmi eine auf die Bedürfnisse und Werte des Unternehmens abgestimmte

Genügend Zeit ist für den Erfolg zentral.

Führungsentwicklung durch. Sie soll die Führungspersonen befähigen, die Aufgaben und Prinzipien der Führungstätigkeit zu verstehen, ihre Führungsverantwortung wahrzunehmen und sie soll sie in ihren Führungskompetenzen und -fähigkeiten stärken. So werden die Führungsarbeit und die Umsetzung der Emmi-Werte im Alltag unterstützt.

Fokus auf Leadership

Bei der Führungskräfteentwicklung fokussiert das IAP auf den Bereich Leadership, insbesondere auf hohe Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, denn diese sind die Grundvoraussetzung von Organisations- und Kulturentwicklung. Um den Umsetzungsprozess im Führungsalltag zusätzlich zu begleiten, werden entsprechende Führungszirkel ins Leben gerufen. Für einen nachhaltigen Lerntransfer umrahmen Vorbereitungs- und Transferaufgaben die Führungsschulungen. Die Emmi-Führungsentwicklung ist sehr erfolgreich. Als Resultat der Schulungen kann ein veränderter Umgang und eine hohe Sensibilität für die Führungswerte festgestellt werden.

Erfolgsfaktoren aus der Emmi-Kulturentwicklung

- Wichtige Voraussetzung für die Umsetzung einer Kulturtransformation und gleichzeitig auch die grösste Herausforderung ist der Faktor Zeit. Bei Emmi zeigte sich, dass ein langer Atem ein Erfolgsfaktor ist und fünf bis sechs Jahre Durchhaltewille wichtig sind.
- Kulturprojekte können nicht durch das HR umgesetzt werden, sondern sind eine Führungsaufgabe und brauchen die Zustimmung des Managements.
- Die Einführung von Instrumenten und Bildungsangeboten sollte am besten mit Pilotgruppen getestet werden. Daraus entstehen Ideen, die mehrheitsfähig sind.
- Kulturentwicklungsprojekte sollten mit grossem Respekt vor den Reaktionen der Menschen im Unternehmen angegangen werden. Nur wenn die Menschen darin langfristig einen Mehrwert für ihre Tätigkeit sehen, werden sie folgen.
- In der Umsetzung ist eine gezielte, nachhaltige Führungsentwicklung wichtig.

HR im Wandel

Die Rolle des Human Resources entwickelt sich weiter. Stand noch vor ein paar Jahren die Business-Partner-Rolle im Vordergrund, sind heute Themen wie Employment Life Cycle, Talent Management oder Employer Branding im Fokus. Welche neuen Aufgaben und Kompetenzen entstehen daraus für das HR?

Die digitale Transformation macht auch vor dem HR nicht Halt. Sie hat zum Beispiel Einfluss auf die Organisationsform, die Bindungsdauer und -form zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden, die Zusammenarbeitskultur, das Führungsverständnis oder die passende Leistungssteuerung.

Die Digitalisierung erweitert auch die Aufgaben und Kompetenzen des HR:

- Das HR muss das bestehende Personal bei der notwendigen Kompetenzentwicklung für eine oft noch unklare Zukunft unterstützen.
- Es muss Anpassungen der Anforderungen in den verschiedenen Jobprofilen abschätzen und in eine strategische Personalplanung integrieren können.
- Veränderungen in Führungsverständnis und Zusammenarbeit macht die Entwicklung der Unternehmenskultur, und damit das Change Management, ebenfalls zu einer aktuellen Aufgabe, die dem HR mit seiner Perspektive auf das gesamte Personal zufällt.

- Der Bedarf an Beratung bei komplexen Fragen wird für einzelne Mitarbeitende und Teams in diesen Changeprozessen weiterhin gross sein und eher anwachsen.
- Wichtig ist es auch, zeitgemässe attraktive Arbeitsbedingungen im Spagat zwischen gesetzlichen Vorgaben und betrieblichen Kulturwerten gestalten zu können.
- Ein solcher Kulturwandel braucht Zeit. Dabei sind Fehler als notwendigen Teil des Handelns und des Lernens zu erkennen.

HR als Sparring-Partner der Linie

Frau Zeller, wie hat sich das HR aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren verändert?

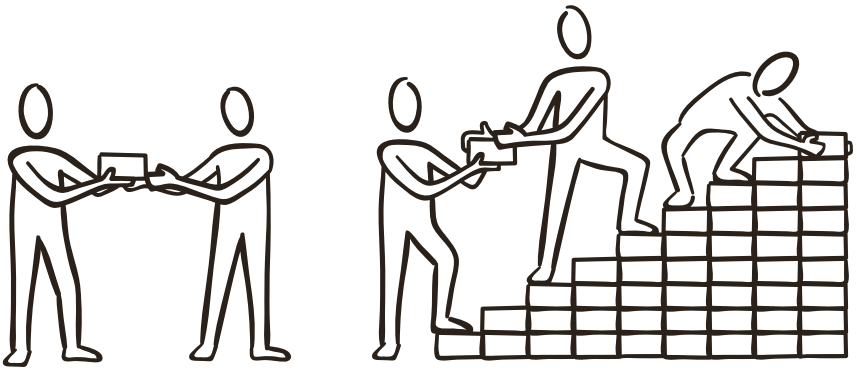
In meinen knapp 20 Jahren HR-Erfahrung habe ich den Wandel im Personalmanagement selbst miterlebt. Die Aufgaben erweiterten sich, weg von der reinen Administration, hin zum Gesprächs- und Sparring-Partner der Linie. Zudem hat sich das Verständnis der Unternehmen gewandelt, aber nicht nur durch den technischen Fortschritt. Wenn die Mitarbeitenden vor allem auf ein Ziel oder eine Vision hinarbeiten – und das nicht nur in Hierarchien, sondern immer mehr in Teams – und die Firma die Prozesssicht in den Vordergrund stellt, dann hat das ganz klar Auswirkungen auf die Rekrutierung, die Zielsetzungen, die Entwicklung und die Entlohnung.

Welche neuen Kompetenzen braucht das HR?

Klar ist, dass die klassischen HR-Prozesse und -Services nach wie vor sichergestellt werden müssen. Darüber hinaus muss das HR im Unternehmen das Geschäft verstehen, um die Linie professionell unterstützen und beraten zu können. Ausserdem gilt es, Führungskräfte bei den gestiegenen Anforderungen an die Führungsarbeit laufend weiterzuentwickeln. Meiner Ansicht nach gelingt dies alles nur, wenn die Mitarbeitenden im HR auf allen Ebenen sowohl effiziente Abläufe als auch den persönlichen Kontakt mit ihren Stakeholdern beherrschen.

Interview mit Cornelia Zeller,
Head Group HR bei Lindt & Sprüngli

Von Sportteams lernen



Unternehmen möchten ihre Teams leistungsfähiger – zu so genannten «High Performing Teams» – machen. Dabei kann man aus dem Sport lernen.

Was ist ein «High Performing Team»?
Arbeitsteams in erfolgreichen Unternehmen werden in den letzten Jahren vermehrt mit dem Prädikat «High Performing Team» versehen. Dabei wird die ursprüngliche psychologische Bedeutung des Begriffs jedoch häufig übersehen: Die Fähigkeit eines Teams, über längere Zeit die Einzelleistungen der Teammitglieder dahingehend zu koordinieren, dass die Teamleistung annähernd die Summe der Einzelleistungen erreicht oder sogar übertrifft. Ein Team einer bekannten Firma, das hohe Leistungen in einem kompetitiven Umfeld erbringt, ist also nicht per se ein High Performing Team. Umgekehrt kann ein Team von Lehrlingen in einem unbedeutenden Wirtschaftssektor ein High Performing Team bilden, auch wenn ihr Gesamtoutput weit unter demjenigen des anderen Teams liegt. Denn individuelle Leistungen in einem Team dahingehend zu koordinieren, dass tatsächlich ein Mehrwert, also «High Performing» entsteht, ist äusserst anspruchsvoll und viel seltener als der umgekehrte Fall. Nicht jede Aufgabe wird von Teams besser bearbeitet als individuell. Schwarmdummheit tritt weit häufiger auf als Schwarmintelligenz.

In Ihrem Dienstleistungsangebot übertragen Sie Erkenntnisse aus der Sportpsychologie auf Arbeitsteams. Was können Arbeitsteams denn aus dem Sport lernen?
Es bestehen grundsätzliche Unterschiede zwischen Sportteams und den meisten Arbeitsteams. Man kann daraus aber lehrreiche Schlüsse ziehen. Die Übertragung dieser Schlüsse ist aber meistens nicht ganz trivial. Ein Beispiel: Im Sport wird oft der Teamgeist erfolgreicher Mannschaften hervorgehoben. Als Folge davon wird in Arbeitsteams dann versucht, mit Teambuilding-Massnahmen das Teamklima oder eben den Teamgeist zu verbessern. Massnahmen zur Verbesserung des Teamklimas sind zwar selten schlecht - deswegen wird ein Team jedoch noch lange nicht zu einem «High Performing Team». Ähnlich verhält es sich mit anderen isolierten

Informationen zur Teamentwicklung mit sportpsychologischen Konzepten am IAP
zhaw.ch/iap/team

Individuelle Leistungen so zu koordinieren, dass "High Performing" entsteht, ist sehr anspruchsvoll.

Team-Massnahmen. Entscheidend sind eben nicht Labels wie «Teamgeist», an welchen hervorragende Leistungen im Sport festgemacht werden, sondern die Gründe, die zu diesem Teamgeist geführt haben und die Konsequenzen, die diese nach sich ziehen.

Können Sie ein Beispiel machen?
Wichtige Determinanten von Teamleistung sind im Sport viel besser sicht- und messbar als in anderen Arbeitskontexten. In Arbeitsteams werden eigene Stärken zwar auch gerne hervorgehoben - Schwächen können aber viel besser überspielt oder verdeckt werden als in Sportteams, da Arbeitsteams selten offen und gemeinsam an der gleichen Aufgabe arbeiten, quasi «gemeinsam auf dem Platz stehen». Anders im Sport: Durch ihre tägliche gemeinsame Arbeit in Training und Wettkampf sind Stärken und Schwächen einzelner Teammitglieder gut sichtbar und allen bekannt. Dies hat zum Beispiel grosse Auswirkungen auf die Feedbackkultur: Schwächen zu verbessern ist ja gerade ein wichtiges Ziel des Trainings. Wenn dann andere Teammitglieder wahrnehmen, dass sich da jemand individuell verbessert hat, um dem Team zu helfen, hat dies wiederum Einfluss auf ihre Bereitschaft, sich für das Team einzusetzen. Diese positive Haltung der Teammitglieder wird dann vielleicht als hervorragender Teamgeist beschrieben. Entscheidend an diesem Beispiel ist aber nicht der Teamgeist an sich, sondern die Gründe, die zu diesem geführt haben. Übertragen auf einen Arbeitskontext könnte das dann zum Beispiel heissen, dass man sich überlegt, wie Einzelleistungen besser sichtbar gemacht werden können oder man im Team mehr gemeinsame Performance hinbekommt. Der direkte Weg über «Massnahmen zur Verbesserung des Teamgeists» würde in diesem Beispiel aber zu kurz greifen.

Interview mit Dr. Jan Rauch, Sportpsychologe und Kursleiter des CAS Psychologisches & mentales Training im Sport sowie des CAS Teampsychologie.

Damit dein Kopf dir nicht das Bein stellt – Mentaltraining am Beispiel des Laufsports

Mentales Training hilft dabei, sportliche und berufliche Ziele zu erreichen. Denn mentale Stärke lässt sich erlernen, trainieren und vielfältig einsetzen. Das IAP stellt für das Training mentaler Stärke eine breite Auswahl an sportpsychologischen Inputs zur Verfügung. In Zusammenarbeit mit dem Zürich Marathon wurde beispielsweise eine Palette von Inputs für den Aufbau von mentaler Stärke im Laufsport entwickelt. Diese Techniken lassen sich ganz einfach ins reguläre Trainingsprogramm integrieren, so dass nicht nur die körperliche, sondern auch die mentale Fitness verbessert wird. Die Inputs sind unter ↗zhaw.ch/iap/lauf-mental abrufbar. Sie eignen sich auch als mentales Training für andere Sportarten oder auch als Training für den Privat- und Berufsalltag.

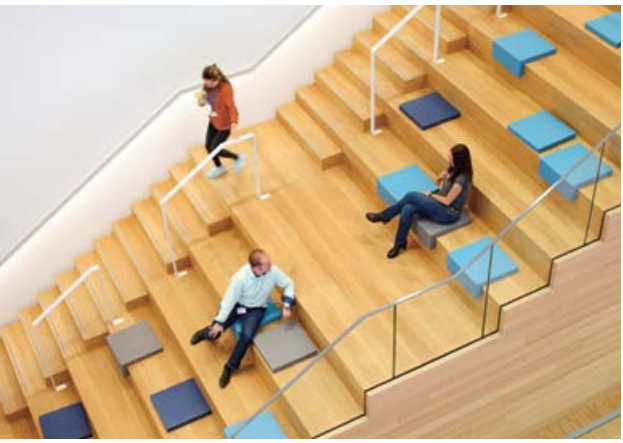
Dem Lernen Raum geben – ein Beispiel von Roche

Checken wir im Hotel schon bald bei einem Roboter ein? Oder fahren wir in führerlosen Trams durch die Städte? Technologische Fortschritte bringen immer auch die Frage mit sich, wie Arbeitsprozesse sich verändern und wie Menschen in bestehenden Jobs für neue Aufgaben und neue Handlungsfelder weitergebildet werden. Unternehmen integrieren das betriebliche Lernen darum wieder zunehmend in den Arbeitsalltag. Dabei findet die Wissensaneignung vermehrt über digitalisierte Lernangebote statt. Lernen soll jederzeit und individuell möglich sein und zudem die interne Vernetzung fördern.

Viele Learning-and-Development-Verantwortliche in Unternehmen betonen, dass neben der Bereitstellung von digitalen Lernerfahrungen die Urformen und der Urantrieb des menschlichen Lernens, wie die Aktivierung von Emotionen, nicht vernachlässigt werden dürfen. Lernen setzt sich also auch in der Zukunft aus den vier Urformen «Arbeit», «Gespräch», «Feier» und «Spiel» zusammen.

Um diesen Faktoren Rechnung tragen zu können, brauchen Firmen inspirierende Lernräume, die möglichst viele Bedürfnisse der unterschiedlichen Lerntypen und Lernsituationen aufnehmen können. Lernen soll Lust machen, unkompliziert sein und auch die Möglichkeit eröffnen, einfach nur dabei zu sein, mitzumachen, Erfahrungen auszutauschen und dabei entspannt Kaffee oder Tee zu trinken. Deshalb schaffen wir am IAP sowohl physisch wie auch mental attraktive und inspirierende Lernräume und sprechen in Zukunft wohl eher von «Lerncafés».

Wie so etwas im Unternehmen aussehen kann, zeigt das neue Learning Center von Roche in Kaiseraugst. Es zählt zu den modernsten und neuartigsten Lernzentren in der Schweiz. Die Konzeption wurde zusammen mit dem IAP erarbeitet. Die Räumlichkeiten sind grosszügig gestaltet und bieten eine lernunterstützende, offene Lernumgebung mit flexiblen Stühlen und Tischen, die schnell und unkompliziert zu verschiedenen Lernsettings umgestellt werden können, je nach Bedarf und Lernsituation. Es ist möglich, ruhig, individuell oder in Kleingruppen im selben Raum zu arbeiten. Gleichzeitig kann man zwischendurch



Learning Center von Roche

Betriebliches Lernen findet zunehmend im Arbeitsalltag statt.

auch mit der Gesamtgruppe in Verbindung treten, um sich zu besprechen oder Fragen zu klären. Lernen vor Ort wird so zu mehr als nur zu Wissensvermittlung oder Frontalunterricht. So fördert das Lernen im neuen Learning Center von Roche die Auseinandersetzung, die Vernetzung und die kommunikativen Begegnungen miteinander.

«Bei Roche und in anderen Unternehmen unterstützt das IAP die Lernprozesse der einzelnen Menschen. Wir moderieren die Lern- und Gruppenprozesse, fördern die Vernetzung und bringen unser Fachwissen ein. So helfen wir, aktuelles Wissen nutz- und verstehbar zu machen und stellen auch für digitale Nomaden ansprechende Lernräume zur Verfügung.»

Christoph Negri, Leiter des IAP

Wissen bildet sich durch Erfahrung in der Anwendung

Wer sich heute für ein Thema interessiert, kann selbständig die neusten Studien und Forschungsergebnisse im Internet nachlesen, in Expertenforen surfen oder sich auf digitalen Lernplattformen wie LinkedIn Learning schnell und einfach Basiswissen aneignen. Was also bringt eine Weiterbildung noch an Mehrwert?

«Wissen ist nicht einfach nur die Aufnahme von Information», erklärt Christoph Negri, Leiter des IAP. «Wissen bildet sich durch die Erfahrung in der Anwendung. Es geht um den Transfer von passenden Theorien in die eigene betriebliche Praxis.» In der Flut der Informationen gilt es also, ein Gefühl für die wesentlichen Informationen zu entwickeln, die richtigen Daten auf das entsprechende Gebiet zu übersetzen und anhand erfahrener Expertinnen und Experten im eigenen Handlungsgebiet anzuwenden.

Die Rolle der Bildungsbeauftragten entwickelt sich dabei in Richtung eines Coachs, der diesen Prozess zielgerichtet unterstützt. Da sich die Arbeitswelt immer schneller dreht und die Prozesse komplexer werden, braucht es zudem einen möglichst breiten Erfahrungsaustausch. «Am IAP setzen wir auf einen möglichst branchenübergreifenden Austausch unter den Mitlernenden. Das erweitert das Anwendungsspektrum und bereichert den Lernprozess», sagt Christoph Negri. Die praxiserfahrenen Ausbilderinnen und Ausbilder setzen diese Erfahrungswerte in einen grösseren Kontext und unterstützen die Lernenden dabei, das neue Wissen in ihrem persönlichen Praxisalltag erfolgreich umzusetzen.

Karrieren werden individueller

Die individuelle Entwicklung ist vielen Mitarbeitenden wichtig und wird deshalb auch für Unternehmen immer mehr zum Thema. Klassische Laufbahnmodelle weichen sich auf und werden durchlässiger. Die berufliche Laufbahn wird immer enger mit dem Lebenskonzept einer Person verbunden.

Karrieren verlaufen heute immer weniger linear. Dies haben auch Unternehmen erkannt. Sie versuchen deshalb, interne Übergänge der Mitarbeitenden flexibler zu gestalten und so den individuellen Bedürfnissen und Wünschen mehr Beachtung zu schenken. Dies zeigt eine explorative Studie des IAP zu individualisierter Personalentwicklung. Darin wurden 19 Fach- und Führungspersonen aus dem HR-Umfeld befragt. Eine individuelle Laufbahngestaltung ist aber nur möglich, wenn klar ersichtlich ist, welche Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens bestehen und welche Anforderungen mit einer Funktion verbunden sind.

Die Befragung zeigte, dass die Individualisierung im Bereich des Personalmanagements einen zunehmend grösseren Stellenwert bekommt. Beispielsweise unterstützen neu entwickelte Online-Plattformen die Mitarbeitenden, ihre Kompetenzen zu erfassen und diese mit den geforderten Kompetenzen anderer Funktionen zu vergleichen.

Da jüngere Generationen ihre Vorstellungen von einer für sie passenden Berufslaufbahn offener äussern und auch mehr Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und eine sinnstiftende Arbeit legen, versuchen die Unternehmen, gemäss der IAP Studie, diese Bedürfnisse der Mitarbeitenden konkreter zu eruieren. In der Konsequenz erhöht dies aber auch den Anspruch an die Mitarbeitenden, für sich Klarheit zu schaffen: Was kann ich? Wofür will ich mich einsetzen? Und was will ich erreichen? Das IAP unterstützt Klientinnen und Klienten in diesem Prozess.

Online-Plattform zur Unterstützung der Laufbahnplanung

Seit 2012 stellt das IAP auf der Online-Plattform Laufbahndiagnostik theoretisch fundierte und wissenschaftlich überprüfte Fragebogen zur Verfügung. Diese helfen dabei, sich systematisch und differenziert mit der beruflichen Laufbahn auseinanderzusetzen und können so eine günstige Ausgangslage für ein zufriedenes Berufsleben schaffen.

Es gibt beispielsweise Fragebogen zu Arbeits- und Lebenszufriedenheit, zu Karriereorientierungen oder zu Neigungen und Interessen. Die bearbeiteten Fragebogen liefern Erklärungen zur Interpretation oder eine Zusammenfassung des durchlaufenen Prozesses. Für Privatpersonen empfiehlt es sich, die Ergebnisse mit einer Fachperson zu besprechen.

Die Plattform ist kostenlos und kann professionell in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung eingesetzt werden. Sie eignet sich auch als Instrument in der Personalentwicklung von Unternehmen zum Beispiel im Rahmen eines Coaching oder eines Mitarbeitendengesprächs.

Mehr Informationen zur Plattform unter
laufbahndiagnostik.ch

Laufbahnberatung

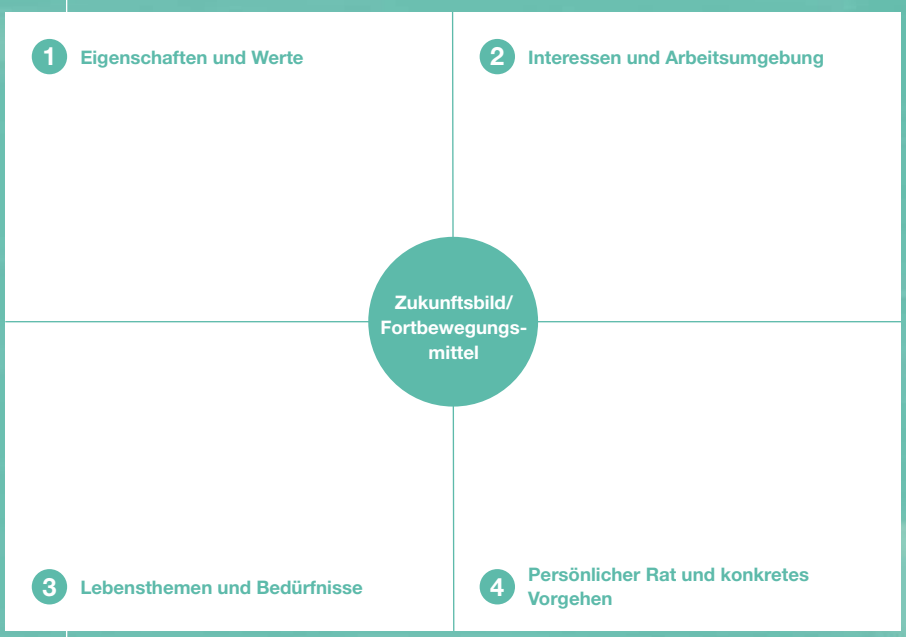
Erkennen und verstehen – Basis erfolgreicher Laufbahnentwicklung

In einer Laufbahnberatung spielen das Erkennen und Verstehen der eigenen Person sowie der relevanten beruflichen Umfelder eine wichtige Rolle. Beim Erkennen und Verstehen der eigenen Person kann der Fokus auf drei unterschiedliche Ebenen gerichtet werden: 1) auf Persönlichkeitseigenschaften, 2) auf Interessen, Motive und Ziele und 3) auf die individuelle Lebensgeschichte mit zentralen Themen und Mustern. Die drei Ebenen können in einer beruflichen Identitätskarte festgehalten werden. Diese dient als Kompass für die gezielte Exploration möglicher Arbeitsfelder oder Aus- und Weiterbildungen.

Erstellen Sie Ihre berufliche Identitätskarte

Wenn Sie sich mit einem Stellenwechsel oder einer Neuorientierung befassen, kann eine Identitätskarte wertvolle Hinweise für Ihre Weiterentwicklung liefern. Die Fragen auf der Rückseite helfen Ihnen bei der Erstellung Ihrer persönlichen beruflichen Identitätskarte.

PRAXISKARTE



1 Welche Persönlichkeitseigenschaften machen mich aus?

Von Persönlichkeitseigenschaften lässt sich nicht direkt auf konkrete Berufsfelder schliessen. So ist zum Beispiel bei einer hohen Gewissenhaftigkeit nicht automatisch ein Job als Buchhalter/in oder Archivar/in sinnvoll. Trotzdem geben die persönlichen Eigenschaften hilfreiche Informationen darüber, in welchem Umfeld sich jemand wohl oder unwohl fühlt. Stellen Sie sich folgende Fragen: Was macht mich als Person aus? Welche Eigenschaften und Kompetenzen habe ich mir in meinem Berufs- und Privatleben angeeignet? Was kann ich (besonders) gut? Auf der Online-Plattform Laufbahndiagnostik (siehe Box) finden Sie kostenlose Fragenbogen, die Sie bei der Selbstexploration unterstützen.

2 Welche Interessen, Motive und Ziele charakterisieren mich?

Interessen, Motive und daraus abgeleitete Ziele sind wichtige Orientierungspunkte bei der Laufbahnplanung. Sie haben einen Einfluss auf die Zufriedenheit im Beruf und sind deshalb auch zentrale Bestandteile der beruflichen Identitätskarte. Fragen hierzu sind: Was mache ich in meiner Freizeit besonders gerne? Was für berufliche Tätigkeiten übe ich gerne aus? Was motiviert mich im Arbeitsalltag? Was ärgert oder stresst mich? Kostenlose Fragebogen dazu finden Sie auch auf der Plattform Laufbahndiagnostik. Beim Erarbeiten von konkreten beruflichen Zielen lohnt es sich, sich von den persönlichen Interessen und Motiven leiten zu lassen.

3 Welches ist mein persönliches Narrativ?

Vielfach stellen zentrale Lebensthemen (z. B. Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Aufbruch) oder wiederkehrende Verhaltens- oder Denkmuster (z. B. ich will für andere da sein) wichtige Faktoren der beruflichen Entwicklung dar. Dieses persönliche Narrativ kann sich darin äussern, dass man ein Buch oder einen Film mit einer bestimmten Hauptfigur besonders mag. Die Klarheit bezüglich der eigenen Themen und Muster hilft in der Laufbahnentwicklung, insbesondere wenn es um berufliche Entscheidungen sowie deren konsequente Umsetzung geht.

4 Wie weiter, wenn ich die berufliche Identitätskarte erarbeitet habe?

Versuchen Sie auf der Basis der Selbstreflexion, die für Sie relevanten beruflichen Umfelder systematisch zu erkunden. Auch für erfahrene Berufsleute gilt: Zensieren Sie sich nicht vorschnell. Denken Sie out-of-the-box. Sprechen Sie mit Personen aus betreffenden Berufsfeldern oder Studienrichtungen. Machen Sie (Schnupper-)Praktika. Leiten Sie schliesslich zwei bis drei konkrete Optionen ab, und machen Sie erst dann den Realitätscheck, indem Sie alle relevanten Rahmenbedingungen und Lebensbereiche miteinbeziehen. Treffen Sie eine stimmige Entscheidung und setzen Sie diese um.

Brauchen Sie Unterstützung bei der Karriereplanung?
zhaw.ch/iap/karriere

Passend zum Thema: IAP Podcast zu «Psychologie des Lebenssinns»
soundcloud.com, suchen Sie «ZHAW IAP»

Berufs- & Studienberatung

Die richtige Entscheidung treffen

Wirtschaft? Jura? Oder doch lieber Philosophie? Das passende Studium zu finden, ist nicht immer einfach. Stefan Spiegelberg gibt Tipps zur richtigen Wahl.

Wie finde ich das passende Studium?
Zuerst einmal ist es wesentlich, über die eigenen Interessen und Fähigkeiten nachzudenken und eine Art Standortbestimmung zu machen. Mit diesen Informationen lässt es sich einfacher nach passenden Studiengängen suchen. Im Anschluss geht es darum, die interessanten Studiengänge einander gegenüberzustellen und anhand persönlicher Kriterien wie Studieninhalte, Anforderungen, Berufsmöglichkeiten etc. zu bewerten. Dieser Schritt erleichtert später die Entscheidung hin zu einem passenden Studiengang.

Wie gehe ich bei der Standortbestimmung am besten vor?
Bei der Standortbestimmung spielt die Auseinandersetzung mit den Interessen, Fähigkeiten und eigenen Zielen die Hauptrolle. Dabei kann im Alltag darauf geachtet werden, welche Themen man spannend findet, zum Beispiel in Zeitschriften, im TV, auf Websites oder auch in Gesprächen. Folgende Fragen können hilfreich sein: Welche Schulfächer finde ich spannend? Was mache ich in meiner Freizeit gerne? Was kann ich gut? Welche Schulfächer fallen mir leicht? Es empfiehlt sich, diese Gedanken und Erkenntnisse schriftlich festzuhalten. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse helfen dabei, Ideen für einen spannenden Studiengang oder eine andere Option zu finden. Falls man Schwierigkeiten hat, sich selbst einzuschätzen, sind zum Beispiel Eltern, Freunde oder Lehrpersonen mögliche Quellen. Auch Online-Fragebogen können hilfreiche Hinweise geben.

Interview mit Stefan Spiegelberg, Berufs-, Studien- & Laufbahnberater

Berufsberatung

Nach der langen Schulzeit wird es ernst: Die Berufswelt, die Berufswahl und das Erwachsenenleben stehen an. Doch wie findet man den richtigen Beruf? Wie trifft man die richtige Entscheidung? Im IAP Blog erzählt eine junge Frau, wie ihr eine Berufsberatung am IAP durch die Wirrungen der Nach-Gymi-Zeit geholfen hat.

↗ **Informationen zum Blog**
zhaw.ch/iap/beruf

Nützliche Links

Übersicht Studiengänge:
↗ berufsberatung.ch/studium

Fragebogen Standortbestimmung:
↗ laufbahndiagnostik.ch

Fragebogen Studieninteressen:
↗ was-studiere-ich.ch

Beratung:
↗ zhaw.ch/iap/dl-karriere

Der Mensch als Risiko

Im beruflichen Kontext wird der Mensch normalerweise als Träger von Ressourcen und Kompetenzen betrachtet, die einer Organisation zugutekommen sollen. Eine andere Perspektive lenkt den Blick auf den Menschen als potenzielles Risiko: Er kann einer Organisation nachhaltig schaden – sei es finanziell oder auf das Image bezogen.

Handlungen, die für eine Organisation in diesem Verständnis ein Risikopotenzial darstellen, sind neben klassischen Fehlentscheidungen und mangelnder Leistungsbereitschaft vor allem Norm- und Regelverletzungen. Diese können unbewusst oder bewusst vollzogen werden - wobei Letzteres wohl gefährlicher ist. Der Missbrauch von Arbeitszeit, Diebstahl und Betrug sowie Sachbeschädigung sind nur einige Beispiele. Aber auch unangemessenes verbales oder körperliches Verhalten und schädigendes Führungshandeln zählen dazu.

Unternehmen möchten sich deshalb der Integrität von Schlüsselpersonen versichern - dies sind etwa Führungspersonen, Datenbankmanager/innen, Sicherheitsoperateure/innen oder Mitarbeitende mit Zugang zu Geld. Bei der Risikodiagnostik werden psychologische Methoden der Eignungsdiagnostik angewendet. Dabei werden die Persönlichkeit, die Einstellungen und das Verhalten der zu überprüfenden Person im Hinblick auf potenzielles nichtregelkonformes Verhalten umfassend und zuverlässig erfasst. Mit diesen Angaben kann dann das Risikopotenzial eines Einsatzes im entsprechenden Tätigkeits- und Verantwortungsbereich bestimmt werden. Das systematische Überprüfen der Integrität von Schlüsselpersonen stellt eine mögliche Präventionsmassnahme zur Verhinderung von vorsätzlichem Fehlverhalten dar.

Informationen zur Sicherheits- & Risikodiagnostik am IAP
zhaw.ch/iap/diagnostik

Sicherheitspsychologische Diagnostik

Organisationen wie Polizei, Feuerwehr, die chemische Industrie, Verkehrsbetriebe oder Airlines haben ein deutlich erhöhtes Bedürfnis nach Sicherheit in ihrem Betrieb oder ihren Produkten, da einzelne Handlungen von Mitarbeitenden unter Umständen schwerwiegende Auswirkungen haben können. Um die Sicherheit zu gewährleisten, investieren sie häufig viel in Prozesse und Qualitätssicherung. Die meisten Unfälle passieren aber zunächst im Kopf, indem also menschliche Aspekte der Fehlerentstehung eine Rolle spielen. Das Spektrum reicht dabei von der Fehlbeurteilung einer Situation über die verzerrte Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen bis hin zu einer ungünstigen Strategiewahl.

Die sicherheitspsychologische Diagnostik liefert durch ihre Expertisen entscheidende Hinweise zu diesen menschlichen Risiken, allen voran fehlende Kompetenzen im Hinblick auf sicheres Handeln. Dazu gehören Fähigkeiten wie analytisches Verständnis, Aufmerksamkeitsfokussierung oder Konzentrationsvermögen. Ebenso werden Anforderungskriterien wie Qualitätsbewusstsein, Leistungsmotivation, Sicherheitsbewusstsein oder Selbstreflexionsfähigkeit diagnostisch abgeklärt, um auf unbeabsichtigte Fehlhandlungen oder unbewusste Verhaltensweisen aufmerksam zu werden.

Marcel Schär
Dozent und Psychotherapeut im Bereich Klinische Psychologie & Psychotherapie

«Das Spezielle am IAP ist, dass der Mensch und seine Entwicklung im Fokus stehen: in unseren Dienstleistungen, in den Weiterbildungen, aber auch bei den Mitarbeitenden selbst. Die Bereitschaft von unseren Kundinnen und Kunden und von uns selbst, sich weiterentwickeln zu wollen und neue, unbekannte Wege zu entdecken, macht die Arbeit am IAP spannend und einzigartig.

Uns ist bewusst, dass es für diese persönlichen Entwicklungen ein positives, ressourcen- und lösungsorientiertes Umfeld braucht, ohne dass die vorliegenden Probleme und Schwierigkeiten verdrängt oder negiert werden. Das heisst: Jede Entwicklung entsteht aufgrund von Hürden und Hindernissen. Und jede Person hat unentdeckte Ressourcen, die entdeckt werden können. So gesehen sind die Probleme nicht (nur) Probleme, sondern vor allem der «gute Grund» für unsere Entwicklung und unser Wachstum.»

Stimmen aus dem IAP

In sicheren Händen

In Hochzuverlässigkeitsorganisationen können schon kleinste Fehler grosse Auswirkungen haben. Über welche Kompetenzen müssen also Menschen verfügen, die im Sicherheitsbereich tätig sind? Das sicherheitspsychologische Kompetenzmodell «safe five» gibt Antworten.

Wer sich an Bord eines Flugzeuges begibt, muss einen grossen Teil Eigenverantwortung abgeben und sein Schicksal in die Hände der Piloten/-innen legen. Im Hintergrund sind Heerscharen weiterer Personen für den sicheren Flug verantwortlich: Allen voran die Fluglotsen, aber auch die Flugbegleiter/innen, Angestellte der Flughafensicherheit, Wartungsmechaniker/innen und viele andere. Nicht zuletzt ist ein sicherer Flug auch davon abhängig, dass die komplexe Technik des Flugzeuges fehlerfrei funktioniert.

Eine Analyse von Zwischenfällen in der Luftfahrt zeigt, dass in 70 bis 80 Prozent der Fälle menschliches Versagen zumindest mitursächlich war. Diese Erkenntnis führte dazu, dass die Interaktion zwischen Mensch und Technik sowie das menschliche Verhalten mehr in den Fokus der allgemeinen Sicherheitsbestrebungen rückte.

Unsere Expertinnen und Experten in der Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie am IAP führen Eignungsabklärungen von Personen durch, die in solchen Hochzuverlässigkeitsorganisationen tätig sind. Dabei stellt sich die Frage, über welche Eigenschaften Mitarbeitende von Spitälern, Kraftwerken oder eben Fluggesellschaften verfügen müssen, damit sie möglichst zuverlässig und sicher handeln. In einem wissenschaftlichen Projekt sind wir am IAP dieser Frage nachgegangen. Nach mehreren Entwicklungsschritten haben wir fünf zentrale Kompetenzen identifiziert, die wir die «safe five» nennen.

Das Modell unterstützt Personalentwicklungsprogramme von der Eintrittsselektion bis hin zur Beförderung.

Die «safe five»

1. Situation Awareness

Situationsbewusstsein umschreibt die Fähigkeit, jederzeit den Überblick zu haben und handlungsbereit zu sein. Als Grundlage dafür müssen die relevanten Aspekte einer Situation bewusst und umfassend wahrgenommen und daraus der weitere Situationsverlauf antizipiert werden.

2. Regelkonformität

Regelkonformität fusst auf der persönlichen Verpflichtung des Individuums gegenüber vorgegebenen Regeln, Normen und Werten. Dabei wird auch die bewusste Abweichung von der Regel mitberücksichtigt, wenn dadurch grösserer Schaden verhindert werden kann.

3. Kritische Grundhaltung

Eine kritische Grundhaltung hilft, vorhandene und sich anbahnende Fehler nicht zu übersehen. Dabei müssen Arbeitsabläufe regelmässig hinterfragt und angetroffene Situationen hinsichtlich potenziell sicherheitskritischer Aspekte analysiert werden.

4. Expositionsbereitschaft

Expositionsbereitschaft zeigt sich, wenn Mitarbeitende aus eigenem Antrieb und gegebenenfalls mit Nachdruck auf Anzeichen abnormer Systemzustände hinweisen. Dies, auch auf die Gefahr hin, sich getäuscht zu haben.

5. Notfalltauglichkeit

Notfalltauglichkeit ist dann gegeben, wenn Menschen auch in Krisensituationen entscheidungs- und handlungsfähig bleiben, um zeitnah auf einen sicheren und stabilen Systemzustand hinzuwirken.

Im Rahmen unserer Tätigkeit setzen wir am IAP diese «safe five» ein, um beispielsweise die sicherheitsrelevanten Anforderungen einer zu besetzenden Stelle einzustufen oder die Eignung und Kompetenzen von Kandidatinnen und Kandidaten abzuklären. So hilft die Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie mit, die Welt und unseren Alltag ein wenig sicherer zu machen.

Mehr Informationen zu den «safe five»
zhaw.ch/iap/safe

Autofahren ist Charaktersache

Schweizer Strassen werden immer sicherer. Die Anzahl Verkehrsopfer hat in den letzten Jahrzehnten stetig abgenommen. Dazu beigetragen haben technische Entwicklungen und gesetzliche Anpassungen wie die Gurttragepflicht. Auch die Verkehrspsychologie trägt zur positiven Entwicklung bei. Denn ein grosser Teil der Unfälle ist auf menschliches Fehlverhalten zurückzuführen.

Am IAP klären wir die Fahreignung von Menschen ab. Fahrgeeignet ist, wer bereit und in der Lage ist, sich im Strassenverkehr sicher zu bewegen, sich an Regeln zu halten und andere nicht zu gefährden. Dabei geht es um die Frage, ob eine Person kognitiv genügend leistungsfähig ist, um sicher am Verkehr teilzunehmen, beispielsweise nach einem Schlaganfall. Untersucht werden in diesem Fall unter anderem Wahrnehmung, Konzentration und Reaktionsfähigkeit.

Anderen Abklärungen liegt ein konkretes Fehlverhalten zugrunde: Warum fährt eine Person immer wieder zu schnell oder überholt gefährlich? In solchen Fällen stehen Persönlichkeitseigenschaften und Einstellungen im Fokus der Abklärungen. Denn gewisse Charaktereigenschaften können sich negativ auf das Verhalten im Verkehr auswirken, zum Beispiel in Form eines aggressiven Fahrstils. Anhand der psychologischen Abklärung am IAP wird dabei beurteilt, ob die betroffenen Personen einsichtig sind, die Problematik ihres Verhaltens erkennen und motiviert sind, sich in Zukunft anzupassen. Letztlich geht es darum, diesen Personen zu helfen, sich im Verkehr angemessen verhalten zu können. Dadurch wird ihre eigene Sicherheit und die der anderen Verkehrsteilnehmenden erhöht.

gewisse Charaktereigenschaften wirken sich negativ auf das Fahrverhalten aus.

Psychologische Beratung

Die Leistungsfähigkeit aktiv stärken

Für viele Unternehmen sind Mitarbeitende die wichtigste Ressource. Mit ihrem Einsatz und ihrer Leistungsfähigkeit steht und fällt die Produktionsfähigkeit, die Arbeitszufriedenheit und die Reputation des Unternehmens. Doch was, wenn die Leistungsfähigkeit beeinträchtigt wird? Belastungen im Privatleben wie zum Beispiel Lernprobleme des Kindes, schwere Krankheit des Partners oder der Tod eines Elternteils wirken sich auch auf die Konzentrationsfähigkeit und die Performance am Arbeitsplatz aus. Umgekehrt hat grosser beruflicher Druck nicht selten Auswirkungen auf die Partnerschaft und führt über kurz oder lang zu seelischen Belastungen.

Solche Belastungen können massiven Einfluss auf die Gesundheit der Betroffenen haben. Die psychische Befindlichkeit ist zentral für die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden. Belastete Mitarbeitende sind oft weniger produktiv, machen mehr Fehler oder sind häufiger krankgeschrieben. Allein Burnouts kosten die Schweizer Wirtschaft inzwischen mehr als sechs Milliarden Schweizer Franken pro Jahr. Da ist es nicht verwunderlich, dass immer mehr Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fördern. Damit senken sie nicht nur die Kosten, die durch Arbeitsausfälle und zwingende Neurekrutierungen entstehen. Sie steigern auch ihre Arbeitgeberattraktivität. Viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eine Anlaufstelle für arbeitsbezogene, persönliche oder gesundheitliche Anliegen. Das kann helfen, die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltig zu verbessern, Absenzen zu verringern und nicht zuletzt hohe Kosten für die Suche nach neuen Fachkräften zu sparen.

Unabhängige Anlaufstelle

Am IAP finden Unternehmen eine unabhängige und externe Anlaufstelle. Mitarbeitende, Personalverantwortliche und Führungspersonen können sich hier an ausgebildete Fachpersonen wenden.

↗ **Informationen zum Angebot der Mitarbeitendenberatung**
zhaw.ch/iap/gesundheit

Weil das Bezugssystem zählt

Aller Anfang ist schwer. Das gilt besonders für neue Entwicklungsphasen. Hier brauchen Kinder und Jugendliche oft gezielte Unterstützung.

Kinder und Jugendliche sind in besonderem Masse abhängig von anderen Menschen. Es ist wichtig für ihre Entwicklung, dass sie feinfühlig begleitet werden und sichere Orte haben, an denen sie sich wertgeschätzt und geborgen fühlen. In den ersten Lebensjahren kommt dabei den Eltern und dem Familiensystem die grösste Bedeutung zu. Ab dem Schulalter werden zusätzlich auch andere Bezugspersonen immer wichtiger, zum Beispiel Freunde, Lehrpersonen und Trainer aus den Sportvereinen.

Der Einbezug der Eltern und der Schule hat in der Kinder- und Jugendpsychotherapie einen wichtigen Stellenwert. Die meisten therapeutischen Begleitungen bei uns am IAP bestehen daher nicht nur aus einzeltherapeutischen Sitzungen mit dem Kind oder Jugendlichen. Auch Gespräche mit den Eltern oder der ganzen Familie sowie mit anderen Bezugspersonen können der Lösungsfindung dienen. Die Lehrpersonen und die Schulleitung werden, wenn möglich, ebenfalls einbezogen, sofern die Familie damit einverstanden ist.

Ziel ist es immer, ein gemeinsames Verständnis der Problematik zu erarbeiten, die Kompetenz und Handlungsfähigkeit des Kindes und aller Bezugspersonen zu fördern, die Beziehungen zwischen den Beteiligten zu stärken und gemeinsam Lösungen zu finden.

Informationen zum Therapieangebot am IAP
zhaw.ch/iap/therapie

Gemeinsam vorwärts blicken

Die Psychotherapeutinnen Andrea Kramer und Célia Steinlin berichten von einem Beispiel aus ihrem therapeutischen Alltag.

«Max fällt im Unterricht durch sein abwesendes Verhalten auf. Er sitzt unbeteiligt über Stunden an seinem Pult, ohne etwas zu tun. In den Pausen gerät er zunehmend in Streitereien mit Mitschülern, die oft mit Aggressionen enden. Zu Hause streitet Max mit seinem älteren Bruder, es kommt auch hier zu Gewalt zwischen den Brüdern. Auch die Beziehung zum Vater ist sehr konfliktbelastet. Die beiden schreien sich laut an und Max rennt vor Wut weinend davon. Die Eltern leben seit mehreren Jahren getrennt und das elterliche Verhältnis ist hoch zerstritten. Die beiden Jungs geraten dabei immer wieder zwischen die Fronten. Nicht nur Max und seine Eltern, sondern auch seine Lehrerin stehen unter grossem Leidensdruck und der Situation hilflos gegenüber. Die Eltern suchen auf Anraten der Lehrperson Hilfe am IAP.

An einem Rundtischgespräch, an dem die Eltern, die Lehrerin, die Schulsozialarbeiterin und wir als Psychotherapeutinnen teilnehmen, beschliessen wir, dass nicht nur Max, sondern auch seine Familie und die Klassenlehrerin unterstützt werden sollen. Die Schulsozialarbeiterin macht Schulbesuche, damit sie Max' Verhalten in der Schule besser versteht und sie ganz konkret vor Ort mit ihm arbeiten kann. Zudem unterstützt sie die Lehrperson, damit diese einen hilfreicheren Umgang mit Max' Teilnahmslosigkeit und Aggressivität findet. Wir arbeiten mit Max gleichzeitig einzeltherapeutisch und unterstützen ihn dabei, seine Gefühle und Bedürfnisse besser wahrzunehmen und angemessen auszudrücken. Er erhält bei uns auch einen Ort, an dem er über seine Wut und seine Trauer berichten kann, die durch die schwierige familiäre Situation ausgelöst werden. Regelmässig finden Elternsitzungen bei uns statt, in denen diese als Erziehungsteam gestärkt werden. Wir helfen ihnen zu verstehen, welche Gefühle in Konfliktsituationen bei ihnen selbst ausgelöst werden und wie alle Familienmitglieder jeweils in eine grosse Hilflosigkeit hineingeraten, die Wut und Frustration auslöst. Als Psychotherapeutinnen sind wir die Schaltstelle zwischen Schule, Mutter, Vater und Kind und in ständigem Kontakt mit allen vier Parteien.

Nach ein paar Monaten scheinen die verschiedenen Interventionen auf Schul-, Familien- und Kinderebene endlich zu greifen. Die Klassenlehrerin hat einen guten Umgang mit Max gefunden und kann ihn individuell unterstützen. Die Eltern sind ebenfalls ruhiger und ihre Paarkonflikte haben abgenommen. Es fand ein gemeinsamer Familienausflug statt, der Max sehr gefallen hat. Max wird noch eine Weile einzeltherapeutisch von uns begleitet und auch die Eltern nehmen regelmässig Erziehungscoachings wahr. Der Kontakt zur Schule bleibt in Form von gelegentlichem Austausch über Mail lose bestehen.»

3

Das IAP

Seit 100 Jahren macht das IAP Institut für Angewandte Psychologie psychologisches Wissen für die Praxis anwendbar. Dabei lernen und entwickeln wir uns gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden täglich weiter.

Das IAP in Zahlen

Zahlen sind nicht einfach nur Zahlen. Hinter jeder Zahl stehen Menschen, Geschichten und Werte. Hier sind die Zahlen, die unsere Werte verkörpern.

Seit

1923

entwickeln wir auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie Lösungen für Wirtschaft und Gesellschaft.

Über

2500

Teilnehmende pro Jahr dürfen wir in unseren Weiterbildungslehrgängen begleiten.

Ca.

100

Mitarbeitende bringen am IAP jeden Tag ihr Bestes für unsere Kundinnen und Kunden.

Über

2700

Kundinnen und Kunden nehmen pro Jahr unsere Beratungen und Dienstleistungen in Anspruch.

Architektonische Vielfalt: der Blick aus dem Treppenhaus in die Eingangshalle des Hochschulcampus Toni-Areal, dem Standort des IAP

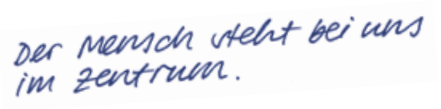
Claudia Beutter
Beraterin und Dozentin im Bereich Leadership, Coaching & Change Management

«Als ExpertInnen-Organisation haben wir unsere eigenen Herausforderungen im Umgang mit Wissen und Lernen. Bildung boomt und ist gleichzeitig im Umbruch. KundInnen suchen neue Lernerlebnisse und der technologische Wandel ermöglicht neue Lernprozesse. Das stellt unsere Rolle als Dozierende auf den Prüfstand. Zwei aktuelle Vorhaben sind deshalb für mich zentral: erstens unsere eigene Teamentwicklung im Beratungsteam. Für einmal sind wir selbst KundInnen, erleben Enwicklungsprozesse, durch die wir sonst «nur» begleiten. Und zweitens die Innovationswerkstatt, in der wir mit Produktideen und IAP Strukturen experimentieren. Beide Projekte fordern uns auf professioneller und persönlicher Ebene – da stehen wir selbst mittendrin – im Change, den wir sonst als Change-BegleiterInnen erleben.»

Stimmen aus dem IAP

Vielfalt als Stärke

Das IAP Institut für Angewandte Psychologie fördert mit einer Vielzahl psychologischer und interdisziplinärer Weiterbildungs- und Beratungsangebote die Kompetenz von Menschen und Organisationen und unterstützt sie, verantwortlich und erfolgreich zu handeln. Mit seiner Vielfalt an Mitarbeitenden, Angeboten, Zielgruppen und Zielmärkten, seiner Ausrichtung und seiner Kultur ist das IAP als Hochschulinstitut der ZHAW in der Schweizer Hochschullandschaft einzigartig.



Wachstum und Entwicklung fördern

Seit 1923 fördern wir die Entwicklung von Unternehmen und unterstützen Führungskräfte und Teams bei der Erreichung ihrer Ziele. Dabei geht es uns immer auch um die Entwicklung der einzelnen Menschen und die Wirksamkeit ihrer Zusammenarbeit. Denn Führungspersonen und Mitarbeitende sind die treibende Kraft eines erfolgreichen Unternehmens. Die vielfältige Angebotspalette für Unternehmen umfasst zum Beispiel Führungsentwicklung, Change Management, Personalentwicklung und Diagnostik sowie Assessments und vieles mehr.

Der Mensch in all seinen Wirkungsfeldern

Am IAP stellen wir den Menschen ins Zentrum. Wir betrachten die Fragestellungen unserer Kundinnen und Kunden ganzheitlich und beziehen all ihre Wirkungsfelder ein, denn die Auswirkungen von beruflichen und privaten Herausforderungen spielen oftmals eng ineinander. Spezifische Angebote für Einzelpersonen umfassen unter anderem Laufbahnberatungen, sportpsychologische Beratungen sowie therapeutische Angebote für Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Paare und Familien.

Veränderung gestalten und Innovation anregen

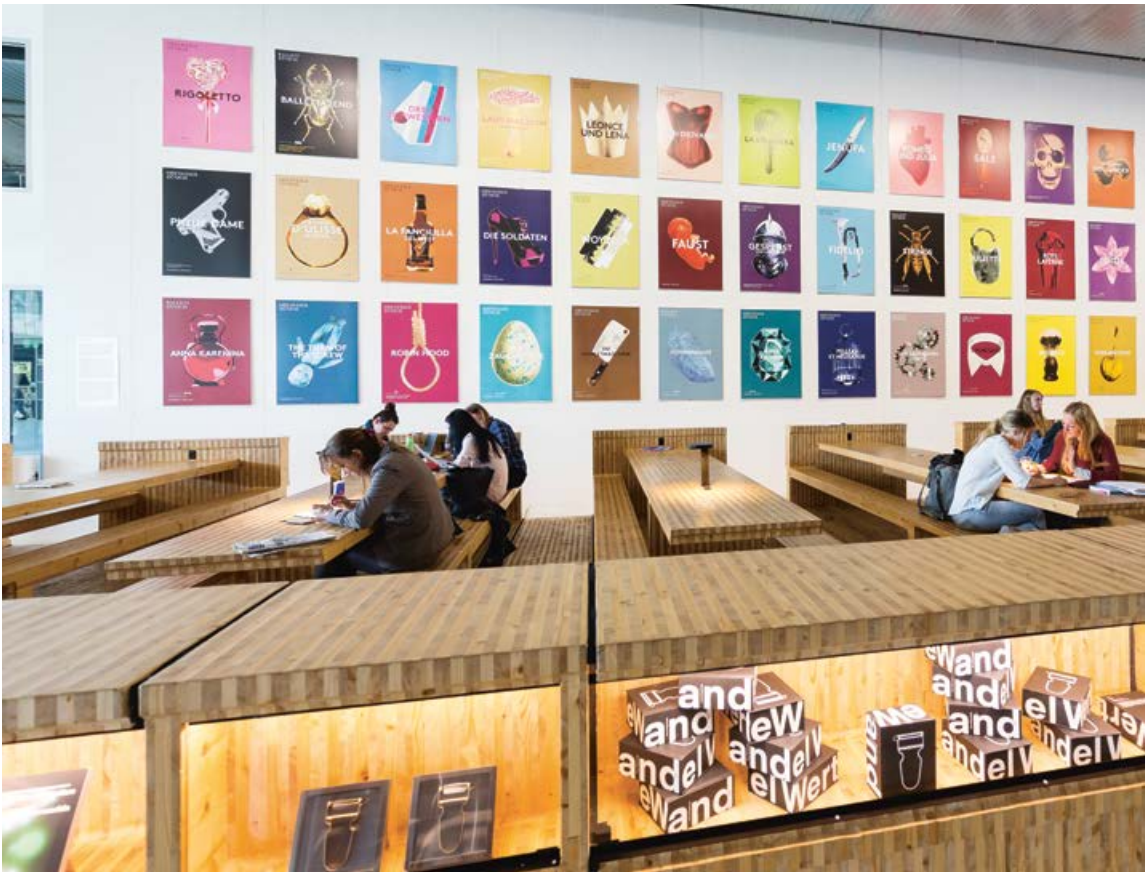
Genau wie unsere Kundinnen und Kunden befindet sich das IAP auch selbst in einem fortlaufenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess. Die digitale Transformation ist anspruchsvoll, und auch unsere Mitarbeitenden müssen mit Unsicherheit, Komplexität und stetigem Wandel umgehen. Die Arbeitswelt 4.0 erfordert mehr denn je, Innovationsbereitschaft als Haltung zu etablieren und Innovation in allen Bereichen aktiv mitzutragen. Das leben wir am IAP. Wir arbeiten in mobil-flexiblen Arbeitswelten, mit agilen Methodenmodellen, haben ein Innovation Lab gegründet und erproben in den eigenen Organisationseinheiten neue Organisationsformen wie Soziokratie oder Shared Leadership.

Eine Übersicht zum Angebot des IAP
finden Sie auf den Seiten 18 bis 22.

« Wir sind das angewandt-psychologische Hochschulinstitut der ZHAW und stehen im Dienste der Gesellschaft und Menschenwürde. Wir transferieren psychologisches Wissen in die Praxis. Damit machen wir Psychologie für den individuellen Lebens- und Berufsalltag sowie für Organisationen nutzbar. Wir reflektieren und bearbeiten Erfahrungen und Fragestellungen aus der Praxis mit wissenschaftlichen Methoden und entwickeln so die Angewandte Psychologie weiter. »

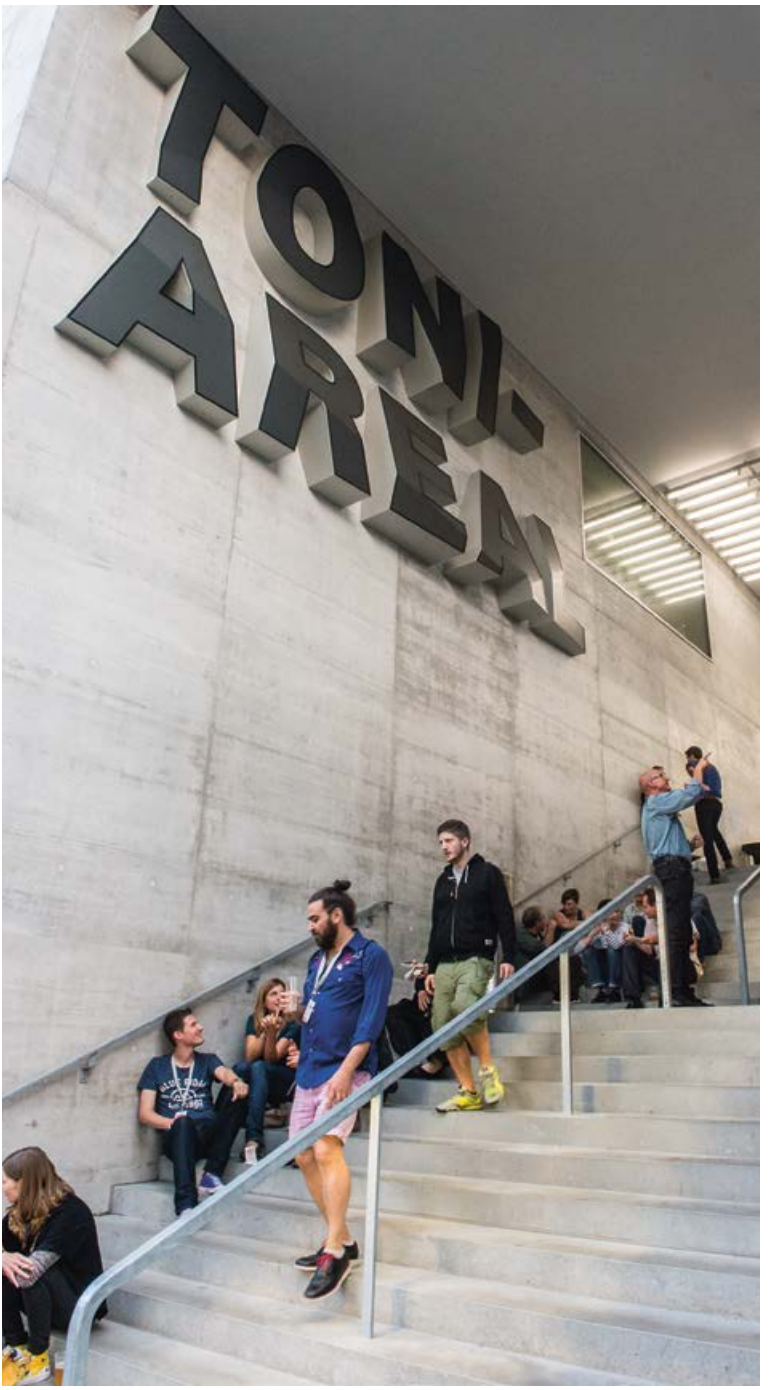
Vision des IAP

Die Dachterrasse des Toni-Areals lädt zum Austausch ein.



Das Kaskaden-Café ist eine von vielen Verpflegungs- und Arbeitsmöglichkeiten.

Arbeitsplätze in der Eingangshalle des Toni-Areals.



Aus der ehemaligen Toni-Molkerei ist mit dem Hochschulcampus ein Zentrum für Bildung und Wissenschaft, Kunst und Kultur entstanden.

Kurze Geschichte des IAP – oder was haben Schuhe mit Psychologie zu tun?

Vom Psychotechnischen Institut zum innovativen Kompetenzzentrum für Angewandte Psychologie: Das IAP gibt es seit knapp 100 Jahren. Doch wie ist es entstanden? Und wie hat es die Geschichte der Angewandten Psychologie in der Schweiz geprägt?

1914
Gründer der Angewandten Psychologie

Die Anfänge des IAP gehen zurück auf den Beginn des 20. Jahrhunderts. Damals wurden psychologische Erkenntnisse noch kaum in der Praxis genutzt. Der Psychologe und Philosoph Hugo Münsterberg propagierte erstmals 1914 in seinem wegweisenden Buch «Grundzüge der Psychotechnik» die praktische Anwendung der Psychologie in verschiedenen Gesellschaftsfeldern. Münsterberg gilt damit als einer der Gründer der Angewandten Psychologie.

Erste Versuche in der Schuhfabrik

Der Schweizer Schuhfabrikant Iwan Bally interessierte sich damals sehr für Münsterbergs Psychotechnik und wollte seine neuen Methoden wie beispielsweise Berufseignungstests in seiner Schuhfabrik einführen. Zusammen mit Jules Suter von der Universität Zürich führten sie in den Bally-Betrieben arbeitspsychologische Versuche durch. Die Erfolge liessen nicht auf sich warten.

1923
Die Nachfrage steigt

Auch andere innovative Arbeitgeber erkannten zu dieser Zeit den praktischen Nutzen von psychologischen Dienstleistungen wie Eignungsprüfungen, Potenzial- und Neigungsabklärungen oder lernpsychologischfundierten Weiterbildungen. Die Nachfrage nach diesen psychologischen Dienstleistungen stieg schnell an, deshalb gründete Jules Suter 1923 das Psychotechnische Institut Zürich und legte damit den Grundstein für das heutige IAP. Hauptaufgaben waren damals die Durchführung von Intelligenz-, Begabungs- und Berufseignungsprüfungen für Betriebe, psychologisch-pädagogische Untersuchungen der Lehr-, Lern- und Arbeitsmethoden sowie psychotechnische Prüfungen von Arbeitsmitteln und Produkten.

1935
Der Name IAP entsteht

Das IAP war damit von Beginn an Pionier und hat seither die Angewandte Psychologie in der Schweiz nachhaltig geprägt. 1935 wurde das Psychotechnische Institut in IAP Institut für Angewandte Psychologie umbenannt. Damit kam besser zum Ausdruck, dass nicht ein rein technisches, sondern vielmehr ein ganzheitlich psychologisches und menschliches Verständnis gepflegt wurde.

1937
Praktische Psychologen

Mit der stetig steigenden Nachfrage nach psychologischen Dienstleistungen wuchs auch der Bedarf an praktisch ausgebildeten Psychologinnen und Psychologen. Da die meisten Schweizer Universitäten damals aber vorwiegend theoretische Grundlagen der Psychologie vermittelten, gründete der Psychologe und Teilhaber des Instituts, Hans Biäsch, 1937 das Seminar für Angewandte Psychologie als separate Abteilung innerhalb des Instituts.

Psychologie studieren

Das Seminar hatte zum Ziel, praktische Psychologinnen und Psychologen auszubilden. Die Ausbildung entwickelte sich im Laufe des 20. Jahrhunderts zu einem generalistischen Psychologiestudium.

1999
Neue Fachhochschule

1999 wurde die HAP Hochschule für Angewandte Psychologie gegründet, das IAP wurde zum Hochschulinstitut und das Seminar für Angewandte Psychologie wurde zu einer der Universität gleichgestellten Fachhochschule.

2007
Die ZHAW entsteht

2007 wurden sowohl das IAP als auch die HAP in die neu gegründete ZHAW integriert. Das IAP Institut für Angewandte Psychologie und das Psychologische Institut sind heute unter dem Dach des Departements Angewandte Psychologie angesiedelt. 2014 bezog das IAP Räumlichkeiten im Hochschulcampus Toni-Areal in Zürich West.

Die digitale Welle reiten

Jeder Wandel birgt die Chance der Erneuerung. So liegt auch in der digitalen Transformation die Kraft der Verwandlung. Am IAP nutzen wir diese Kraft bewusst, um gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden den Weg in die Zukunft zu gestalten.

Die Digitalisierung ist für viele Unternehmen eine grosse Herausforderung. Sie verändert die Art und Weise, wie wir kommunizieren, wie wir lernen, weiterbilden und beraten, wie wir (zusammen)arbeiten und wie wir führen. Das IAP betrachtet diese Veränderungen aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive, begleitet Transformationsprozesse in Organisationen und steht selbst vor der Herausforderung, den digitalen Wandel in der eigenen Organisation sinnvoll und verträglich voranzutreiben. Technologische Erneuerung ist dabei zwar wichtig, aber nur ein Teil der Herausforderung. Uns geht es vielmehr darum, unsere Arbeitswelt am IAP in Kooperation mit unseren Partnern zu gestalten und so die stetige Veränderung flexibel und anpassungsfähig zu meistern.

Gemeinsam digitaler werden

Die Weiterbildungen am IAP werden in Blended-Learning- oder in Online-Formaten durchgeführt. Die Teilnehmenden lernen somit in digitalen und analogen Formen. Dazu gehören unter anderem Web-Based-Trainings, Lernvideos, Webinare, Lerngruppen, Lernen am Arbeitsplatz oder Präsenzunterricht. So können Lerninhalte, -formen, Lernzeiten und Lernorte flexibler an die Lebens- und Arbeitssituationen angepasst werden.

Bei der Entwicklung digitaler Weiterbildungen bezieht das IAP seine Kundinnen und Kunden ein. In Pilotdurchführungen testen Teilnehmende neue Weiterbildungen, teilen ihre Erfahrungen und Bedürfnisse und nehmen massgeblich Einfluss auf ihre Entwicklung.

Auch die Rolle der Dozierenden verändert sich durch die technologischen Neuerungen. Sie sind heute Expertinnen, Anwendungstrainer, Supervisorinnen, Lernbegleitende und Entwicklungscoachs in einem. Sie sind gefordert, Lernen in der Kombination von digitalen und analogen Formaten methodisch-didaktisch sinnhaft und wirkungsvoll zu verbinden. In der Beratung, im Coaching und in der Therapie bietet das IAP auch Online-Formate an. Dies erleichtert es unseren Kundinnen und Kunden, den Beratungsprozess in ihren Arbeits- und Lebensalltag zu integrieren und Termine flexibler wahrzunehmen.

Christoph Negri
Leiter IAP Institut für Angewandte Psychologie

Stimmen aus dem IAP

«Das IAP ist für mich ein inspirierender und toller Ort, an dem ich die Möglichkeit habe, zusammen mit unseren neugierigen Kundinnen und Kunden sowie kompetenten Mitarbeitenden aktiv und mutig die Zukunft zu gestalten. Das IAP steht für Qualität und immer mehr auch für die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und Neues auszuprobieren. Auch zusammen mit unseren Kundinnen und Kunden, die zum Beispiel mit uns an aktuellen Entwicklungen und Fragestellungen der Weiterbildung mitwirken. Es ist der Arbeitsplatz von rund 100 Mitarbeitenden, die mit ihrem grossen Engagement, ihrer Offenheit, ihrer hohen Identifikation und ihrer langjährigen Treue wesentliche Beiträge zum Erfolg des IAP leisten. Die Individualität unserer Mitarbeitenden ist eine unglaublich grosse Ressource und wir leben eine Kultur, welche die Vielfalt fördert und daraus grossen Nutzen gewinnt.»

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP
Institut für Angewandte Psychologie

Kontakt

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP
Institut für Angewandte Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 058 934 83 33
E-Mail info.iap@zhaw.ch
Web zhaw.ch/iap

Bleiben Sie in Kontakt und folgen Sie uns auf

Lesen Sie in unserem Blog, wo und wie Psychologie im Alltag überall nützlich ist oder abonnieren Sie den IAP Podcast «Psychologie konkret».
blog.zhaw.ch/iap

Gefällt Ihnen unser IAP Praxis-Buch?
Wir freuen uns über Ihr Feedback unter info.iap@zhaw.ch.

Impressum

Konzept: Ellen Gundrum, Tanja von Rotz

Redaktion: Tanja von Rotz, Joy Bolli

Gestaltung und Prepress: Source Associates AG

Wir danken den folgenden Personen für Ihre Ideen, Texte und Mitarbeit: Gabriela Beck-von Atzigen, Claudia Beutter, Urs Blum, Joy Bolli, Patrick Boss, Jean-Christophe Duméril, Benjamin Graber, Ellen Gundrum, Simon Carl Hardegger, Christoph Hoffmann, Carmen Keller, Andrea Kramer, Imke Knafla, Eric Lippmann, Christoph Negri, Uwe Neumann, Andres Pfister, Jan Rauch, Ladina Schmidt Boner, Marcel Schär, Marc Schreiber, Nicole Seiler, Stefan Spiegelberg, Célia Steinlin, Tanja von Rotz, Katrin Weber, Birgit Werkmann-Karcher, Chantal Wildbolz, Cornelia Zeller

Fotografie: Emmi, Thomi Studhalter (S. 36) | Roche (S. 42, 43) | ZHAW (S. 13, 26, 29, 35, 41, 43, 47, 49, 59, 67) | ZHdK (S. 62, 63) | Hannes Thalmann (S. 58, 61) | Getty Images (S. 4, 14, 16) | iStock (S. 50, 52, 54, 56)

Illustrationen: Tobias Leuenberger | Source Associates AG | Vollkorn Kollektiv

Lektorat und Korrektorat: Text Control AG

Druck: Neidhart + Schön Print

Papier: Munken Polar Rough, weiss, FSC

Oktober 2020

Achtung: Nach der Lektüre dieses Buches besteht die Chance, dass Sie neue Perspektiven entwickeln.