

### Organisationsentwicklung lehren und lernen: ein Beitrag zur Didaktik im Fach Organisationspsychologie

Hofsommer, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hofsommer, W. (1997). Organisationsentwicklung lehren und lernen: ein Beitrag zur Didaktik im Fach Organisationspsychologie. *Journal für Psychologie*, 5(1), 65-70. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-29200>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Organisationsentwicklung lehren und lernen

### Ein Beitrag zur Didaktik im Fach Organisationspsychologie

Wolfgang Hofsommer

#### **Zusammenfassung**

Es wird über ein Selbsterfahrungsseminar zur Entdeckung und Förderung der sozialen Kompetenz der Einzelpersonlichkeit im Kontext einer als Organisationsentwicklungslabor konzipierten sechstägigen Blockveranstaltung für Studierende berichtet. Es geht dabei um einen Versuch ganzheitlichen (=reflexions- und handlungsbezogenen) und lebensweltorientierten (Kommunikationsrealität einbeziehenden) Lernens.

In vielen Studien- und Anwendungsfeldern der Psychologie wird deutlich, daß der Erwerb von Fachkompetenz in hohem Maße davon abhängt, daß sich gelernte Kenntnisse und Methoden in einer lebendigen und natürlichen Weise mit der Person verbinden und zu einem echten und überzeugenden persönlichen Stil reifen können. Studierende der Psychologie, ob Haupt- oder Nebenfächler, in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern, spezieller: ihnen die Möglichkeit zur Entdeckung und Entfaltung ihrer psychosozialen Kompetenz (z.B. Beratungs- und/oder Führungskompetenz) zu bieten, ist jedoch erfahrungsgemäß schwierig. Hier herrscht großer Mangel und zugleich starkes Lernbedürfnis, von den begreiflicherweise auch vorhandenen Lernwiderständen auf dieser Ebene einmal abgesehen. Üblicherweise erwerben Studierende und Hochschulabsolventen - wenn überhaupt - ihre Kompetenz in Beratung, Therapie und Führung in teuren Zusatzausbildungen und Trainingsseminaren. Zaumseil (1990) nennt das Kind beim Namen, wenn er schreibt: »Die akademische Psychologie (...) entfernt sich mehr und mehr von den für die Praxis relevanten Inhalten, die eigentliche Berufsausbildung passiert nebenbei oder in heimli-

chen Curricula außerhalb der Universität«. Am Beispiel des Studien- und Handlungsfeldes Organisationsentwicklung (OE) möchte ich von meinen Bemühungen berichten, Studierenden verschiedenster Fachrichtungen (Erziehungs-, Sozial-, Wirtschafts-, Sprach- und Kommunikationswissenschaften), welche Psychologie als Nebenfach (Wahl oder Pflicht) belegt haben, in einem Kommunikationstraining Erfahrungen mit sich selbst und in der Beziehung zu anderen zu ermöglichen, um in Vorlesungen und Seminaren erworbene Theorie- und Methodenkenntnisse zu erlebnis- und erfahrungsbezogenen psychosozialen Handlungskompetenzen weiterentwickeln zu können. Natürlich ist dies auch und gerade für Studierende der Psychologie sehr wichtig, wengleich in meinem Tätigkeitsfeld (Universität/Gesamthochschule Essen) nur »Psychologie für Nichtpsychologen« gelehrt wird.

#### **WAS IST OE? - EIN THEORETISCHER TEIL**

In einem kritischen Sammelreferat zur OE formuliert Kahn (1977): »Der Beruf, die Mächtigen dabei zu beraten, wie sie ihre Ziele besser erreichen können, ist sehr alt. OE ist nur ein neues Etikett für ein Konglomerat von Dingen, die eine wachsende Zahl von Beratern unternehmen«. Im Sinne dieses Zitats wird heute vieles an eine nach Effizienzsteigerung strebende Praxis in Industrie, Handel, Verwaltung, Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen als OE verkauft, ohne es zu sein.

Neben allerlei dilettantischem Wildwuchs gibt es auch unter den ernstzunehmenden professionellen OE-Bemühungen eine große Vielfalt von OE-Aktivitäten und demgemäß OE-Definitionen wie Trebesch 1982 (zit. nach Rosenstiel 1992) bei einem Ver-

gleich von 50 verschiedenen OE-Definitionen nachweist. Wir halten uns an eine üblich gewordene Definition von Gebert (1974), in der es heißt: »Organisationsentwicklung ist ein zusammenfassender Begriff für die Bemühungen, zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen sowie zur Steigerung der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft einer Organisation beizutragen«.

In Theorie und Praxis der OE haben sich zwei Ansatzpunkte für die Entwicklung von Organisationen herauskristallisiert: der personale Ansatz und der strukturelle Ansatz.

Der personale Ansatz ist ein primär psychologischer und hat die Analyse und Entwicklung des Potentials der Einzelpersonen und ihrer Kooperation in Zweier- und Kleingruppenbeziehungen zum Gegenstand. Hier geht es um Klärung und Stärkung der Identität des Individuums und seiner sozialen Kompetenz im Sinne von kommunikativen »Schlüsselqualifikationen« (Stangel-Meseke 1994). (Näheres hierzu vgl. im nächsten Absatz).

Der strukturelle Ansatz richtet sich, wie der Name schon sagt, auf die Struktur der Organisation. Hier geht es um die Analyse und optimale Anpassung von Organisationsplänen, Handlungsbefugnissen, Informationswegen, Führungsstrategien usw. sowohl an die Bedürfnisse und Fähigkeiten der arbeitenden Menschen, als auch an die gestellten Aufgaben.

Nur das Zusammenwirken beider Vorgehensweisen wird auf die Dauer zu den erwünschten Veränderungen führen, und auch dann ist OE immer noch ein mühsamer, langwieriger (= schnecken tempoähnlicher) und nicht nur von hoffnungsvollem Engagement, sondern auch von viel Unmut und Widerstand begleiteter Prozeß, weil die Angst des Menschen, unsere Angst vor Veränderung - so sehr wir auch den Wandel herbeisehnen mögen - groß ist.

Im einzelnen gehe ich hier nicht auf verschiedene Strategien der OE (z.B. »top-

down« oder umgekehrt), auf den Arbeitsablauf im OE-Prozeß (Kontaktaufnahme, Vertrag, Diagnose, Maßnahmen, Effizienzkontrolle) und die Rolle der Beraterin oder des Beraters (sei sie oder er organisationsintern oder -extern) ein, möchte jedoch noch ein Wort zur theoretisch-konzeptionellen Situation der OE sagen.

Die OE hat ihren Ursprung in Kurt Lewins gruppendynamischem Konzept, der in den 40er Jahren damit begann, Verhalten in Kleingruppen bewußt zu machen und für kooperatives Arbeiten zu sensibilisieren. In diesen sog. Sensitivity-Trainings wurde versucht, durch maximale Unstrukturiertheit bisher gelernte Verhaltensstrukturen »aufzutauen« (unfreezing), um so neue, veränderte emotionale Beziehungserfahrungen und ebenso neue Wahrnehmungs- und Bewertungsweisen zu ermöglichen (moving, changing) und diese dann wieder zu stabilisieren (refreezing).

Das Lernen sowie das Um- und Neulernen Erwachsener in Gruppen hat durch die gruppenpsychologischen Untersuchungen Lewins und die daraus entstandene Angewandte Gruppendynamik (durch Brocher 1967 und Däumling 1974 aus den USA mitgebracht und in Deutschland introduziert und weiterentwickelt) bis heute wesentliche Impulse erhalten (Comelli 1985, 1993). Auch die OE hat sich im Sinne dieser Tradition etabliert und in die ihrer Mentalität nach relativ konservative und eng geführte Organisationspsychologie allmählich Eingang gefunden, obwohl sich Organisationspsychologinnen oder -psychologen insgesamt nur langsam mit Gruppendynamikerinnen oder -dynamikern angefreundet haben!

Erfreuliche und interessante Fortschritte in der OE (leider im Fach Organisationspsychologie kaum zur Kenntnis genommen, geschweige denn als Anregung aufgegriffen) liegen in einer Kooperation von Organisationsentwicklerinnen oder -entwicklern mit Psychoanalytikerinnen oder -analytikern

(vgl. Fürstenau 1979, Mertens und Lang in Lenz 1991) und Familientherapeutinnen oder Familientherapeuten (Selvini-Palazzoli 1984, Rosenkranz 1990). Die systemische Denk- und Arbeitsweise steht hierbei Pate und bildet sozusagen das Dach, unter welchem sich Theoretikerinnen oder Theoretiker und Praktikerinnen oder Praktiker verschiedener Richtungen versammeln.

Ähnliche Integrationsschritte vollziehen sich im Bereich der Beratung und Supervision. Die Entwicklung innerhalb dieser Bereiche spiegelt sich zugleich in einer zunehmend engeren Kooperation zwischen diesen, indem z.B. OE als systemische Supervision oder familientherapeutisch orientierte Beratung konzipiert wird (Fatzer 1991, Schreyögg 1992). So sind z.B. immer mehr Familientherapeutinnen und -therapeuten (Selvini-Palazzoli war eine der ersten) und -etwas zurückhaltender - Psychoanalytikerinnen und -analytiker in Unternehmen engagiert. Der Hintergrund für diese Entwicklung ist die keineswegs verwunderliche Erkenntnis, daß sich in Arbeitsgruppen und Organisationsstrukturen Erlebnis- und Verhaltensmuster wiederholen bzw. abbilden, welche in Primärgruppen (Partnerbeziehungen, Eltern-Kind-Beziehungen, Familienkonstellationen) entstanden sind. Es steht der Organisationspsychologie noch bevor, z.B. die Ergebnisse der Beziehungs- und Partnerschaftsforschung (Bauriedl 1983, Willi 1975, Goldbrunner 1994 u.a.) und der tiefenpsychologischen Gruppenforschung (Sandner 1978 u. 1986, Heigl 1972, Bion 1971) auszuwerten und ihre klassischen Themen, wie z.B. Kooperation und Führung auf diese Weise weiterzuentwickeln. Anfänge im Bereich der Organisationspsychologie hat Neuberger (1994) gemacht.

Der Theoriehintergrund des im folgenden beschriebenen OE-Trainings ist charakterisiert durch eine eben solche Verbindung von Erkenntnissen und Denkweisen der Sozialpsychologie, Tiefenpsychologie und Hu-

manistischen Psychologie. Das Training geht zurück auf das Modell des Tavistock-Instituts (Rice 1971, Kreeger 1977, Mertens u. Lang in Lenz 1991) und hat Anregungen erhalten durch das von Faßheber und Terjung im Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Göttingen im Anschluß an Bales (1982) entwickelte Lehr- und Lernmodell (vom Verfasser hier so genannt!) erhalten, welches Forschung, Theorievermittlung und Selbsterfahrung in Gruppenprozessen in einer interessanten und kreativen Lernsituation miteinander zu verbinden versucht.

### **WIE KANN MAN OE LERNEN? - EIN PRAKTISCHER TEIL**

Am Beispiel einer Lehrveranstaltung möchte ich deutlich machen, wie das berufliche Handlungsfeld OE praxisnah im Rahmen eines sog. OE-Labors studiert werden kann. Es handelt sich bei dieser Lehrveranstaltung um ein regelmäßig in jedem Semester stattfindendes 6-tägiges Blockseminar mit dem Thema »Menschliches Verhalten in Institutionen«. Dieses Labor (= Experimentierfeld) ist ein Selbsterfahrungsseminar und basiert auf dem personalen Ansatz der OE (vgl. Kapitel II), zielt also primär auf die Entwicklung der sozialen Kompetenz der Einzelpersonlichkeit im Kontext einer Organisation (zum Organisationsbegriff vgl. II 1+4).

### **Worum geht es in diesem OE-Training?**

Dieses Seminar wendet sich an Personen, die ihre eigenen Potenzen im zwischenmenschlichen Umgang entdecken und entwickeln wollen. Unsere Möglichkeiten sind reicher als wir sie im Alltag erleben. In unseren Organisationen des beruflichen, studentischen, privaten und Freizeitlebens passiert vieles einfach. Selten machen wir uns klar, was wir eigentlich tun und was wir damit uns selbst und anderen antun. In diesem Seminar geht es darum, die gewohnten Muster, wie wir wahrnehmen, verarbeiten und gestalten, bewußt zu erleben und gegebenenfalls mögliche Alterna-

tiven zu entwerfen und zu erproben. Es geht um ein ganzheitliches Lernen, in dem Denken, Fühlen und Handeln des Lernenden zusammenwirken und in der Begegnung mit anderen erfahren und reflektiert werden.

In gemeinsamer Arbeit wird eine Organisation begonnen (z.B. sogleich ganz praktisch mit der Zimmerverteilung, welche die Teilnehmer selbst zu organisieren haben), aufgebaut, weiterentwickelt und abgeschlossen - natürlich im Zeitraffer von 6 Tagen, jedoch im Vergleich zur »Welt draußen« eher erlebnisintensiver, konfliktreicher, dichter... Diese Organisation (sie hat zwar vorgegebenen Strukturmerkmale, wird jedoch hier ganz im sozialpsychologischen Sinne als »Interaktionsgefüge im Prozeß« verstanden), ist gewiß kein Betrieb mit den harten Praxisbedingungen des Wirtschafts- und Arbeitslebens, macht aber so gut wie alle Kommunikationsphänomene samt ihrer intra- und interpersonellen Dynamik erfahrbar, welche »Freud und Leid« des Arbeitsalltags beinhalten, und ist somit lebensnah, wenn gleich zu Lernzwecken »hergestellt«.

Die Besonderheit dieser Lernsituation liegt in der Verbindung von Selbsterfahrung und »Arbeitskonferenz« (ein Termin des Tavistock-Modells).

### Was wollen wir im einzelnen lernen?

Jede und jeder hat im Seminar die Möglichkeit, die eigene Sozialkompetenz zu entfalten: Dabei geht es z.B. darum, die Wahrnehmungsfähigkeit für das eigene Verhalten und, anderer zu schärfen, für die Gestaltung menschlicher Beziehungen und ihre Störungen sensibler zu werden, soziale Situationen klarer analysieren und Verständigungsschwierigkeiten und Konfliktspannungen besser bewältigen zu können, die eigene Handlungsfähigkeit zu erproben und kreatives Handeln zu entfalten, emotionale Faktoren (Angst, Unlust, Aggression) und Phantasien (Annahmen über die erlebte Realität) und ihren Einfluß auf das eigene Verhalten sowie auf Kooperations- und auf Entschei-

dungsprozesse besser verstehen, kritisch überprüfen und konstruktiver damit umgehen zu können.

### Nach welchen Prinzipien arbeiten wir?

Das Design des Seminars ist das eines gruppenspezifischen Trainings, in dem nur verschiedene Arbeitseinheiten (vgl. im folgenden) mit verbindlichen räumlichen und zeitlichen Vorgaben angeboten werden, während sich alles Inhaltliche, respektive alles Verhalten im freien Prozeß, bei maximaler Unstrukturiertheit (einschließlich einer eher nicht-direktiven und abstinenter Interventionenweise der Gruppenbegleiter = Trainer) entwickelt.

Entsprechend der gruppenspezifischen Arbeitsweise folgen wir wichtigen Lernprinzipien wie z.B.:

»Erst erleben und dann reflektieren«, um auf diesem Weg zu erklären, zu verstehen und Einsichten und Erfahrungen zu bilden;  
 »Sich auf die Situation des 'Hier und Jetzt' zu konzentrieren«, um aktuell, konkret und gegenwartsbezogen lernen zu können;  
 »In der Begegnung mit sich selbst und anderen in der Gruppe arbeiten«, welches jedem/jeder ermöglicht, füreinander Spiegel oder Resonanzkörper, Partner/Partnerin im Prozeß der Selbsterfahrung zu sein, um sich selbst und andere als Kommunikationspartner mit seinen je besonderen Möglichkeiten und Grenzen bewußter begreifen zu können.

### In welchen Strukturen arbeiten wir?

Im Seminar werden sehr unterschiedliche Arbeitseinheiten angeboten:

In Kleingruppen (KG) wird schwerpunktmäßig an der persönlichen Identität (wer bin ich und welche Verantwortung habe ich mir und den anderen gegenüber?) gearbeitet. In Großgruppen (GG) geht es um das Vertrautwerden mit Unstrukturiertheit, um die Erhöhung der Wachsamkeit für verworrene und unüberschaubare Beziehungs- und Machtsituationen und die Wirkung von

Emotionen (etwa Angst, Aggression, Depressivität, Euphorie) auf Entscheidungsprozesse.

In der Intergruppenkommunikation (IGK) läßt sich beobachten und erleben, wie sich eine Gruppe bildet, sich im Rahmen einer selbstgewählten Aufgabe organisiert und für Kommunikation mit anderen Gruppen öffnet.

In Organisationsveranstaltungen (OV) wird der Prozeß in den verschiedenen Organisationsstrukturen des Tages überdacht, es werden Erfahrungen gemeinsam reflektiert, Beschreibungen und Erklärungen für »menschlichen Verhalten in Organisationen« gesucht und ausgetauscht.

In Anwendungsgruppen (AG) wird zum Seminarabschluß der Transfer der Seminarerfahrungen in den Alltag der Teilnehmerinnen und Teilnehmer reflektiert und Perspektiven für Verhaltensänderungen erarbeitet.

In diesem Design wird also versucht, eine Reduktion von OE allein auf die klassische Form der Selbsterfahrung im »Mutterboden« Kleingruppe zu verhindern, indem sehr unterschiedliche Selbsterfahrungsfelder angeboten werden, um wenigstens annäherungsweise die Komplexität einer Arbeitsorganisation - etwa eines kleineren Unternehmens mit Management und verschiedenen Arbeitsgruppen - simulieren zu können.

### **Worin besteht die Rolle der Beraterinnen und Berater?**

Das Beraterteam ist Teil der Organisation. Seine Mitglieder stehen weder als Bewertungsinstanz noch als Themengeberinnen oder -geber darüber. Ihre Aufgabe ist es, im Interesse der Gesamtorganisation die Einhaltung der Rahmenbedingungen zu gewährleisten und den Prozeß der einzelnen und Gruppen zu begleiten, indem sie ihre Fachkompetenz im Sinne der o.g. Lernziele und Arbeitsprinzipien einbringen.

Im Anschluß an das Seminar - einige Wochen später - findet eine Nachbesprechung

zur Auswertung der Erfahrungen statt, und natürlich besteht die Möglichkeit, zur Vertiefung der methodischen und konzeptionellen Grundlagen der OE im Rahmen von Hausarbeiten/Examensarbeiten theoretisch weiterzuarbeiten.

Das Trainingsseminar wird im übrigen ergänzt durch eine Einführungsvorlesung (»Grundlagen der Organisationspsychologie«) und Anschlußseminare u.a. zu Themen wie »Gefühle in Organisationen«, »Lernen und Arbeiten in Zweierbeziehungen u. Kleingruppen«, »Supervision und Coaching«, »Persönlichkeitspsychologie«, »Psychische Gesundheit und Streßbewältigung«... . In allen Seminaren - auch den Theorieseminaren - wird mit einem starken Rückbezug auf eigene Erfahrungen (Selbsterfahrungen) als wichtigstem Lehrmeister im Studium der Psychologie gearbeitet (vgl. auch Plath u. Kowal 1994).

### **Literatur**

- BALES, R.F. UND COHEN, S.P.** (1982): SYMLOG - Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen, Stuttgart
- BAURIEDL, R.** (1983): Beziehungsanalyse, Frankfurt/M.
- BION, W.R.** (1971): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften, Stuttgart
- BROCHER, T.** (1967): Gruppendynamik und Erwachsenenbildung, Braunschweig
- COMELLI, G.** (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München/Wien
- DÄUMLING, A.M.** U.A. (1974): Angewandte Gruppendynamik, Stuttgart
- FATZER, G.** (Hrsg.) (1991): Supervision und Beratung - Ein Handbuch, Köln
- FÜRSTENAU, P.** (1979): Zur Theorie psychoanalytischer Praxis, Stuttgart
- GEBERT, D.** (1974): Organisationsentwicklung, Stuttgart
- GOLDBRUNNER, H.** (1994): Masken der Partnerschaft, Mainz
- HEIGL, A.** (1972): Konzepte der analytischen Gruppentherapie, Göttingen
- KAHN, R.L.:** Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge, in: Sievers, B. (Hrsg.) (1977):

Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart  
**KREEGER, L.** (1977): Die Großgruppe, Stuttgart  
**LENZ, G. (HRSG.) / MERTENS, W. / LANG, H.-J.** (1991): Die Seele im Unternehmen - Psychoanalytische Aspekte von Führung und Organisation im Unternehmen, Berlin  
**NEUBERGER, O.** (1994): Führen und Geführt werden, 4. Auflage, Stuttgart  
**PLATH, I. U. KOWAL, S.** (Hrsg.) (1994): Beiträge zur psychologischen Wissensvermittlung und der Aus-, Fort- und Weiterbildung, Band 1, Bonn  
**RICCIARDI, A.**: Das Tavistock-Modell, in: Kutter, P. (Hg.) (1981): Gruppendynamik der Gegenwart, Darmstadt  
**RICE, A.K.** (1971): Führung und Gruppe, Stuttgart  
**ROSENKRANZ, H.** (1990): Von der Familie zur Gruppe zum Team - Familien- und Gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung, Paderborn  
**ROSENSTIEL, VON L.** (1992): Grundlagen der

Organisationspsychologie (3. Auflage), Stuttgart  
**SANDNER, D.** (1986): Gruppenanalyse - Theorie, Praxis und Forschung, Berlin  
**SANDNER, D.** (1978): Psychodynamik in Kleingruppen, München  
**SCHREYÖGG, A.** (1992): Supervision - Ein integratives Modell. Lehrbuch zur Theorie und Praxis, Paderborn  
**SELVINI-PALAZZOLI, M.** U.A. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart  
**STANGEL-MESEKE, M.** (1994): Schlüsselqualifikationen in der betrieblichen Praxis - Ein Ansatz in der Psychologie, Wiesbaden  
**TREBESCH, K.** (1982): 50 Definitionen der Organisationsentwicklung - Und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? Zeitschrift Organisationsentwicklung, 1, 37-62  
**WILLI, J.** (1975): Die Zweierbeziehung, Reinbek/Hamburg

## Zur Ausbildungssituation der Psychologie in der Schweiz

Guy Bodenmann, Meinrad Perrez, Heidi Lotti und Gabriel Wüst

### **DAS PSYCHOLOGIESTUDIUM IN DER SCHWEIZ**

Psychologie kann an den Universitäten in Basel, Bern, Fribourg, Lausanne, Genf und Zürich studiert werden. Zusätzlich bietet die Universität Neuchâtel ein reduziertes Programm (im Bereich der Organisationspsychologie) in der zweiten Hälfte des Studiums an. An der Universität St.Gallen ist die Auswahl ebenfalls auf Organisationspsychologie beschränkt.

Obleich das Psychologiestudium für 4 Jahre konzipiert wäre (2 Jahre Grundstudium und 2 Jahre Hauptstudium), beträgt die Studiendauer ungefähr 5-6 Jahre. 50% der Studenten benötigen 12 Semester oder mehr, um ihr Lizentiat (lic. phil.), das offizielle Abschlusßdiplom der Universität, zu erlangen. Der wissenschaftliche Lehrplan ist breit und bietet, zusätzlich zu profunden Kenntnissen in Statistik und Methodik, eine Ausbildung in den wichtigsten psychologischen Theorien (Entwicklungspsychologie, Sozialpsychologie, Persönlichkeits-

psychologie, Lerntheorien, Neurobiologie etc.).

Nach dem Lizentiat verfaßt nur ein eher kleiner Prozentsatz der Studenten eine Doktorarbeit oder nimmt an einer postgradualen Weiterbildung teil. Solche Weiterbildungen werden gegenwärtig von der Universität Lausanne (v.a. Gesundheitspsychologie, Schulpsychologie), den Universitäten Bern, Basel, Fribourg und Zürich (Psychotherapie und andere klinische Weiterbildungen) und der Universität von Neuchâtel (Organisationspsychologie) angeboten. Die Universität Genf bietet eine hauptsächlich forschungsorientierte Fortbildung an.

Obwohl die überwiegende Mehrheit der Schweizer Psychologen Psychologie an einer Universität studiert, ist es in einigen Gebieten der Psychologie möglich, eine Ausbildung am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) zu machen, einem Privatinstitut, das eine Ausbildung für Berufs-