



Open Science, Open Data und Open Access

Was offener Zugang bedeutet
und warum Fachhochschulen ihn
brauchen. > S. 8



Positive Psychologie

Vermeehrt auf Stärken setzen
statt auf Defizite. > S. 12



Unternehmen stehen heute unter grossem Wettbewerbsdruck

Kaum ein Tag vergeht, an dem
nicht disruptive Startups versuchen,
bestehende Marktsysteme aufzubrechen
und neue Märkte zu schaffen. > S. 20



Wie wir Beziehungsnetze für uns nutzen können

Ob privat, geschäftlich oder
institutionalisiert, Netzwerke bieten
Unterstützung in den verschiedensten
Lebensbereichen und sind wichtige
Bestandteile der Gesellschaft. > S. 23

Ein Sozialdienst im «Flow»

Unterstützt vom Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule, geht der Sozialdienst Dietikon (ZH) in einem schwierigen Arbeitsfeld ungewöhnliche Wege. Mit positiver Psychologie wird in der Führung, im Team und bei den Sozialhilfebezüglerinnen und -bezügern vermehrt auf Stärken statt auf Defizite geschaut. Erste Auswirkungen sind spürbar.



Mitarbeitende haben mehr Freude an der Arbeit, wenn ihre Organisation wertschätzend geführt wird.

Sozialdienst Dietikon an einem Freitagnachmittag. Viel Betrieb, funktionell eingerichtete Büroräume. Wer genau hinschaut, bemerkt jedoch ein paar bunte Abweichungen von der Amtsstellen-Atmosphäre. «Hier haben wir unsere Erfolgsbox», sagt Liliane Blurtschi. Die Leiterin der Sozialabteilung, zu welcher der Sozialdienst gehört, wirkt voller Energie und entspannt zugleich. Sie steht im Korridor und zeigt auf einen mit Post-it-Zetteln übersäten Aushang an der Wand. Dort vermerken die Teammitglieder Erfolgserlebnisse aus dem Arbeitsalltag. «korrektes Budget erstellt», ist etwa zu lesen. Oder auch: «aufgebrachten Klienten am Schalter beruhigt». Wer einen Zettel ausfüllt, darf etwas Süßes aus einer Dose naschen.

«Erreichtes sichtbar zu machen, wirkt motivierend», erklärt die Chefin und führt Journalistin und Fotografin zügig weiter zu den nächsten sichtbaren Anzeichen, wie

die Erkenntnisse der positiven Psychologie hier auf zwei Etagen umgesetzt werden. Dem Pokal mit der Aufschrift «Bester-Fehler-Award» etwa, der dafür steht, dass man auch aus Schnitzern lernen und vielleicht sogar darüber lachen kann. Dem Meditationskissen, das zu kleinen Stresspausen einlädt. Den Collagen mit ermunternden Slogans («Auf zur Sonnenseite») und Fotos, die gute Gefühle wecken. In Blurtschis Büro gehört ein Bild dazu, das sie selbst an einer Konferenz im Austausch mit dem US-Psychologen Martin Seligman zeigt. Er gilt als einer der Begründer der positiven Psychologie.

Gute Laune ist machbar

Die noch junge wissenschaftliche Disziplin beschäftigt sich mit den Grundlagen eines gelingenden Lebens und untersucht, was Wohlbefinden ausmacht (siehe Kasten). Kaderfrau Blurtschi – seit mehr als zwanzig Jahren



«Menschen mit positiver Haltung sind zufriedener und leisten mehr», weiss Abteilungsleiterin Liliane Blurtschi.

in der Sozialen Arbeit und seit fünf Jahren in Dietikon tätig – stiess während einer von ihr geleiteten Reorganisation des Sozialdienstes darauf. Sie konnte auch ihren damaligen politischen Vorgesetzten, einen SVP-Gemeinderat, überzeugen. Als Sportler habe er gewusst, wie wichtig das Mentale sei, sagt Blurtschi: «Menschen mit einer positiven Haltung sind zufriedener, leisten mehr und leben länger.» Das weise die Forschung nach. Und nicht nur das. Die Wissenschaft stellt auch Methoden zur Verfügung, mit denen man sich gezielt in eine gute Stimmung versetzen kann. So sollen langfristig Verhaltensänderungen möglich werden.

Begriffe wie «Wohlbefinden» oder «Sonnenseite» stehen jedoch zunächst einmal im Gegensatz zur Realität, in welcher der Sozialdienst Dietikon täglich drinsteckt. Die Zürcher Agglomerationsgemeinde, in der Menschen aus über hundert Nationen leben, hat die höchste Sozialhilfequote im Kanton. Sechs Prozent der rund 27 000 Einwohnerinnen und Einwohner beziehen Sozialhilfe. Und die 35 Mitarbeitenden des Sozialdienstes haben einen anspruchsvollen Job zwischen Unterstützung und Kontrolle. Sie prüfen, ob die Gesuchstellenden die gesetzlichen Voraussetzungen für Sozialhilfe erfüllen und beraten sie in ihren Situationen. Sie erarbeiten Pläne zur Arbeitsintegration und wachen darüber, dass die Leute sich genügend darum bemühen, den Lebensunterhalt wieder selber zu verdienen.

Widerstandsfähigkeit stärken

Doch Sozialhilfebezüglerinnen und -bezügler ins Erwerbsleben einzugliedern, ist – nicht nur in Dietikon – eine Herkules-Aufgabe. Ein grosser Teil sei gering qualifiziert, weiss Blurtschi. Viele seien gesundheitlich angeschlagen, es fehle an Deutschkenntnissen. Dazu kommt, dass Sozialdienste unter verschärfter öffentlicher Beobachtung stehen. Die Sozialhilfe ist in der Schweiz politisch unter Druck, die Kosten werden als zu hoch erachtet. «Es stimmt, wir haben keinen einfachen Job», fasst die Abteilungsleiterin zusammen. Gerade deshalb sei es wichtig, mit einer positiven Grundhaltung ans Werk zu gehen. Die Forschung belege, dass dies letztlich widerstandsfähiger mache. Probleme neigten dazu, die ganze Aufmerksamkeit zu beanspruchen: «Das zieht runter und engt das Denken ein.» Wer den Fokus immer wieder ausdrücklich auf Gutes und Funktionierendes richte, könne Gegensteuer geben.

Die Chefin ging mit gutem Beispiel voran und bildete sich in positiver Psychologie weiter. Später absolvierten alle 60 Mitarbeitenden der Sozialabteilung ein «Positivity-Training» bei Alexander Hunziker, Dozent am Departement Wirtschaft der BFH. Sie eruierten unter anderem ihre Charakterstärken. Die Ergebnisse flossen in die Arbeitsorganisation ein. Eine Bereichsleiterin erhielt beispielsweise den Dauerauftrag, Arbeitsinhalte zur besseren Verständlichkeit kreativ zu visualisieren. Sie macht das gern und kann es gut. Und wo individuelle Fähigkeiten auf passende Herausforderungen treffen, werden gemäss positiver Psychologie die besten Resultate erzielt. Auch steigt die Wahrscheinlichkeit, einen «Flow» zu erleben: Jenen Zustand also, in dem Menschen in ihre Tätigkeit versinken und die Zeit vergessen.

Wovon Sozialhilfebezügler träumen

Die Mitarbeitenden lernten zudem, wie sie sich mit wenig Aufwand Glücks-Kicks verschaffen können: Jemandem einen Dankesbrief schreiben. Abends schriftlich festhalten, was tagsüber gut lief und Freude machte. Die Wissenschaft nennt es «positive Interventionen», der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. «Nur wenn wir die positive Haltung üben und selber leben, kann sie sich auch auf unsere Klienten übertragen», sagt Blurtschi. Denn die Sozialhilfebezüglerinnen und -bezügler sollen ebenfalls profitieren. Es gehe darum, sie zu ermächtigen und sie auf diese Weise besser bei der beruflichen und sozialen Integration zu unterstützen. Schon bei der Erfassung fragen die Sozialdienst-Mitarbeitenden jetzt nach hilfreichen Faktoren im Umfeld der Betroffenen. Das können Grosseltern sein, die Kinder hüten, oder der einstige Lehrbetrieb, bei dem es einem gefiel.

Auch die Zielvereinbarung, die der Sozialdienst mit den betreuten Personen abschliesst, rückt Positives in den Vordergrund. Sie enthält neu die Punkte «Ich bin...», «Ich kann...» und «Glück bedeutet für mich...». Einfache Formulierungen, die alle verstehen. Hindernisse, die der Arbeitsintegration im Weg stehen, werden nicht verschwiegen, nehmen aber deutlich weniger Platz ein als früher. Es sei zwar ungewohnt, die Klientinnen und Klienten nach ihren Talenten und Träumen



Pinwand für gute Erinnerungen: Liliane Blurtschi, Leiterin der Sozialabteilung, in ihrem Büro.

zu fragen, sagt Sandra Walther, Leiterin des Bereichs Beratung im Sozialdienst. «Doch so erhalten wir Informationen, die sonst verborgen geblieben wären.» Der ausgesteuerte Bauarbeiter, der fürs Leben gern gärt. Die scheue Hausfrau, die kaum Deutsch spricht, sich aber als super Köchin entpuppt. Da könne man bei der Eingliederung ins Erwerbsleben anknüpfen, sagt Walther, denn da sei Leidenschaft, da sei Potenzial.

«Nichts Esoterisches»

Seit gut zwei Jahren versucht es der Dietiker Sozialdienst nun mit der positiven Psychologie. Ohne zusätzliche finanzielle Mittel, wie Blurtschi unterstreicht. Hält der Ansatz, was er verspricht? Soziale Probleme mit ihren tiefer liegenden Ursachen lassen sich ja nicht einfach weglächeln. Die Abteilungsleiterin ist auf die Einwände vorbereitet. «Es ist nichts Esoterisches oder Oberflächliches», entgegnet sie ruhig, «wir arbeiten äusserst zielorientiert und analytisch, nur vielleicht mit etwas mehr Leichtigkeit.» Eigentlich sei es nicht einmal etwas wirklich Neues, fügt sie an. Die Soziale Arbeit sei immer schon ressourcenorientiert gewesen. Dass wertschätzende Führung aufbauend wirke, dürfte ebenfalls niemanden überraschen. Mit der positiven Psychologie habe das Ganze nun einen Namen, eine Methodik und – vor allem – Evidenz erhalten: «Das spornt uns an.»

Erste Auswirkungen sind laut der Chefin spürbar. Klienten hätten mehrheitlich positiv reagiert, der Zusammenhalt im Team sei gewachsen, Mitarbeitende fühlten sich entlastet – auch solche, die am Anfang skeptisch waren. Sozialberaterin Sandra Walther, eine langjährige, erfahrene Mitarbeiterin, kann das bestätigen. «Die meisten Menschen, die zu uns kommen, befinden sich in einer Abwärtsspirale», sagt sie. Für die Beratenden sei es oft schwer, sich dieser Stimmung zu

entziehen. Da sei die positive Psychologie «eine echte Hilfe». Das etwas andere Vorgehen in Dietikon erweist sich auch auf dem Stellenmarkt als Plus und zieht gute Fachkräfte der Sozialen Arbeit an. Abteilungsleiterin Blurtschi verwundert das nicht. Klientinnen und Klienten eine Perspektive zu verschaffen, sei sehr viel befriedigender, «als ihnen einfach Geld zu geben.»

Quote gesunken

Jahrelang war die Sozialhilfequote in Dietikon gestiegen. 2016 sank sie erstmals wieder ein wenig, 2017 verharrte sie auf dem tieferen Niveau. Schwer zu sagen, ob auch schon die positive Psychologie dazu beigetragen habe, meint Blurtschi. Wenn, dann wohl als Teil eines ganzen Massnahmenbündels. So reduzierte Dietikon die Fallzahl pro Sozialdienst-Mitarbeitenden, damit diesen mehr Zeit bleibt, sich um die Klienten zu kümmern. Zudem arbeitet der Sozialdienst eng mit der Regionalen Arbeitsvermittlung zusammen, um eine Aussteuerung und ein Abgleiten in die Sozialhilfe möglichst zu verhindern. «Wir stehen erst am Anfang», so Blurtschi realistisch, «ein langer Prozess liegt noch vor uns.» Gut, gibt es da die inspirierende Erfolgsbox im Korridor. «Klient Herr O.», steht auf einem der Zettel geschrieben, «konnte nach elf Jahren von der Sozialhilfe abgelöst werden.» Wenn das kein Riesenerfolg ist! ■

Susanne Wenger
freie Journalistin
mail@susanne Wenger.ch