



## 100 Jahre Angewandte Psychologie Zürich IAP

**P**sychologie spielt in vielen Bereichen unseres Alltags eine Rolle – auch da, wo wir es vielleicht nicht auf den ersten Blick erwarten würden. Das IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW macht psychologisches Wissen für die Praxis anwendbar. Mit einem vielfältigen Angebot von Weiterbildungen und Dienstleistungen vermittelt das Institut psychologisches Wissen, wendet dieses mit Kund:innen an und begleitet sie beim Transfer in die Praxis. Psychologie wird so für den individuellen Arbeits- und Lebensalltag sowie für den Organisationsalltag nutzbar.

2023 ist es genau 100 Jahre her, dass das IAP als Pionierinstitut ins Leben gerufen wurde. Dieses eSpecial nimmt das Jubiläum zum Anlass und blickt zum einen auf die spannende Geschichte des Instituts zurück. Zum anderen gibt es einen kleinen Einblick, was das IAP heute leistet, wie Psychologie in unserem Alltag wirkt und in welchen Bereichen neue Erkenntnisse mit einfließen.

Und noch ein Save the Date: Vom 23. bis 28. Oktober findet die Psychologie-Woche mit vielen interessanten Angeboten am IAP und online statt. Es lohnt sich! Und jetzt: Gute Lektüre.

# «Mache Sie das numme», sagte damals C. G. Jung

Prof. Dr. Christoph Negri leitet seit acht Jahren das IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Im Interview erzählt er, wie damals alles begann, wie das Institut auch heute noch eine Pionierrolle einnimmt und welche Herausforderungen warten.



## Herr Negri, das IAP blickt auf eine 100-jährige Geschichte zurück. Weshalb wurde es damals gegründet?

*Christoph Negri:* Der Schuhfabrikant Carl Franz Bally hat damals eine Arbeit von Hugo Münsterberg gelesen und war daran interessiert, diagnostische Verfahren auch in seinem Unternehmen einzusetzen im Sinne von Passung/Eignung der Mitarbeitenden für die bestehenden Aufgaben. Die Uni Zürich wollte nichts davon wissen. Jules Suter, damals Privatdozent an der Uni Zürich fand die Anfrage aber sehr interessant und hat deshalb das psychotechnische Institut gegründet.

## Wie und wann wurde das Institut zur Ausbildungsstätte?

Die Nachfrage der IAP-Dienstleistungen wurde rasch so gross, dass dafür bald zu wenige Fachpersonen zur Verfügung standen. Deswegen gründete Hans Biäsch 1937 «mit einigen geborgten hundert Franken» das IAP-Seminar

innerhalb des Instituts. So entstand eine Ausbildungsstätte für praktische Psycholog:innen, die lange Zeit die einzige nicht-universitäre Ausbildungsstätte für Psychologie in der Schweiz bleiben sollte. Da-

mit realisierte Biäsch die Idee einer psychologischen Fachhochschulausbildung, lange bevor der Begriff «Fachhochschule» in der Bildungslandschaft Schweiz einen Platz hatte. «Mache Sie das numme», soll C. G. Jung gesagt haben, als Hans Biäsch sein Vorhaben mit ihm besprach.

## Was ist heute die Rolle und Aufgabe des IAP?

Das IAP ist mit rund 130 Mitarbeitenden das grösste

Institut für angewandte Psychologie, das eine Vielzahl unterschiedlicher Weiterbildungsangebote in der ganzen Schweiz und im DACH-Raum anbietet und viele Einzelpersonen und Unternehmen als Dienstleister berät. Das IAP hat die Weiterbildungs- und Beratungslandschaft in der Schweiz seit Beginn an geprägt und viele Innovationen (wie z. B. mit dem Vorgesetzten-Seminar als erste Führungsausbildung in der Schweiz vor 75 Jahren). Das Institut hat zum Ziel auch in der heutigen Zeit eine Vorreiter-Rolle einzunehmen und Unternehmen und Menschen im beruflichen wie auch im privaten Kontext zu unterstützen und zu begleiten. Das IAP setzt sich aktiv mit den aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 auseinander und führt dazu jährlich eine viel beachtete Studie zum Menschen in der Arbeitswelt 4.0 durch, beteiligt sich an grossen Innovationsprojekten und forciert Entwicklungen und Innovationen.

## Wie wichtig ist für das IAP heute die Arbeit für bzw. mit Unternehmen?

Sehr wichtig. Gerade die kollaborative Zusammenarbeit mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ist eine grosse Stärke des IAP und fördert die Innovationskraft bei Unternehmen und für das Institut. Das macht die Psychologie und die aktuellsten Erkenntnisse der Psychologie für Unternehmen und Einzelpersonen nutzbar. Seit Beginn begleiten uns auch viele treue Unternehmen. So sind zum Beispiel die VBZ oder die Kantonspolizei seit den Anfangszeiten Kund:innen des IAP.

## Was macht Sie besonders stolz als Institutsleiter?

Dass es uns gelingt eine wichtige Rolle als Anbieter in der Schweiz und im ganzen deutschsprachigen Raum einzunehmen und wir immer wieder eine Vorreiter-

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

*«Wir werden innerhalb der Hochschule als Vorzeiginstitut angesehen und können dadurch auch einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Hochschule leisten.»*

PROF. DR. CHRISTOPH NEGRI, LEITER IAP  
INSTITUT FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE

Rolle einnehmen können. Wir werden auch innerhalb der Hochschule als Vorzeigeeinrichtung angesehen und können dadurch auch einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Hochschule leisten. Persönlich stolz macht mich auch, dass wir in einem sehr anspruchsvollen Umfeld Innovationen aktiv und selbständig vorantreiben können, als moderner Arbeitgeber wahrgenommen werden und selber neue Führungsmodelle oder Zusammenarbeitsformen usw. leben.

**Blick voraus: Welche Herausforderungen warten an und wo steht das IAP in zehn Jahren?**

Die digitale Transformation ist noch in vollem Gange und es braucht weiterhin neue Konzepte, Ideen und auch neue didaktische Ansätze in der Weiterbildung. Technologie wird in der Bildung eine noch grössere Rolle spielen und da werden neue, innovative Player schnell mit interessanten Ansätzen präsent sein. Wir sind gefordert als IAP unsere Stärken mit der ausgeprägten Transferorientierung in der Weiterbildung und Beratung und unsere breit abgestützte und vielfältige Expertise zum Tragen zu bringen. Wir sind gut vernetzt, haben einen starken Brand und mit Psychologie denken und gestalten wir die Zukunft neu. ■

## Eine gute psychische Gesundheit von Mitarbeitenden lohnt sich doppelt

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 arbeitsbezogener Stress kostet die Schweizer Wirtschaft mehr als sechs Milliarden 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.

### Betriebe können hohe Kosten sparen

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 nachhaltig zu verbessern, Absenzen zu verringern und nicht zuletzt hohe Kosten für die Suche nach neuen Fachkräften zu sparen. ■



*«Aus präventiver Sicht ist es sinnvoll, Unterstützungsbedarf frühzeitig zu erkennen und rasch Hilfestellung zu leisten. So können negative Konsequenzen für Mitarbeitende und Arbeitgebende vermieden werden.»*



PROF. DR. IMKE KNAFLA, CO-LEITUNG ZENTRUM  
KLINISCHE PSYCHOLOGIE & PSYCHOTHERAPIE

### EAP-Programme

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Leistungseinschränkungen und Fehlzeiten aufgrund von psychischen Belastungen zu vermeiden. Dafür ist es entscheidend, den Unterstützungsbedarf früh zu erkennen und den Mitarbeitenden schnell und zielgerichtet Hilfe anzubieten. Externe Mitarbeitendenberatungen (*Employee Assistance Programs, EAP*) können einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeitenden nachhaltig verbessern.

Mehr Infos zu den EAP-Programmen gibt es [hier](#)

# Erkennen und verstehen – Basis erfolgreicher Laufbahnentwicklung

In einer Laufbahnberatung spielen das Erkennen und Verstehen der eigenen Person sowie der relevanten beruflichen Umfeldler eine wichtige Rolle. Beim Erkennen und Verstehen der eigenen Person kann der Fokus auf drei Ebenen gerichtet werden: 1) Persönlichkeitseigenschaften, 2) 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 nachfolgenden Fragen helfen bei der Erstellung Ihrer persönlichen beruflichen Identitätskarte.



### 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 Buchhalterin oder Archivar sinnvoll. Trotzdem geben die persönlichen Eigenschaften hilfreiche Informationen darüber, in welchem Umfeld sich jemand wohl oder unwohl fühlt.

### 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?

### 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 Umfeldler 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. ■

## Laufbahnberatung am IAP

Die Berufs- und Ausbildungswelt unterliegt einem ständigen Wandel. Flexibilität, Neugier und Offenheit helfen dabei, sich immer wieder neu zu orientieren und zu positionieren. Das IAP unterstützt Sie mit einer individuellen Laufbahnberatung in einem vertrauensvollen Rahmen.

Den Beruf, die Familie und die Freizeit nach den persönlichen Bedürfnissen und Werthaltungen zu gestalten und in Balance zu halten stehen im Vordergrund. Die Entwicklung und Gestaltung der Laufbahn ist ein kontinuierlicher Prozess im Laufe des Berufslebens. Das IAP unterstützt Sie z. B. bei einem Stellenwechsel, einer Weiterbildung, einer Funktionserweiterung, beim Um- und Wiedereinstieg oder bei der Suche nach einer sinnstiftenden und erfüllenden Arbeit.

Das Angebot richtet sich an Berufstätige aller Berufsfelder und Branchen, Fach- und Führungspersonen sowie Wiedereinsteiger:innen.

Mehr Informationen finden Sie [hier](#)

# Führung nachhaltig entwickeln

Die Wirksamkeit von klassischen Führungsausbildungen ist ernüchternd: Nur knapp 20 Prozent des Erlernen bleibt hängen und beeinflusst das Verhalten der Führungsperson nachhaltig. Das IAP integriert 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 ist der Nutzen, der für die Organisation erzielt werden soll. Dazu dient die Anforderungsanalyse. Dabei wird erfasst, welche operativen und strategischen Anforderungen an die Führungspersonen gestellt werden, eine Bedarfsklärung der Teilnehmenden und ihrer Vorgesetzten wird erstellt und individuelle Entwicklungsziele definiert.

Aus den Zielen werden die zu bearbeitenden Themen abgeleitet und das Programmdesign entwickelt. Themenauswahl, inhaltliche Schwerpunkte und 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.



Bild: Brooke Cagle

Für einen möglichst hohen Transfer in die Praxis ist die Einbindung der Vorgesetzten für die Entwicklungsbegleitung am IAP ein genauso wichtiger Grundpfeiler wie die Unterstützung durch die Kolleg:innen. ■

Zum [Beratungsangebot](#) des IAP  
Weitere Infos in den [Blogs](#) zum Thema

## Die eigene berufliche Rolle gestalten



*«Job Crafting bedeutet, meine Stärken und Werte bewusst einzusetzen.*

*Denn Erfolg und Erfüllung im Job beginnen mit dem aktiven Gestalten der eigenen Aufgabe.»*

URS BLUM, KURSLEITER  
WEITERBILDUNGSKURS JOBCRAFTING

Wir alle bewegen uns in unserer beruflichen Rolle innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen. Der Schlüssel zu sichtbarem beruflichem Erfolg und persönlicher Zufriedenheit liegt in der Art und Weise, wie wir den eigenen Handlungsspielraum zu nutzen wissen. Der Ansatz des **Job Crafting** bietet konkrete Werkzeuge, um die eigene berufliche Rolle aktiv zu gestalten. Der Online-Weiterbildungskurs in Job Crafting am IAP richtet sich an Fach- und Führungspersonen, die ihre berufliche Rolle aktiv gestalten wollen. Die Teilnehmenden lernen das Modell Job Crafting kennen und leiten konkrete Schritte zur Umsetzung in der Praxis in ihrem Job ein. ■

### Nächster Kurs und wichtigste Eckpunkte:

- Mi, 17. April 2024 und Mi, 29. Mai 2024, jeweils 17-20 Uhr (online)  
Kursdauer: 11 Stunden (5 Stunden im Selbststudium)  
Kosten: CHF 900.–

Diese Weiterbildung kann als Wahl-Kurs im CAS Leadership Basic (flex) angerechnet werden.

Zum [Kurs](#) und zur [Anmeldung](#)  
Weitere Infos im [Podcast](#) zum Thema



# Der flexible Mensch in der Arbeitswelt

Die IAP Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» befasst sich mit den Veränderungen unserer Arbeitswelt im Kontext digitaler Transformationen und den Auswirkungen auf den Menschen. Die Studie 2023 richtet den Fokus auf das hybride Arbeiten.

Die Digitalisierung prägt die Art, wie und wo wir arbeiten und zusammenarbeiten. Jährliche Trendstudien des IAP sollen Antworten geben. Was verändert sich über die Jahre, was bleibt konstant? Im Fokus steht der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Befragt wurden seit 2017 jeweils über 600 Fach- und Führungspersonen in der Schweiz aus verschiedenen Branchen.

## Wie verändert uns das Home-Office?

Vor kurzem wurde die Umfrage zur Studie 2023 beendet und befindet sich derzeit in der Auswertung. Sie befasst sich mit den Auswirkungen von hybridem Arbeiten auf den Menschen. Nach den Home-Office-Erfahrungen der letzten Jahre wollen Mitarbeitende nicht mehr im selben Mass wie zuvor an ihre Schreibtische im Unternehmen zurückkehren. Das Home-Office oder andere dritte Orte haben sich als attraktive Alternativen bewährt. Im Fokus stehen Themen wie



Teamzusammenhalt, die Bindung an das Unternehmen und Innovationsprozesse. ■

Mehr Informationen zu den Studien gibt es [hier](#)

## Die «Safe Five»

In Hochzuverlässigkeitsorganisationen kann eine Verkettung von kleinsten Fehlern massive Auswirkungen haben. So richten diese Organisationen ihre Prozesse konsequent darauf aus, Fehler frühzeitig zu erkennen und rasch zu beheben oder sie sogar zu vermeiden. Entsprechend stellen sie hohe Anforderungen an Technik, Organisation und Personal. Dies betrifft Anwendungsbereiche wie die Sicherheitsbranche, Spitäler, Kernkraftwerke oder die Aviatik.

Das IAP hat sich die Frage gestellt, welche Kompetenzen Menschen in sicherheitssensiblen Umgebungen zu zuverlässigem Handeln befähigen und dafür spezifisch sind. Umfangreiche Recherchen kombiniert mit Fachexpertise haben zu fünf Kompetenzen, den sogenannten «Safe Five», geführt (siehe Box).

Für den Einsatz des Kompetenzmodells in der betrieblichen Praxis hat das IAP zudem vier Kompetenzstufen – von Beginner über Professional und Senior bis Expert – definiert. Für jede Safe-Five-Kompetenz lässt sich damit die funktionsspezifisch erforderliche Ausprägung festlegen. Während Beginner sich mit der Ausführung von klar vorgegebenen Tätigkeiten in gut überschaubaren Situationen konfrontiert sehen, sind Experts für Konzept- und Vorgehensentwicklungen und die Gesamtleitung in Extremsituationen zuständig. Für diese ist

### «Safe Five» Kompetenzen im Überblick

- 1) **Situationsbewusstsein:** Jederzeit den Überblick haben und handlungsbereit sein!
- 2) **Regelkonformität:** Handeln nach Vorgabe/Plan!
- 3) **Kritische Grundhaltung:** Hohes Mass an Selbstreflexion, um Fehler nicht zu übersehen!
- 4) **Expositionsbereitschaft:** Sich aktiv einbringen, um auf gefährliche Systemzustände hinzuweisen!
- 5) **Notfalltauglichkeit:** Zielorientiertes Handeln ausserhalb des gewohnten Kontextes!

es zudem charakteristisch, dass sie ihre sicherheitsrelevante Aufgabe erst in einem Störfall aufnehmen. ■

Detaillierte Informationen zum Thema gibt es [hier](#)

# Demnächst: Psychologie-Woche

Während einer Woche gewähren das IAP und das Departement Einblicke in aktuelle Forschungserkenntnisse und verbinden diese mit der Anwendung in der Praxis. Tauchen Sie ein in die Welt der Psychologie – online oder vor Ort im Toni-Areal.

Unter der Woche von **Montag, 23. bis Freitag, 27. Oktober**, bieten wir Ihnen täglich kostenlose Referate und Workshops, online oder vor Ort. Ergänzt werden die Themeninputs mit ausgewählten Podcasts, Blog- oder Social-Media-Beiträgen. [Hier](#) finden Sie das detaillierte Programm.

- **Ort:** Online oder vor Ort im Toni-Areal, Pfingstweidstrasse 96, 8005 Zürich
- **Zeit:** Über Mittag oder abends
- **Kosten:** Die Veranstaltungen sind kostenlos
- **Anmeldung:** Bitte melden Sie sich für die einzelnen Programmpunkte an (grüner Button). Bei Veranstaltungen vor Ort ist die Platzzahl beschränkt.

Den krönenden Abschluss der Psychologiewoche bildet der **Samstag, 28. Oktober** mit interessanten Referaten, Workshops und Podiumsdiskussionen. Zudem erwartet Sie an unseren Erlebnisstationen von 10 bis 16 Uhr Psychologie zum Anfassen. Auch für die kleinen Besucher:innen ist etwas dabei. [Hier](#) finden Sie das detaillierte Programm.



100 Jahre  
Angewandte  
Psychologie  
Zürich



23.-28.10.23

- **Ort:** Toni-Areal, Zürich
- **Zeit:** 10.00–16.00 Uhr
- **Kosten:** Die Veranstaltung ist kostenlos
- **Anmeldung:** Bitte melden Sie sich für das Samstags-Programm an (grüner Button). Die Erlebnisstationen sind mit Anmeldung frei zugänglich. Die Tickets für Referate und Workshops sind limitiert und können am Samstag ab 9.30 Uhr am Welcome Desk in der Eingangshalle des Toni-Areals bezogen werden.

Jetzt  
anmelden



**zhaw** IAP  
Institut für Angewandte  
Psychologie

Wir begleiten Sie mit  
psychologischem  
Fachwissen in:

 Weiterbildung

 Beratung

Jetzt entdecken:  
[www.zhaw.ch/iap](http://www.zhaw.ch/iap)



Mehr Praxis-  
wissen auf:

