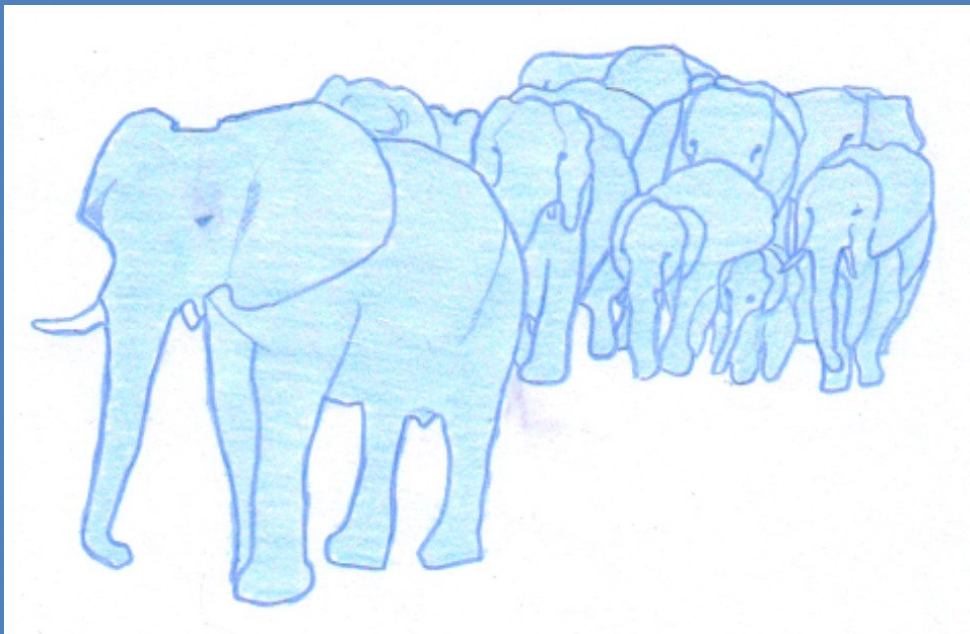


# NEUROSENSITIVITÄT UND FÜHRUNG IN DER SOZIALEN ARBEIT

Chancen und Risiken von Neurosensitivität auf Führungsebene  
im Berufsfeld der Sozialen Arbeit



Matthias Arnold, Judith Burkhardt & Eva Wegmüller

Bachelorarbeit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Januar 2018

**Bachelor-Arbeit**

Ausbildungsgang Sozialpädagogik

**TZ/BB 2013-2018 & VZ 2014-2018**

**Matthias Arnold, Judith Burkhardt & Eva Wegmüller**

**Neurosensitivität und Führung in der Sozialen Arbeit**

**Eine Forschungsarbeit zu Chancen und Risiken von Hochsensibilität auf Führungsebene im  
Berufsfeld der Sozialen Arbeit**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im Januar 2018 eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Sozialpädagogik**.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

---

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem  
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag  
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>  
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California  
95105, USA.

#### Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle  
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



**Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten  
Zu den folgenden Bedingungen:



**Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur  
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder  
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber  
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



**Nicht kommerziell** — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



**Keine Bearbeitungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt  
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.  
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,  
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers  
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialpädagogisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2018

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## Abstract

Die Arbeit „Neurosensitivität und Führung in der Sozialen Arbeit“ ist eine qualitative Forschungsarbeit. Das Ziel der Forschung war es, Chancen und Risiken, Potenziale und Grenzen, die Neurosensitivität für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit darstellt, herauszuarbeiten.

In der Arbeit wurden neun Interviews mit Fachpersonen aus der Sozialen Arbeit geführt. Alle waren in einer Führungsposition tätig. Ein Selbsteinschätzungstest bestätigte, dass alle Personen neurosensitiv sind.

In der Ratgeberliteratur werden für Neurosensitivität mehrheitlich die Begriffe Hochsensibilität und Hochsensitivität benutzt.

Hochsensibilität bedeutet, dass die Wahrnehmungsverarbeitung bei ca. 15-20% der Bevölkerung anders funktioniert. Die Erregbarkeit der Personen ist deutlich höher und sie können deutlich mehr innere und äussere Reize wahrnehmen und verarbeiten. Laut der neusten Forschung ist dafür ein sensitiveres zentrales Nervensystem die Ursache. In der Arbeit wird aufgrund der neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse der Begriff Neurosensitivität verwendet.

Chancen der Neurosensitivität für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit stellen sich vor allem bei einer guten Selbstreflexion und Kenntnis der eigenen Neurosensitivität ein. Die breite Wahrnehmung führt zu vielfältigeren Handlungsmöglichkeiten und ausgeprägte empathische Fähigkeiten unterstützen bei der täglichen Arbeit. Beim Umgang mit Spannungsfeldern hilft eine professionelle Haltung, sich abzugrenzen. Konflikte können frühzeitig wahrgenommen und bearbeitet werden, aber auf der anderen Seite, ist der Umgang mit Konflikten für viele Führungskräfte schwierig. Weitere Risiken sind eine erhöhte Burn-Out-Gefahr und die Schwierigkeit, sich abgrenzen zu können.

## Dank

Wir möchten uns zuallererst bei all unseren Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern bedanken. Eure Zeit und vor allem eure Offenheit und Bereitschaft, zum Teil sehr persönliche Erlebnisse zu erzählen, hat diese Arbeit erst ermöglicht. Die Gespräche und Begegnungen waren für uns sehr bereichernd.

Auch möchten wir uns bei Sophie Nebeling, Sabine Rimmele, Jan Scheibe und Daniel Panetta für die Zeit, die ihr euch für uns genommen habt, bedanken. Ihr habt euer Wissen mit uns geteilt und uns wertvolle Hinweise auf Literatur gegeben.

Ein weiterer Dank geht an unsere Studienkolleginnen und -kollegen, die uns mit Rat zur Seite standen und uns von ihren Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Schreiben wissenschaftlicher Arbeiten berichteten. Dies hat uns stets geholfen im Schreibprozess weiterzukommen.

Während der Erarbeitung unserer Bachelorarbeit mussten unsere Familien und insbesondere Gian und Giulia immer wieder auf die gemeinsame Familienzeit verzichten. Eure grosse Geduld und das tatkräftige Mitwirken bei den Alltagsaufgaben haben uns sehr unterstützt. Mit den herrlich humorvollen Pauseneinlagen, die uns halfen, den Kopf wieder etwas auszulüften und die Lachmuskeln zu stärken, konnten wir stets neuen Schwung und Elan für den weiteren Arbeitsprozess auftanken. Dafür danken wir euch von Herzen!

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	<b>I</b>
<b>Dank</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Motivation	3
1.3 Hypothesen	4
1.4 Fragestellungen	5
1.5 Ziel und Berufsrelevanz	5
1.6 Adressaten/Adressatinnen	5
1.7 Aufbau der Bachelorarbeit	6
<b>2 Neurosensitivität</b>	<b>7</b>
2.1 Von Hochsensibilität zu Neurosensitivität	7
2.2 Temperament Neurosensitivität	9
2.3 Historische Vordenker und aktuelle Forschung	10
2.3.1 C.G. Jung (26. Juli 1875 – 6. Juni 1961)	10
2.3.2 Iwan Pawlow (16. September 1849 – 27. Februar 1936)	12
2.3.3 Jerome Kagan (*25. Februar 1929)	13
2.3.4 Verhaltensaktivierungs- und Verhaltenshemmungssystem	14
2.3.5 Aktueller Forschungsstand	15
2.3.6 Merkmale der Neurosensitivität	19
2.3.7 Kritische Diskussion	22
<b>3 Führung</b>	<b>24</b>
3.1 Etymologie und Bedeutung von Führung	24

<b>3.2</b>	<b>Führungstheorien.....</b>	<b>27</b>
3.2.1	Eigenschaftsansatz.....	27
3.2.2	Verhaltensansatz.....	29
3.2.3	Situationsansatz.....	32
3.2.4	Systemansatz.....	33
3.2.5	Aktuelle Ansätze.....	34
<b>3.3</b>	<b>Führungsrelevante Aspekte.....</b>	<b>35</b>
3.3.1	Operative, strategische und normative Führung.....	35
3.3.2	Führungsaufgaben.....	35
3.3.3	Gestalten von Rahmenbedingungen und Aufgaben.....	36
3.3.4	Werte in der Führung.....	36
3.3.5	Prinzipien der Führung.....	39
<b>3.4</b>	<b>Führung in sozialen Organisationen.....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b><i>Forschungsdesign</i>.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Planung und Vorbereitung der Forschung.....</b>	<b>47</b>
4.1.1	Sampling.....	48
4.1.2	Leitfadeninterview.....	50
4.1.3	Auswertungsmethode nach Mühlefeld et al. ....	51
<b>4.2</b>	<b>Durchführung der Forschung.....</b>	<b>52</b>
4.2.1	Datenerhebung.....	52
4.2.2	Datenaufbereitung.....	53
4.2.3	Datenauswertung.....	53
<b>4.3</b>	<b>Reflexion des methodischen Vorgehens.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b><i>Darstellung der Ergebnisse</i>.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1</b>	<b>Beschreibung der Stichproben.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2</b>	<b>Angaben zum Arbeitskontext.....</b>	<b>59</b>
<b>5.3</b>	<b>Führung.....</b>	<b>63</b>
<b>5.4</b>	<b>Neurosensitivität.....</b>	<b>69</b>



5.5	Synthese Neurosensitivität und Führung.....	76
<b>6</b>	<b><i>Interpretation und Diskussion der Ergebnisse</i></b> _____	<b>93</b>
6.1	Angaben zum Arbeitskontext .....	95
6.2	Führung .....	97
6.3	Neurosensitivität .....	98
6.4	Synthese Führung und Neurosensitivität.....	100
<b>7</b>	<b><i>Beantwortung der Fragestellungen und Handlungsbedarf für die Soziale Arbeit</i></b> _____	<b>107</b>
7.1	Reflexion der Hypothesen .....	107
7.2	Neurosensitive Führungskräfte der Sozialen Arbeit .....	109
7.3	Soziale Arbeit.....	112
<b>8</b>	<b><i>Ausblick</i></b> _____	<b>114</b>
<b>9</b>	<b><i>Literatur- und Quellenverzeichnis</i></b> _____	<b>115</b>
<b>10</b>	<b><i>Anhang</i></b> _____	<b>118</b>
	Anhang A - Aufruf.....	118
	Anhang B - Leitfaden .....	120
	Anhang C – Transkriptionsvorlage .....	122
	Anhang D – Transkripte.....	123

(Die gesamte Arbeit wurde von den Autorinnen und dem Autor gemeinsam verfasst.)

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<i>Abbildung 1: Aufbau der Bachelorarbeit (eigene Darstellung) .....</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 2: Messung der Belastbarkeit bei Reizinput (akustisch) (Roemer Cordula, 2017, S. 11) .....</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 3: Typische Merkmale von NS (leicht modifiziert nach Roemer, 2017, S. 19-20) .....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 4: Führungseigenschaften (leicht modifiziert nach Blessin und Wick, 2017, S. 53-54) .....</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 5: Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile (Weiner, 2004; zit. in Steiger, 2013, S. 42) .....</i>	<i>30</i>
<i>Abbildung 6: Führungsstilgitter (Weinert, 2004; zit. in Steiger, 2013, S. 43) .....</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 7: Übersicht über die Werte in der Führung (Marti, 2015, S. 187) .....</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 8: Führungsrollen (Marti, 2015, S. 10) .....</i>	<i>43</i>
<i>Abbildung 9: Selbstführung (eigene Darstellung auf der Basis von Marti, 2015, S. 175) .....</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 10: Kategorienschema Teil 1 (eigene Darstellung) .....</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 11: Kategorienschema Teil 2 (eigene Darstellung) .....</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 12: Wertedarstellung (eigene Darstellung) .....</i>	<i>63</i>
<i>Abbildung 13: Führungsprinzipien (eigene Darstellung) .....</i>	<i>66</i>
<i>Abbildung 14: Umsetzung der Führungsprinzipien (eigene Darstellung) .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabelle 1: Zentrale Indikatoren für NS (leicht modifiziert nach Roemer, 2017, S. 21) .....</i>	<i>21</i>
<i>Tabelle 2: Typologie der NS (eigene Darstellung auf der Basis von Schorr, 2016, S. 20) .....</i>	<i>21</i>
<i>Tabelle 3: Führungsdefinition (leicht modifiziert nach Steiger, 2013, S. 38) .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabelle 4: Theorieansätze über die Zeit (eigene Darstellung auf der Basis von Steiger, 2013, S. 39) .....</i>	<i>27</i>
<i>Tabelle 5: Führungsprinzipien (eigene Darstellung auf der Basis von Marti, 2015, S. 6) .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabelle 6: Auswertungsverfahren (leicht modifiziert nach Mühlefeld et al., 1981, zit. in Mayer, 2008, S. 48-50) .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabelle 7: Persönliche Angaben der Interviewpersonen (eigene Darstellung) .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabelle 8: Politische, soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen (eigene Darstellung) .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabelle 9: Konkrete Führungsaufgaben (eigene Darstellung) .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabelle 10: Aussagen zu Führungsdefinition (eigene Darstellung) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabelle 11: Individuelle Merkmale (eigene Darstellung) .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabelle 12: Auswirkungen der NS auf die tägliche Arbeit (eigene Darstellung) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabelle 13: Strategien im Umgang mit Neurosensitivität (eigene Darstellung) .....</i>	<i>85</i>

<i>Tabelle 14: Risiken von Neurosensitivität (eigene Darstellung)</i> .....	87
<i>Tabelle 15: Chancen und Potenziale von Neurosensitivität (eigene Darstellung)</i> .....	90
<i>Tabelle 16: Zusammenfassung der Ergebnisse (eigene Darstellung)</i> .....	92
<i>Tabelle 17: Codelegende (eigene Darstellung)</i> .....	93

## Abkürzungsverzeichnis

FK	Führungskraft
hsp	high-sensory processing sensitivity
NS	Neurosensitivität
NSFK	neurosensitive Führungskraft/Führungskräfte
NSP	neurosensitive Person
resp.	respektive
s.	siehe
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
bzw.	beziehungsweise

# 1 Einleitung

Dieses Kapitel gibt einen ersten Überblick über den Aufbau und die Thematik der vorliegenden Bachelorarbeit und zeigt auf, aus welcher Ausgangslage und Motivation das Interesse für dieses Forschungsgebiet entstanden ist. Aufgrund des Vorwissens wurden Hypothesen formuliert und daraus Fragestellungen abgeleitet. Dabei blieb das Ziel und die Berufsrelevanz für die Soziale Arbeit stets im Fokus.

## 1.1 Ausgangslage

Der Begriff „Hochsensibilität“ hat in der deutschsprachigen Öffentlichkeit in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Auf verschiedenen Ebenen und Kanälen wird das Thema behandelt und diskutiert - auf Social Media, in Lebens- und Erziehungsratgebern, Dokusendungen, verschiedenen Internetforen, aber auch in Workshops, welche von Psychologinnen/Psychologen und Psychiaterinnen/Psychiatern durchgeführt werden. Aufgrund der geringen wissenschaftlichen Fundierung des Themas wird das gesamte Konzept immer wieder kritisiert und die grundsätzliche Existenz in Frage gestellt (vgl. Kapitel 2.3.6).

Neben der fehlenden wissenschaftlichen Basis ist der deutsche Begriff „Hochsensibilität“ negativ konnotiert (vgl. Kapitel 2.1). So assoziiert man den Begriff mit Feingühligkeit bzw. mit der Eigenschaft zart besaitet oder empfindlich zu sein. Begriffe, die gerade im Führungsalltag nicht so richtig passen wollen und eher stigmatisierend wirken, als dass sie als Chance angesehen werden.

Für diese Bachelorarbeit werden die Theoriebezüge ausschliesslich aus den wissenschaftlichen Forschungen von früher (Elaine N. Aron, C.G. Jung, Iwan Pawlow und Jerome Kagan) und heute (Bianca Acevedo, Jadwiga Anna Jagiellowicz, Patrice Wyrsh und Michael Plüss) verwendet. Die neueste Forschung hat zudem zum Begriffswechsel von Hochsensibilität auf Neurosensitivität geführt (s. Kapitel 2.1). Im Gegensatz zum Thema Hochsensibilität resp. Neurosensitivität ist die Führung ein breit erforschtes Gebiet. Doch auch hier ist ein Paradigmenwechsel ersichtlich, wie zum Beispiel der steuerungskritische Ansatz (s. Kapitel 3.2.5).

Die Recherche hat ergeben, dass im deutschsprachigen Raum kaum Literatur existiert, welche NS und Führung in Beziehung setzt und empirisch untersucht. Daniel Panetta schrieb die einzige Arbeit, die sich mit dieser Wechselwirkung auseinandersetzt, wobei die Führung eher im

wirtschaftlichen Sektor betrachtet wird. Die Arbeit von Patrice Wyrsh untersucht die Hochsensibilität als Ressource für Firmen.

Die vorliegende Bachelorarbeit bringt die Themen Führung in der Sozialen Arbeit und Hochsensibilität bzw. Neurosensitivität in einen Zusammenhang. Dabei wird – ähnlich wie bei Patrice Wyrsh – die NS als Ressource für die Soziale Arbeit gewertet.

In der einschlägigen Literatur wurde zum Teil über einen Zusammenhang zwischen NS, ADHS (Aufmerksamkeitsdefizit-Hyperaktivitätsstörung), ADS (Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom) und Autismus-Spektrum-Störungen spekuliert, da diese Krankheitsbilder ebenfalls eine veränderte Wahrnehmung aufweisen. In dieser Bachelorarbeit werden die erwähnten Diagnosen jedoch nicht weiter erwähnt, da die NS aus wissenschaftlichem Sinn klar als Temperament und nicht als Krankheit bezeichnet wird (vgl. Kapitel 2).

## 1.2 Motivation

Eine Person des Autorenteam wurde im Rahmen eines Coachings auf das Thema Hochsensibilität bzw. Neurosensitivität aufmerksam gemacht. In der Auseinandersetzung mit dem Thema erlebte sie, wie die NS ihre Persönlichkeit prägt. Gerade auch in der berufsbegleitenden Ausbildung im Bereich Erwachsener mit schwerer Mehrfachbeeinträchtigung erlebte sie immer wieder, wie stark die NS als Teil ihres Temperaments ihre professionellen Handlungsmöglichkeiten beeinflusst und mitprägt. Sie stellte fest, dass sie ein gutes Selbstmanagement entwickeln musste, um die hohe Belastung bewältigen zu können. Gleichzeitig nahm sie verschiedene Aspekte ihrer Hochsensibilität als Stärke und grosse Bereicherung wahr.

Eine andere Person des Teams wurde vor allem durch die persönlichen Erfahrungen mit ihrer Tochter auf das Thema NS aufmerksam und war dadurch interessiert, sich in diesem Thema weiter zu vertiefen. Die dritte Person setzte sich persönlich auch schon mit ihrer Sensibilität auseinander und zeigt grosses Interesse für das Thema NS.

Die Idee, die Neurosensitivität als Ressource und auch Risikofaktor genauer zu beleuchten, hat das gesamte Autorenteam fasziniert und zur Wahl des Themas dieser Arbeit geführt. Es gibt schon vereinzelt Arbeiten zum Thema Hochsensibilität in der Sozialen Arbeit. Das Thema Führung in der Sozialen Arbeit in Verbindung mit Hochsensibilität bzw. Neurosensitivität, wurde jedoch noch nicht beleuchtet.

## 1.3 Hypothesen

Zu Beginn der Auseinandersetzung führten Vorwissen und berufliche Erfahrungen zu folgenden Hypothesen, deren Richtigkeit im Verlauf der Arbeit bestätigt oder widerlegt werden soll:

1. Neurosensitivität stellt die Person vor Herausforderungen. Wir vermuten, dass die vielfältigeren Aufgaben und die Verantwortung, die eine Führungskraft hat, zu einer Überstimulation führen können und dass NSFK eine geringere Belastbarkeit zeigen. Auch denken wir, dass NSFK mehr Burnout gefährdet sind, da NSP Mühe haben, Spannungen und Konflikte auszuhalten. Die Schwierigkeit, sich abgrenzen zu können, vermuten wir als einen Faktor, der Führungskräften zu schaffen macht.
2. Es ist anzunehmen, dass NS bei Führungskräften die Arbeit nicht nur erschwert, sondern dass sie aufgrund der anderen Wahrnehmung auch gewisse Fähigkeiten haben müssen, die ihnen bei der Arbeit helfen. Gerade auch die Fähigkeit, im zwischenmenschlichen Bereich mehr wahrnehmen zu können, müsste in der Sozialen Arbeit eine grosse Ressource sein.
3. Die Neurosensitivität ist ein Temperament, also ein schwer veränderbarer Teil der Persönlichkeit und deswegen kann vermutet werden, dass NSFK auf irgendeine Art und Weise lernen müssen, damit umzugehen.
4. Wir glauben, dass NSFK anders führen, als Führungskräfte ohne NS.



## 1.4 Fragestellungen

Die vorher aufgeführten Hypothesen nehmen viele verschiedene Aspekte des Themas Neurosensitivität und Führung in den Blick. Im Rahmen dieser Arbeit kann unmöglich jeder Aspekt beleuchtet werden. Ob NSFK anders führen als andere Führungskräfte, erfordert eine Kontrollgruppe und ein umfassendes Forschungsdesign, das den Rahmen der Arbeit gesprengt hätte. Das Interesse bestand vor allem darin, herauszufinden, inwiefern NS im Führungskontext der Sozialen Arbeit eine Chance und ein Risiko darstellt. Weiter sollten die Ergebnisse auch Hinweise darauf liefern, welche Voraussetzungen es braucht, damit NSP in einer Führungsposition erfolgreich arbeiten können und langfristig gesund bleiben. Das führte uns zu drei Kernfragestellungen:

- Wie erleben und gestalten NSFK ihre Führung?
- Was sind Chancen und Risiken von NS bei Führungspersonen in der Sozialen Arbeit?
- Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich oder hinderlich für die Arbeit von NSFK?

## 1.5 Ziel und Berufsrelevanz

Ein Ziel dieser Arbeit ist es, die Vorteile und auch den Nutzen der NS aufzuzeigen. Da mit dem Begriff Hochsensibilität viele negative Aspekte wie geringe Belastbarkeit, Verletzlichkeit, Dünnhäutigkeit verbunden werden, wird Hochsensibilität resp. NS gerade im Zusammenhang mit Führung als hinderlich angesehen. Hier sollen klare Vorteile benannt und Strategien oder Rahmenbedingungen vorgestellt werden, die helfen, mit den herausfordernden Aspekten der NS umzugehen. Die Lesenden sollen über das Thema aufgeklärt werden, um differenziert damit umgehen zu können und mehr Verständnis für sich oder für andere zu erlangen.

## 1.6 Adressaten/Adressatinnen

Als AdressatInnen sehen wir grundsätzlich alle am Thema interessierten Personen, auch ausserhalb der Sozialen Arbeit. Wir beschränken uns in dieser Arbeit aber auf die Aspekte von Führungspositionen in der Sozialen Arbeit. Neurosensitiven Führungskräften hilft diese Arbeit hoffentlich auch, eine grössere Selbstakzeptanz und vielleicht auch Hilfen oder Strategien im Umgang mit ihrer Neurosensitivität entwickeln zu können.

## 1.7 Aufbau der Bachelorarbeit

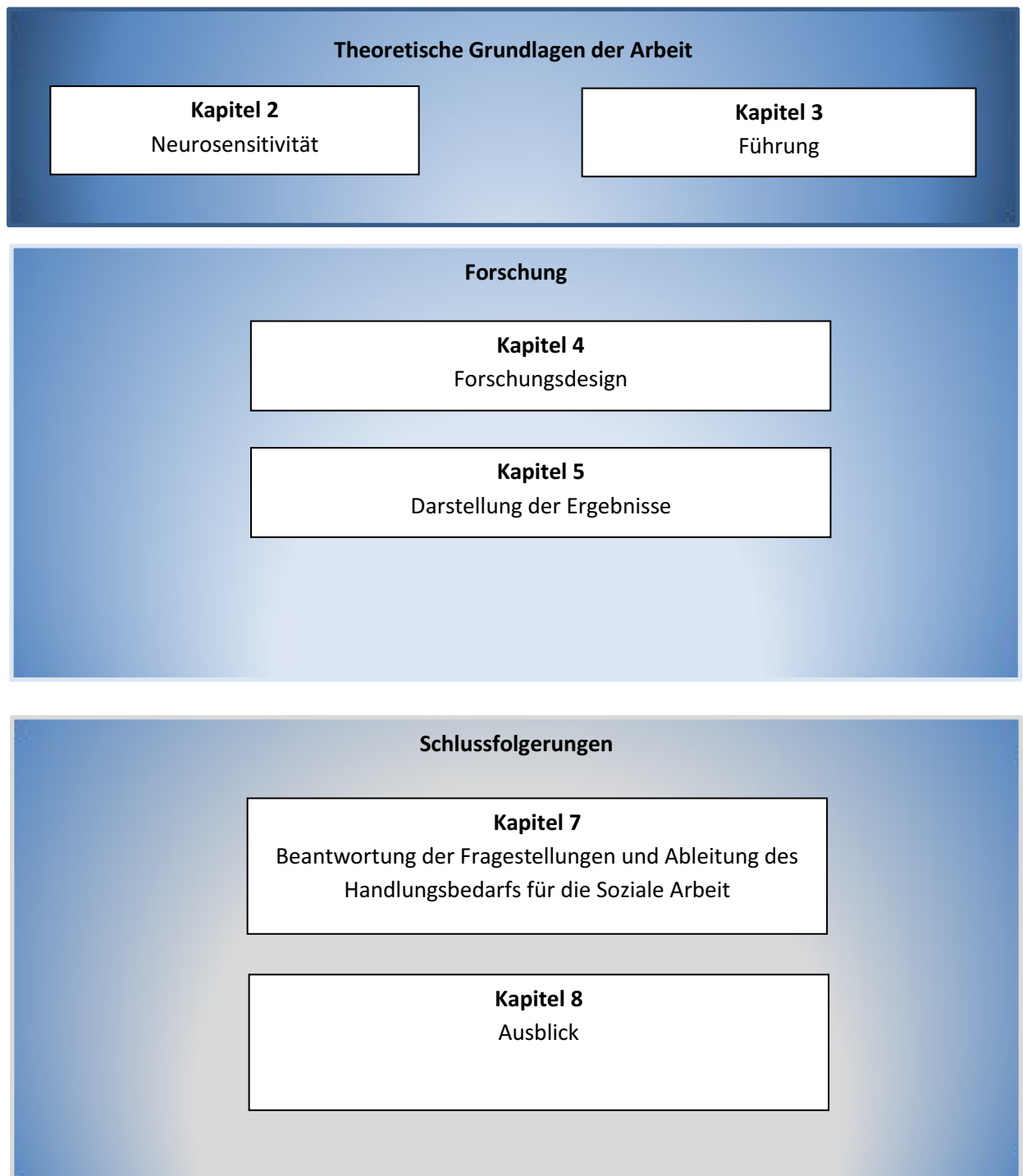


Abbildung 1: Aufbau der Bachelorarbeit (eigene Darstellung)

## 2 Neurosensitivität

Zu Beginn dieses Kapitels wird die Entwicklung der Begrifflichkeit von Hochsensibilität zu Neurosensitivität sowie deren Verortung in der Psychologie als Temperament beleuchtet. Die wissenschaftliche Grundlage zum Konstrukt der NS bilden die Erkenntnisse aus historischer und aktueller Forschung. Am Ende des Kapitels folgen kritische Forschungsbetrachtungen.

### 2.1 Von Hochsensibilität zu Neurosensitivität

Der wissenschaftliche Begriff *high sensory processing sensitivity (hsps)* wurde erstmals in den 90er-Jahren von Elaine Aron, Psychotherapeutin und Universitätsprofessorin in den USA, beschrieben (Georg Parlow, 2013, S. 50). Gemäss ihren Studien tragen 15–20% der Menschen diese Temperamenteigenschaft in sich. Aron (2017) beschreibt die Eigenschaft als ausgeprägte Erregbarkeit. Die betroffenen Menschen können deutlich mehr äussere und innere Reize wahrnehmen und verarbeiten als „normalsensible“ Personen. Dies kann sich beispielsweise auf eine verfeinerte Geräuschwahrnehmung, sowie auf visuelle Eindrücke und körperliche Empfindungen beziehen (S. 30). Cordula Roemer (2017), Diplom-Pädagogin, betont, dass dieses Temperament weder eine Krankheit noch eine Störung ist. Es kann als strukturelle Variation des neuronalen Systems bezeichnet werden (S. 7). Personen mit dieser Temperamenteigenschaft bezeichnet Aron als *Highly Sensitive Person*. Ihr erstes Originalwerk von 1996 über Hochsensibilität trägt diese Bezeichnung bereits als Titel.

Im deutschsprachigen Raum wurde *high sensory processing sensitivity* in Hochsensibilität resp. Hochsensitivität übersetzt. Daniel Panetta (2017) erwähnt in seinem Buch *Hochsensibilität und Leadership*, dass der Begriff „Sensibilität“ auf Woxikon.de 14 verschiedene Bedeutungen und 105 verschiedene Synonyme aufzeigt. An erster Stelle erscheint die Bedeutungsgruppe dünnhäutig und darunter Begriffe wie empfindsam, zart besaitet, überempfindlich, weich, etc. Eine weitere Synonymgruppe beinhaltet die Adjektive labil, schwierig, verletzbar und mimosenhaft (S. 8). Diese kurze Auflistung zeigt zum einen, dass der Begriff Sensibilität im deutschsprachigen Raum oftmals negativ konnotiert ist. Zum anderen erklärt Patrice Wyrsh (ohne Datum) auf seiner Website zur aktuellen Forschung, dass der Begriff Hochsensibilität in der Übersetzung des Forschungsbegriffes *sensory processing sensitivity* oftmals kritisch betrachtet wird. Erwähnt wird dabei, dass nur geringe Forschungsergebnisse zu diesem Konstrukt vorhanden sind. Gleichzeitig wird z.T. dessen Existenz angezweifelt. Gemäss Wyrsh (ohne Datum) wird dabei jedoch der aktuellste Forschungsstand ignoriert.

Er verweist auf seiner Informationsplattform auf die Arbeit „Individual Differences in Environmental Sensitivity“ von Dr. Michael Pluess. Diese beschreibt die neusten drei Forschungsströmungen (bei Kindern, Erwachsenen und Tieren) bezüglich Sensitivitätsunterschieden. Dabei wird zwischen Input (Sensibility) als Wahrnehmung, interner Verarbeitung sowie Output (Responsivity) als verhaltensbezogene Konsequenzen unterschieden. Die Funktion (also die interne Verarbeitung), welche schlussendlich Input und Output zusammenführt, scheint laut Pluess auf der unterschiedlichen Sensitivität des zentralen Nervensystems zu beruhen, wofür er den Begriff „Neurosensitivity“ benutzt. Bereits im Jahre 2013 wurde dieser Begriff erstmals von Michael Pluess und Jay Belski verwendet. Er soll verdeutlichen, dass ein **sensitiveres**, zentrales **Nervensystem** der primäre Grund sein könnte, weshalb einige Individuen ansprechempfindlicher sind.

Wyrsh (ohne Datum) betont, dass diese neuste These aus wissenschaftlicher Sicht noch in den Kinderschuhen steckt. Trotzdem zeichnet sich ab, dass der Begriff Hochsensibilität unter Berücksichtigung neuester Erkenntnisse und zukünftiger Forschungsentwicklungen nicht mehr ausreichend ist. Aus diesem Grund wird in dieser Bachelorarbeit - abgesehen von den Interview-Zitaten - ausschliesslich der Begriff Neurosensitivität verwendet. Eine detailliertere Beschreibung der Merkmale von NS folgt im Kapitel 2.3.6.

Im folgenden Unterkapitel wird dargelegt, weshalb NS als Temperament bezeichnet wird.

## 2.2 Temperament Neurosensitivität

Oft wird Neurosensitivität in der Populärliteratur als Persönlichkeitsmerkmal bezeichnet. Sandra Konrad (2015), Psychologin an der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr Hamburg, erklärt in einem Artikel der Zeitschrift „Psychologie Heute“, dass dieser Begriff zu wenig präzise ist. Die Persönlichkeit eines Menschen wird sowohl vom Temperament als auch von der Umwelt und seinen Erfahrungen (Lebensereignisse, soziale Unterstützung, elterliches Erziehungsverhalten) geprägt (S. 1).

Konrad (2015) sieht Neurosensitivität wie Aron eher als Teil des Temperaments. In der Psychologie wird Temperament als konstitutionsgebundene Eigenschaft eines Menschen verstanden, welche aus genetischen und pränatalen Faktoren zusammengesetzt ist. Das Temperament ist somit eine angeborene, biologische Disposition des Individuums. Sie bestimmt unter anderem den Umgang mit Gefühlen, die Stärke des Antriebs und die Kontrollfähigkeit. Es handelt sich um einen sehr stabilen Ausdruck der Persönlichkeit, der sich in allen Lebenssituationen stets in ähnlicher Weise zeigt und im Laufe des Lebens beständig bleibt. Wobei Konrad hier anmerkt, dass mit zunehmendem Alter auch die Sensibilität des Individuums zunimmt (ebd.).

## 2.3 Historische Vordenker und aktuelle Forschung

Das Ziel dieses Kapitels ist es, die Forschungsergebnisse vorzustellen, die das Konstrukt der Neurosensitivität stützen. Die Pionierarbeit zur Erforschung der Neurosensitivität hat Aron in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts geleistet. Eduard Schweingruber hat sich schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit dem Thema Sensibilität beschäftigt. Er hat jedoch keine systematischen Forschungen betrieben, sondern mehrheitlich Beobachtungen aus seiner Therapiepraxis zusammengefasst (Schweingruber, 1944, S. 8). Der Inhalt dieses Kapitel beschreibt nur die Forschung, auf der Aron ihre Studien aufgebaut hat.

Zuerst soll C.G. Jungs Konzept der Introvertiertheit beleuchtet werden. Dieses Konzept deckte sich am besten mit den eigenen Beobachtungen Arons, die sie zur Sensibilität gemacht hat. Iwan Pawlow, ein russischer Physiologe, und Jerome Kagan, ein amerikanischer Psychologe an der Universität Harvard, haben ebenfalls zum Thema Sensibilität geforscht. Sie konnten Messungen machen, die starke Hinweise darauf liefern, dass bei ca. 15-20% der Menschen ein konstanter Reiz zu einem höheren Erregungsniveau führt, als bei der restlichen Bevölkerung. Diese 15-20% sind auch deutlich früher überreizt und halten weniger aus.

Nach diesem Rückblick soll die Forschung von Aron vorgestellt werden. Sie hat seit den 1990er-Jahren mehrere Studien mit mehr als tausend Personen durchgeführt. Durch Forschung, Gespräche und Therapien konnte sie ihre Erkenntnisse zu Neurosensitivität fortlaufend erweitern. Zum Abschluss folgt ein Ausblick, in welche Richtung sich die aktuelle Forschung bewegt, sowie eine kritische Reflexion des Konstrukts der Neurosensitivität.

### 2.3.1 C.G. Jung (26. Juli 1875 – 6. Juni 1961)

Arons (2017) eigene Erfahrungen liessen in ihr den Wunsch aufkommen, mehr zum Thema Sensibilität zu forschen. Nur konnte sie fast keine Literatur zum Thema finden. Jungs Arbeiten zu Introversion – er sprach von der Neigung, sich nach innen zu wenden – schienen ihr am meisten auf ihre Beobachtungen zum Thema Sensibilität zuzutreffen (S. 17). Aron (2017) schreibt, dass für Jung das Thema der Introvertiertheit ein grundlegendes Problem war, das auch in der Psychologie und der Philosophie weiter bearbeitet wurde. Jung sah bei den Menschen zwei Mechanismen: Die Extrovertiertheit führt dazu, dass sich der Mensch mehrheitlich dem Objekt, also seiner Umwelt oder äusseren Einflüssen zuwendet. Die Introvertiertheit hat zur Folge, dass die innere Bewertung der Umwelt mehr im Zentrum steht. Meistens sind beide

Mechanismen in einem Menschen angelegt, wobei einer davon ausgeprägter ist (S. 161). Auf diese Mechanismen wird im Kapitel 2.3.4 noch näher eingegangen.

Andere Arbeiten postulieren, dass introvertierte Menschen nicht gesellig sind. Aron zweifelte diese These an und auch Jung setzte Introversion und Geselligkeit nicht in einen kausalen Zusammenhang (Aron, 2017, S. 17-18; 161). Aron (1997) konnte selbst in einer Serie von sieben Studien Hinweise darauf finden, dass das Phänomen der Neurosensitivität von der Introversion und von der Emotionalität getrennt werden muss. Demnach wurden die Variablen soziale Introversion und Emotionalität mit der Sensitivität verwechselt oder einfach darunter zusammengefasst. Die high-sensory-processing sensitivity ist aber mindestens zum Teil unabhängig von diesen Variablen (S. 345).

Jung hat als Tiefenpsychologe zu der Zeit als einziger zum Thema Sensibilität geforscht und geschrieben. Er schätzte die Sensibilität/Introvertiertheit und schrieb durchaus positiv über sie (Aron, 2017, S. 71). Aron (2017) beschreibt das in folgendem Zitat in Anlehnung an Jung:

«Introvertiertheit entsteht aus einem Bedürfnis heraus, den inneren, subjektiven Aspekt zu schützen, ihn mehr zu schätzen und insbesondere nicht zuzulassen, dass er von der „objektiven Welt“ überwältigt wird» (S. 161).

Für ihn waren introvertierte Menschen «lebendige Zeugen für die Tatsache, dass die reiche und vielbewegte Welt und ihr überquellendes und berauschendes Leben nicht nur aussen, sondern auch innen ist» (Aron, 2017, S. 161). Jung war sich bewusst, dass gerade in der westlichen Kultur Introvertiertheit einen schweren Stand hat, dass die Introvertierten aber einen wesentlichen Beitrag für die Gesellschaft leisten können und dass das geringe Selbstbewusstsein der Introvertierten der Welt einen schlechten Dienst erweist (Aron, 2017, S. 162). Er sah in der Sensibilität aber durchaus auch einen Faktor, der Menschen vulnerabel werden lässt. Gerade sensible Menschen, die nicht in einem stabilen Umfeld aufwachsen, sieht er als gefährdet dafür an, dass sie Neurosen entwickeln.

Jung ging als Tiefenpsychologe davon aus, dass das Unbewusste die Psyche massgeblich mitprägt. Aron sagt in Anlehnung an Jung, dass im Unterbewusstsein alle Erfahrungen gespeichert werden. Die Annahme, dass Personen mit einer Neurosensitivität grundsätzlich noch mehr wahrnehmen als Personen ohne diese Ausprägung, lässt sie darauf schliessen, dass NSP noch stärker von ihrem Unterbewusstsein beeinflusst werden. Dadurch kommen sie an Informationen, die von ausserordentlicher Wichtigkeit und sogar „prophetischer Voraussicht“ (Jung, 1995; zit. in Aron, 2017, S. 72) sind. Jung sieht diese „Introvertierten“ sogar als „Kulturförderer

und Erzieher“. Für ihn ist ein Leben, das stärker vom Unterbewusstsein geprägt ist, „wesentlich bedeutender und persönlich befriedigender“, aber auch potenziell schwieriger. Insbesondere dann, wenn in der Kindheit vielfach beunruhigende Erfahrungen von Unsicherheit gemacht wurden (Aron, S. 72, 2017).

### **2.3.2 Iwan Pawlow (16. September 1849 – 27. Februar 1936)**

Aron (2017) setzt für das Verständnis von Sensibilität folgende Überlegungen voraus: Jeder Mensch hat ein Erregungsniveau, in dem er am Leistungsfähigsten ist und er fühlt sich am wohlsten, wenn die Reizstärke in einem individuell angemessenen Mass ist. Bei Untererregung stellt sich Schwerfälligkeit und Teilnahmslosigkeit ein. Bei Übererregung kann eine Person ungeschickt, genervt und überanstrengt wirken. Es wird schwierig, klar zu denken und Handlungen des Körpers koordinieren zu können. Dieser Gedanke eines angemessenen Erregungsniveaus ist eine wichtige Grundlage der Psychologie. Selbst Säuglinge suchen schon nach dieser Balance zwischen Überreizung und Langeweile (S. 29).

Genau derselbe Reiz kann gemäss Aron (2017) bei unterschiedlichen Menschen zu einem individuell unterschiedlichen Erregungsniveau führen. Der Reiz kann sowohl von aussen kommen, als auch ein innerlicher Reiz sein. Dieses Merkmal ist angeboren und normal. In Studien wurde sogar herausgefunden, dass auch höhere Tierarten auf denselben Reiz unterschiedlich reagieren. Es gibt eine Streuung innerhalb der Arten – sowohl bei Menschen als auch bei Tieren: etwa 15-20% reagieren sehr empfänglich auf Reize, während bei den anderen beim gleichen Reiz ein niedrigeres Erregungsniveau erreicht wird (S. 30-33).

Der russische Physiologe Iwan Pawlow hat unter anderem auch zum Thema Empfindsamkeit des Menschen geforscht. Vor allem die objektive Messbarkeit von Empfindsamkeit war für Pawlow ein wichtiges Forschungsinteresse (Georg Parlow, 2003, S. 53). Er war der Überzeugung, dass es Menschen gibt, die eine viel tiefere Erregungsschwelle haben und dass deren Nervensystem anders funktioniert als das der anderen (Aron, 2017, S. 31).

Parlow (2003) beschreibt, dass Pawlow dann tatsächlich feststellen konnte, dass es einen gewissen Punkt gibt, bei dem Menschen durch Überstimulation dicht machen und dies sogar bis zur Bewusstlosigkeit führen kann.

Pawlow hat Personen intensivem Lärm ausgesetzt. Sobald der Lärm eine gewisse Dezibelhöhe überschritt, setzte bei den Personen die sogenannte transmarginale Hemmung ein. Sie gehen in eine Schutzhaltung, krümmen sich, bedecken die Ohren mit den Händen und stecken den



Kopf zwischen die Knie. Bei noch mehr Beschallung kommt es zur Bewusstlosigkeit. So konnte nachgewiesen werden, dass folgende Annahme stimmt: Unterschiedliche Personen reagieren jeweils unterschiedlich auf den gleichen Reiz.

Verblüffend ist, dass es eine Gruppe von ca. 15% der Versuchspersonen gab, bei denen die transmarginale Hemmung viel früher einsetzte. Die restlichen Versuchspersonen brachen erst bei deutlich stärkeren Reizen zusammen. Zwischen diesen beiden Gruppen gab es eine klare Abgrenzung und keinen fließenden Übergang. Pawlow fand auch noch weitere Gemeinsamkeiten bei den Personen innerhalb dieser 15% und war davon überzeugt, dass dieses Merkmal angeboren ist. Dieser Anteil von sensibleren Personen wurde auch von Jerome Kagan bestätigt, wie in Abbildung 2 ersichtlich ist (Parlow, 2003, S. 54).

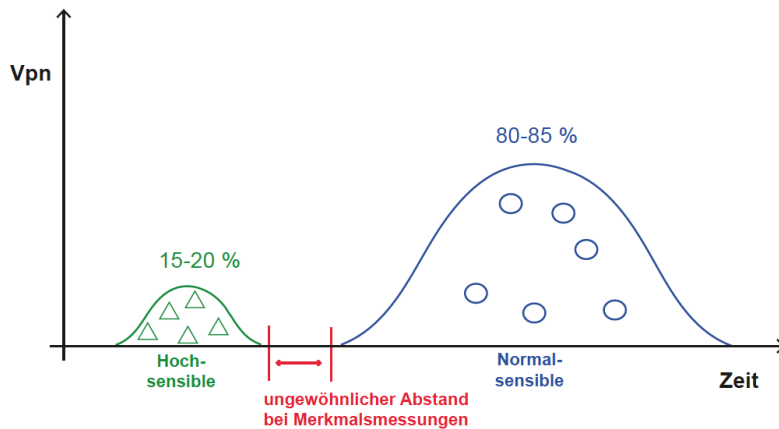


Abbildung 2: Messung der Belastbarkeit bei Reizinput (akustisch) (Roemer Cordula, 2017, S. 11)

### 2.3.3 Jerome Kagan (\*25. Februar 1929)

Aron (2017) beschreibt auch die Forschung von Jerome Kagan, Psychologe an der Universität Harvard. Er hat in seinen Forschungen die Sensibilität von Säuglingen untersucht und sie ein paar Jahre später noch einmal getestet, um zu sehen, wie sie sich weiterentwickelt haben. Dabei hat er sie verschiedenen Reizen ausgesetzt und dann festgestellt, dass etwa zwanzig Prozent der Kinder eine stärkere Reaktion auf die Reize zeigen. So bewegen sie Arme und Beine vermehrt und bäumen sich auf. Die Kinder zeigen eine Reaktion, als ob sie aufschrecken oder ausweichen wollten und schreien häufiger. Kagan bezeichnete diese Kinder als „reaktive Kinder“ (S. 60).

Ein Jahr später wurden die Kinder - laut Aron (2017) - erneut untersucht und Kagan konnte bei etwa zwei Dritteln der sehr reaktiven Kinder feststellen, dass sie in ungewohnten Situationen eine starke Angstreaktion zeigen. Zehn Prozent der reaktiven Kinder zeigten wenig Angst. Kagan wählt die Bezeichnung schüchterne, ängstliche oder gehemmte Kinder. Aron nimmt an, dass bei diesen Kindern das Verhaltenshemmungssystem (BIS, vgl. Kapitel 2.3.4) aktiver war und sie deshalb innehalten, um die aufgenommenen Informationen zu verarbeiten. Insofern ist es verständlich, dass Kagan diese Kinder als gehemmt, ängstlich oder schüchtern wahrgenommen hat, auch wenn Aron sagen würde, dass einfach die Achtsamkeit der Kinder erhöht war. Beim Betreten des Labors konnte eine - im Vergleich zu den anderen Kindern - erhöhte Herzfrequenz festgestellt werden, die sich bei Stress nicht weiter erhöhte. In den Körperflüssigkeiten (Speichel, Blut und Urin) wurde ein hoher Gehalt an Noradrenalin gemessen, besonders nach Stresssituationen. Auch der Cortisolspiegel war bei den gehemmten Kindern höher und zwar nicht nur in Stresssituationen, sondern auch in Momenten, in denen sie sich geborgen fühlten (S. 59-60).

Aron (2017) merkt weiter an, dass Noradrenalin direkt mit der Erregung der Nerven verbunden ist. Cortisol wird bei starker bzw. mehr oder weniger ständig andauernder Erregung der Nerven ausgeschüttet (S. 59).

Die Eltern der „gehemmten Kinder“ erzählten gemäss Aron (2017), dass ihre Kinder häufiger unter Allergien, Koliken, Verstopfung und Schlaflosigkeit leiden. Weiter wurde bei den gehemmten Kindern eine stärkere Aktivität der rechten Gehirnhälfte festgestellt. Die rechte Stirnhälfte war kühler, was dadurch zu erklären ist, dass das Blut von der Körperoberfläche abgezogen wird und zum aktiven Areal fliesst (ebd.). Eine Erklärung dazu soll im nächsten Kapitel gegeben werden.

Die Forschungen von Kagan und Pawlow kommen also in Bezug auf den Anteil von Personen, die früher auf Reize reagieren, zum selben Schluss, weshalb Aron davon ausgeht, dass etwa 15-20% der Bevölkerung neurosensitiv ist.

### **2.3.4 Verhaltensaktivierungs- und Verhaltenshemmungssystem**

Der Psychologe Jeffrey A. Gray hat zwei Systeme im Gehirn beschrieben, deren Interaktion miteinander die Ausprägung der Persönlichkeit mitbestimmt (John Maltby, Liz Day und Ann Macaskill, 2011, S. 367).

Aron (2017) dokumentiert, dass das Verhältnis dieser zwei Systeme auch einen Bezug zur Sensitivität hat (S. 61). Auf der einen Seite ist es das Verhaltensaktivierungssystem (engl.: behavioral activation system, kurz: BAS), auf der anderen Seite das Verhaltenshemmungssystem (engl.: behavioral inhibition system, kurz: BIS). Aron (2017) und auch Parlow (2003) sehen in den Begriffen eine Bewertung und Stigmatisierung des letzteren, Aron wählt deshalb den Begriff des Achtsamkeitssystems (S. 62), während Parlow den Begriff Reflexionssystem vorschlägt (S. 59).

Das BAS ist mit den Teilen des Gehirns verbunden, die Sinneswahrnehmungen aufnehmen und sie dann in Befehle für motorische Vorgänge umsetzen. Damit wird verursacht, dass wir aktiv werden und uns auf Menschen oder auf Nahrungsquellen zubewegen. Solange dieses System aktiv ist, sind wir wissbegierig, unerschrocken und impulsiv.

Das BIS macht uns vorsichtig, wachsam und aufmerksam gegenüber Signalen. Es aktiviert bei Gefahr unsere Aufmerksamkeit und bringt uns dazu, dass wir uns von Dingen wegbewegen. Wenn dieses System aktiv ist, nehmen wir jede Einzelheit auf und vergleichen das gegenwärtig Wahrgenommene mit schon Bekanntem und dem, was als normal und gewöhnlich erlebt wird. Das hilft uns, vorausschauend einschätzen zu können, was in der jeweiligen Situation erwartet werden kann. Bei Verwirrung oder Unklarheit lässt uns dieses System so lange innehalten, bis Klarheit herrscht. Spannend ist, dass das Verhaltenshemmungssystem oder - nach Aron - das Achtsamkeitssystem, mit Gehirnregionen der rechten Gehirnhälfte verbunden ist. Dieses war bei den Kindern, die Kagan „gehemmt“ nannte, aktiver.

Es wird angenommen, dass das Verhaltenshemmungssystem bei NSP tendenziell ausgeprägter ist als das Verhaltensaktivierungssystem. Die Ausprägung des Verhältnisses dieser zwei Systeme kann aber auch bei NSP individuell sehr verschieden sein. Daraus entstehen unterschiedliche Typisierungen, auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen wird, da es nicht mehr der wissenschaftlichen Fundierung des Konstrukts Neurosensitivität dient (Aron, 2017, S. 61-63).

### **2.3.5 Aktueller Forschungsstand**

Die bis jetzt vorgestellte Forschung von Jung, Kagan und Pawlow waren Forschungen, auf die sich auch Aron gestützt hat. Die Forschung zu Neurosensitivität ist noch jung und eine Recherche in unterschiedlicher Literatur ergab, dass ein sehr grosser Teil des Wissens zu Neurosensitivität auf der Forschung von Elaine und Arthur Aron gestützt ist und dass das Ehepaar auch in vielen Studien involviert war. Unter anderem waren sie bei den neueren Studien von Bianca

Acevedo et al. (2014) und Jadzia Anna Jagiellowicz (2016) im Forschungsteam, welche weiter unten genauer beschrieben werden.

Aron & Aron (1995) beschreiben ihr Forschungsdesign folgendermassen:

„This initial study applied a qualitative interview approach to extract the basic characteristics of those self-identified as highly sensitive. It seemed important to begin somewhat inductively, allowing the phenomenon to identify itself to the extent possible.

We also hoped, that the interviews would reveal patterns, some of which might be initially unexpected, that we could then confirm in quantitative studies“ (S. 350).

So begannen sie in einem qualitativen Forschungsansatz Personen zu interviewen, die sich selbst als neurosensitiv beschrieben. Das Ziel war es, das Gebiet der Neurosensitivität zu erschliessen und Anhaltspunkte resp. Basischarakteristiken herauszuarbeiten, damit sie in den folgenden Studien 2-7 quantitativ arbeiten konnten. Aus den Ergebnissen dieser Interviews wurde ein Fragenkatalog erarbeitet, bei dem Kerncharakteristiken der sensory-processing sensitivity herausgearbeitet wurden. Auf diesen Ergebnissen wurden die Studien 2-7 aufgebaut. In den Studien 2-4 wurden drei unterschiedliche, mässig grosse Samples gebraucht (Studie 1-3: Studenten von insgesamt neun amerikanischen Universitäten und eine telefonische Zufallsbefragung). Über diese drei Studien hinweg konnten sie die Kernaspekte untersuchen und Resultate validieren (cross-validate).

Studie 5 bezog noch Eysencks Extroversion Scale und Mehrabian's measure of stimulus screening and arousability mit ein, um ihre Resultate und ihre Konzeptualisierung des Phänomens mit anderen Theorien abgleichen und die Resultate nach anderen Messstäben validieren zu können.

In Studie 6 legten sie den Schwerpunkt auf ein Messinstrument für die zukünftige Forschung und in Studie 7 wurde dieses Messinstrument noch einmal validiert und die Beziehung der Sensitivität mit den Big Five-Faktoren untersucht. Weiter untersucht wurde die Beziehung der Sensitivität zu Introversion, wozu eine Analyse der Korrelation zwischen der Sensitivität, der Big Five-Introversion und der Eysenck-Introversion gemacht wurde (Aron & Aron, 1995, S. 350).

Bei der Recherche zu dieser Arbeit fiel der Informations- und Forschungsverbund Hochsensibilität e.V. (IFHS) besonders auf. Dieser hat die Förderung von Forschung nach wissenschaftsthe-

oretischen und -ethischen Aspekten an deutschen Universitäten zum Ziel. Auf der Homepage werden aktuelle Studien zum Thema gesammelt und übersichtlich präsentiert.

Eine gute Übersicht über die aktuelle Forschung und Diskussion der Neurosensitivität ist in den Arbeiten von Patrice Wyrsch (2016) und Daniel Panetta (2017) zu finden. Auf der Homepage von Aron sind die hier erwähnten Studien online einsehbar.

Patrice Wyrsch (ohne Datum) gestaltet zurzeit eine Internetseite, auf der die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Neurosensitivität zusammengetragen werden. Er stützt seine Ausführungen unter anderem auch auf Pluess ab, der verschiedene Artikel zum Thema Sensitivität geschrieben hat. Im Kapitel 2.1. wird ein wichtiges Forschungsergebnis von Pluess vorgestellt, das auch Wyrsch auf seiner Homepage beschrieben hat.

An dieser Stelle sollen nun zwei Studien vorgestellt werden: Beide zeigen Unterschiede bei der Gehirnaktivität von Personen mit einer Neurosensitivität auf und geben einen Hinweis auf die Beweise von Neurosensitivität auf genetischer Ebene.

Die erste Studie ist von Jadzia Jagiellowicz, Xiaomeng Xu, Arthur Aron, Elaine Aron, Guikang Cao, Tingyong Feng und Xuchu Wenig aus dem Jahr 2011. Hier wurden 18 Probandinnen und Probanden auf Neurosensitivität getestet. Des Weiteren mussten sie eine Aufgabe lösen, in der es darum ging, in Bildern Veränderungen festzustellen, während sie in einem Magnetresonanztomographen (MRT) waren. Die Forschenden konnten bei Personen mit Neurosensitivität eine signifikant höhere Gehirnaktivität feststellen (Jagiellowicz et al., 2011, S. 219).

Bianca Acevedo, Elaine N. Aron, Arthur Aron, Matthew-Donald Singer, Nancy Collins und Lucy L. Brown (2014) haben in einer zweiten Studie ebenfalls 18 Personen untersucht. Dafür wurden die Probandinnen und Probanden mit einer 11-Item Skala auf Neurosensitivität getestet und mit einem zusätzlichen Test das Temperament Neurotizismus ausgeschlossen. Danach wurde ihnen, während sie in einem funktionalen MRT waren, zufällig ausgewählte Bilder gezeigt. Auf diesen waren Fremde und ihre jeweiligen PartnerInnen mit positiven, neutralen und negativen Gesichtszügen zu sehen. Es stellte sich hier ebenfalls heraus, dass Neurosensitivität mit einer erhöhten Gehirnaktivität in Verbindung gebracht werden kann (S. 1). Daniel Panetta (2017) übersetzt, dass vor allem im „cingulären und prämotorischen Kortex“, welche unter anderem für Aufmerksamkeit und Planung sowie Abgleichung von Bewegungsentwürfen zuständig sind, diese erhöhte Gehirnaktivität messbar ist (S.16).

Schon nach der ersten Studie haben Aron, Aron und Jagiellowicz den folgenden Schluss gezogen: „*SPS is a trait associated with enhanced awareness and responsiveness to others moods, which lead to a greater attunement to others and enhanced action planning in social contexts*“ (Aron, Aron und Jagiellowicz, 2012, zit. in Wyrsh, 2016, S. 20). Es scheint, als gäbe es Hinweise, dass SPS resp. NS auf genetischer Ebene vorgegeben ist. So scheint die NS mit Genen assoziiert zu sein, die das Dopamin- und das Serotoninsystem regeln.

Wyrsh (2016) stellt verschiedene Studien vor, aus denen klar wird, dass bei einem Gen, das den Serotoninhaushalt steuert, eine Genvariante auftreten kann, die positiv mit Neurosensitivität korreliert. Diese Variante wird „short version of the serotonin-transporter-linked polymorphic region“ (short/short version) genannt. Eine solche Genvariante wurde in verschiedenen Studien vor allem mit Nachteilen (z.B. erhöhtes Risiko für Depressionen) in Verbindung gebracht. Die Forscher konnten aber mittlerweile auch einige Vorteile erkennen.

Aron, Aron und Jagiellowicz beschreiben den Versuch von Roiser et al. aus dem Jahr 2006 und ihre Schlussfolgerungen wie folgt:

For instance, on a decision-making task conducted by Roiser et al., individuals carrying the short/short genotype outperformed individuals carrying the long/long genotype showing risk aversion when there was a low probability of winning, but risk seeking when there was a high probability (Aron, Aron und Jagiellowicz, 2012, zit. in Wyrsh, 2016, S. 22).

Wyrsh (2016) schreibt dazu: «This indicates, that these individuals reflect more, when making decisions and that their decisions are more adapted to important environmental cues» (S. 22).

An dieser Stelle soll nochmals auf Konrad (ohne Datum) hingewiesen werden. Sie ist Teil eines Forschungsteams, das zur Zeit 20 Studien zum Thema Hochsensibilität bzw. Neurosensitivität durchführt.

2017 kam ihr Beitrag „Psychometric Properties and Validation of a German High Sensitive Person Scale (HSPS-G)“ im European Journal of Psychological Assessment heraus, in dem es um die Validierung der deutschsprachigen Messskala für Neurosensitivität geht (IFHS, 2017).

### 2.3.6 Merkmale der Neurosensitivität

In den vorangehenden Kapiteln 2.1 und 2.3 wurden die verschiedenen wissenschaftlichen Forschungsgrundlagen zum Thema Neurosensitivität vorgestellt. Daraus lassen sich unterschiedliche Verhaltensweisen, Empfindsamkeiten und spezifische Merkmale der NS ableiten. In der Praxis werden diese Merkmale per Fragebogen von Aron oder im Gespräch mit der betroffenen Person eruiert. Die folgende Auflistung in Abbildung 3 von Roemer (2017) in Anlehnung an den Fragebogen von Aron, zeigt einige typische Merkmale von NS.

- hohe Reizaufnahme (überwiegend unbewusst)
- sensorische Empfindlichkeit (Lärm, Gerüche, visuell, Haut...)
- besondere Wachheit Details und Situationen gegenüber
- schnelle Überreizung (Auswirkung der überwiegend unbewussten reichhaltigen Informationsaufnahme)
- schnell aufgeregt/erregt/begeistert (das Gehirn ist durch sensorische Eindrücke leicht ansprechbar und aktiv)
- reges Innenleben (Situationen werden vor- und nachgedacht: Das ist eine innere Vorbereitung und Auswertung von Situationen und hilft für zukünftige Situationen, Reize zu reduzieren und ist deswegen eine intensive Problemlösungsverarbeitung)
- Neigung zu schneller Erschöpfung (das System braucht Zeit zur Verarbeitung)
- Stärkeres Rückzugsbedürfnis (Verarbeitung der aufgenommenen Reize)
- Scheinbar schüchtern (liegt an Neigung zur Vorsicht ggf. Selbstunsicherheit, kann auch beobachtende Vorsicht in einer Situation sein)
- Grosses Harmoniebedürfnis (Stress und Streit implizieren Reizüberflutung)
- Ausgeprägte subtile Wahrnehmung (vielschichtige Fantasie und Gedankengänge)
- Sehr vielseitige Interessen (viel Information wird vielseitig verwendet)
- Oft sehr einfühlsam (detaillierte Wahrnehmung des Gegenübers führt zum Erkennen der Person oder ihrer Bedürfnisse)
- Arbeiten gerne detailgenau (Bedürfnis nach Komplexität und Perfektionismus, viele Aspekte werden berücksichtigt)

- Denken ganzheitlich und vernetzt (Gehirn benutzt die aufgenommene Vielfalt)
- Sehr kreativ/künstlerisch begabt und/oder ideenreich (viele Informationen werden vielseitig verwendet)
- Gewissenhaft und verantwortungsvoll (haben grossen Weitblick, sehen Auswirkungen)
- Suchen immer einen Sinn im Leben, im Handeln (Sinn ist immer im Kontext des eigenen, individuellen Wertesystems zu sehen; Ein Ziel gibt eine Richtung, somit eine Struktur vor, Struktur reduziert Reizüberflutung)
- Sind geringer belastbar, weniger stressresistent (System braucht Pausen in anderem Umfang, negative Prägung belastet den Energiehaushalt)
- Psychosoziale Feinwahrnehmung
- Ausgeprägtes intuitives Denken (starke Nutzung der rechten Gehirnhälfte)
- Langer emotionaler „Nachklang“ des Erlebten
- Unter Umständen gutes Erfassen von Strukturen und Prinzipien
- Mögen keine grossen Gruppen/Menschenmengen (zu viel Reize)
- Oft schwaches Selbstbewusstsein (prägungsbedingt)
- Leichte Ablenkbarkeit
- Ausgeprägter Gerechtigkeitssinn (Gerechtigkeit bedeutet in Harmonie sein/Ausgewogenheit)

Abbildung 3: Typische Merkmale von NS (leicht modifiziert nach Roemer, 2017, S. 19-20)

Nicht alle genannten Merkmale treffen auf alle NSP zu. Auch hier sind, wie bei jeder anderen Veranlagung, Ausprägungen oder - je nach Erfahrungen - auch Unterdrückung von bestimmten Empfindungen beobachtbar (Roemer, 2017, S. 21). Um die Darstellung und Abgrenzung der NS von anderen Temperamentsmerkmalen oder Störungen verständlicher aufzuzeigen, werden von der Forschung verschiedene Kategorien und Typisierungen entworfen. Roemer (2017) beschreibt in Anlehnung an Aron folgende vier zentrale Indikatoren, an denen NS erkennbar wird (S. 21) (siehe Tabelle 1):



<b>Neigung zur Verhaltenshemmung</b>	Die meisten Feinfühligen sind in ihrer Impulsivität eher verhalten, langsam und beobachtend. Daher wirkt ihr spontanes Handeln verhaltener oder - gemäss Aron - achtsamer
<b>Grössere Sensibilität auf Stimuli</b>	Das hochsensible System reagiert schnell und intensiv auf Reize und saugt sie auf
<b>Bedürfnis und die Fähigkeit zu tiefer und gründlicher Verarbeitung</b>	Neben der hohen Aufnahme von Stimuli werden die Informationen vom menschlichen System besonders intensiv und tiefgründig verarbeitet.
<b>Neigung zur emotionalen und physiologischen Reaktivität</b>	Reaktivität bedeutet Verhaltensänderung bei Beobachtung – z.B. Unsicherheit oder Angst, wenn NSP von Lehrperson, Vorgesetzten beobachtet wird

Tabelle 1: Zentrale Indikatoren für NS (leicht modifiziert nach Roemer, 2017, S. 21)

Eine zusätzliche Typologie der NS, die zwar nicht wissenschaftlich begründet, jedoch für eine praxisnahe Erklärung der Merkmale hilfreich ist, stammt von Brigitte Schorr (2016). Sie teilt die Merkmale der NS in die vier folgenden Kategorien ein (s. Tabelle 2):

• <b>empathische Ausprägung</b>	• <b>kognitive Ausprägung</b>
• <b>sensorische Ausprägung</b>	• <b>spirituelle Ausprägung</b> (wird in der klassischen Literatur nicht erwähnt)

Tabelle 2: Typologie der NS (eigene Darstellung auf der Basis von Schorr, 2016, S. 20)

Viele der obengenannten Merkmale können vor allem durch Selbstwahrnehmung beschrieben werden und liefern dadurch nur eine geringe Objektivität. Dieser Aspekt wird nun im nächsten Kapitel 2.3.7 kritisch betrachtet und diskutiert. Panetta (2017) kritisiert daran, dass gerade in populärwissenschaftlichen Werken - in das man „zart besaitet“ einordnen kann - viele Vor- und

Nachteile und Fähigkeiten von NSPs beschrieben werden, er aber davon Abstand nimmt, weil hierfür die empirischen Grundlagen fehlen (S.14).

### 2.3.7 Kritische Diskussion

*Es wäre ein Irrtum zu glauben, dass eine Wissenschaft aus lauter streng bewiesenen Lehrsätzen besteht, und ein Unrecht, solches zu fordern.“  
(Sigmund Freud, Begründer der Psychoanalyse)*

Die Wissenschaftsjournalistin Nele Langosch (2016) hat in ihrem Artikel die grundsätzliche Frage gestellt, ob es hochsensible Menschen gibt. Darin schreibt sie, dass einige Wissenschaftler Neurosensitivität als eine Spielart von Neurotizismus oder Ängstlichkeit halten. Niemand würde bestreiten, dass es unterschiedliche Empfindlichkeiten gibt. Aber ob NS tatsächlich das Konstrukt ist, das die beste Erklärung dafür gibt, wird in dem Artikel von Nele Langosch in Frage gestellt.

Ein Grund dafür ist die dünne Forschungslage, wie Jens Asendorpf - emeritierter Professor für Persönlichkeitspsychologie an der Humboldt-Universität in Berlin - im Artikel von Nele Langosch (2016) zitiert wird.

Die meisten Forschungen stützen sich weiterhin auf Aron und es sind seit der Veröffentlichung ihrer Arbeit 1996 nur wenig weitere Forschungen publiziert worden. Sandra Konrad entgegnet darauf, dass die Praxis schon viel weiter als die Forschung ist. Sie sagt auch, dass NS nicht mit Neurotizismus gleichgestellt werden darf, da es feinfühligere Menschen gibt, die emotional stabil sind. Somit wird diese Gleichschaltung der NS nicht gerecht (Langosch, 2016).

Als einen weiteren Kritikpunkt führt Nele Langosch an, dass Elaine Aron in ihrer HSP-Skala ursprünglich davon ausging, dass NS nur eine Dimension beschreibt, also als einheitliches Phänomen zu betrachten ist. Der ursprüngliche, von Aron erstellte Fragebogen hat die Mindestanforderungen an einen psychologischen Fragebogen allerdings grundsätzlich erfüllt (Langosch, 2016).

Panetta (2017) beschreibt die Erkenntnisse der Forschenden Smolenska, McCabe und Woodlyn, die eine Skala vorschlagen, auf der die NS drei Dimensionen umfasst, wie folgt: ease of excitation (durch externe und interne Anforderungen psychisch überfordert, Erregbarkeit), aesthetic sensitivity (ästhetische Sensitivität) und low sensory threshold (niedrige sensorische Erregungs- bzw. Reizschwelle) (S.19).

Im Artikel von Nele Langosch (2016) werden auch Mary Rothbart und David Evans erwähnt, die auf zwei Dimensionen von NS stossen: erstens der negative Affekt, also eine grundsätzliche Neigung zu Gefühlen wie Traurigkeit, Angst und Ärger und zweitens die Dimension der ästhetischen Sensitivität, welche mit den Ergebnissen von Smolenska et al. übereinstimmt. Dass NS keine homogene Eigenschaft ist, erschwert laut Sandra Konrad zwar die Forschung, weshalb aber nicht automatisch der Schluss gezogen werden kann, dass das gesamte Konstrukt grundsätzlich anzuzweifeln ist.

Ein Schwachpunkt der Skala ist, dass sie hauptsächlich auf einer Eigeneinschätzung beruht und es keine objektiv messbaren Grössen gibt. Die Studien von Acevedo et al. und Jagiellowicz et al. geben Hinweise auf messbare Unterschiede bei der Gehirnaktivität. Diese Studien werden von Nele Langosch aber angezweifelt, unter anderem auch aufgrund methodischer Schwachstellen, z.B. dass die NS nur mit einer verkürzten Skala erfragt wurde.

Dies führt zu einem letzten Punkt, den Konrad im Artikel von Langosch (2016) anspricht: Nicht jeder, der denkt, ausgesprochen feinfühlig zu sein, ist es tatsächlich auch. Die Popularität der NS erklärt sie sich damit, dass die Identifizierung gleichzeitig ein Ausdruck der Überforderung ist angesichts der immer komplexer werdenden Umwelt. Jens Asendorpf äussert die Vermutung, dass niemand sich als neurotisch bezeichnen möchte und deshalb Hochsensibilität resp. Neurosensitivität positiver klingt.

Auch wenn einige Fragen noch nicht beantwortet sind: Die wissenschaftliche Grundlage ist gegeben und ein grundsätzliches Infragestellen der NS würde laut Wyrsh (2017) auch der aktuellen Forschungslage widersprechen. Selbst der Kritiker Jens Asendorpf sieht einen Nutzen in der Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Konstrukt. Ob unter dem Namen NS oder Neurotizismus: „Die eigene Persönlichkeit einfach so zu akzeptieren, wie sie ist, kann entlastend sein“ (Nela Langosch, 2016).

## 3 Führung

Die nachfolgend theoretischen Darlegungen zum Thema „Führung“ bilden - neben dem Theoriekapitel zur NS - die wissenschaftliche Basis für die vorliegende Arbeit.

Als erstes wird die Etymologie und die Bedeutung aufgezeigt. Es folgen die Führungstheorien und sonstige relevante Aspekte zum Thema. Den Abschluss bildet das Unterkapitel zu Führung in sozialen Organisationen.

### 3.1 Etymologie und Bedeutung von Führung

Um Führung zu definieren, gehen Bernd Blessin und Alexander Wick (2017) als erstes auf die Etymologie des Begriffes ein. Für sie hängt „führen“ im Deutschen mit „fahren machen“ (in Bewegung bringen) zusammen. Das deutsche leiten geht auf vorangehen oder in Gang setzen zurück. Das französische diriger (führen, leiten) findet sich in den deutschen Wörtern dirigieren oder Direktor wieder. Auch das französische commander hat seine deutschen Lehnwörter. Diese sind kommandieren und Kommandeur (S. 26).

Weiter erklären Blessin und Wick (2017), dass der Begriff „Führer“ im Deutschen vor 1900 selten verwendet wurde. Erst vor dem ersten Weltkrieg wurde der Begriff im Zusammenhang mit der Reformpädagogik und der Wandervogel-Bewegung in seiner heutigen Bedeutung wichtig (ebd.).

Blessin und Wick (2017) meinen, dass Führung kein physischer Gegenstand wie ein Auto oder ein Schuh ist, sondern immer ein soziales Konstrukt (S. 28).

Blessin und Wick (2017) schlagen folgende Führungsdefinition vor:

Führung in Organisationen ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller und kollektiver Akteure in legitimer Weise bestimmend beeinflusst; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um – auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten – die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind (S. 43).

Zu dieser Definition merken Blessin und Wick (2017) an, dass ausdrücklich auf das „Handeln“ eines Subjekts Bezug genommen wird. Das Wort Handeln meint ein umfassendes Verständnis,

welches das Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Tun einschliesst. Der Begriff „legitim“ weist darauf hin, dass die in der Definition erwähnte Person im Sinne der geltenden Ordnung beeinflusst. Im letzten Teilsatz erscheint der Ausdruck „schlecht strukturiert“. Damit wollen Blessin und Wick verdeutlichen, dass Führungsinterventionen vor allem dann nötig sind, wenn Abweichungen vom gewohnten Gang der Dinge auszumachen sind (ebd.).

Einen weiteren Ansatz zur Führungsdefinition beschreibt Thomas Steiger (2013): Führung ist ein Grundphänomen menschlicher Entwicklung. Es gibt kein soziales System – Familien, Gruppen, Organisationen aller Art und Staaten – in denen Fragen der Führung nicht von Bedeutung sind. Das Thema ist häufig tabuisiert und mit Vorurteilen belastet. Der Hauptgrund dafür ist, dass menschliche Gemeinschaften sehr sensibel auf Erscheinungen reagieren, welche mit Führung verbunden sind.

Das erschwert eine bewusste und realistische Auseinandersetzung mit dem Thema. Jedoch hat das Phänomen „Führung“ schon jeher das Denken der Menschen und insbesondere der Philosophen und Philosophinnen, SozialwissenschaftlerInnen und anderer Intellektuellen beschäftigt (S. 36).

Steiger schlägt folgende Definition vor (siehe Tabelle 3):

<b>1. Führen ist ein Gruppenphänomen</b> (Führen schliesst die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein)
<b>2. Führung ist intentionale soziale Einflussnahme</b> (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird)
<b>3. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen</b>

Tabelle 3: Führungsdefinition (leicht modifiziert nach Steiger, 2013, S. 38)

Weiter beschreibt Steiger (2013), dass Führung ein komplexes Phänomen ist. Einerseits sind die komplexen kulturellen und geschichtlichen Einflüsse enorm vielfältig, andererseits die psychischen Faktoren sehr dynamisch. Diese stehen für Bestandteile, welche den Führungsprozess, dessen Motive und Ziele sowie die Persönlichkeit seiner Gefolgsleute gestalten. Mit anderen Worten ausgedrückt: Es wird nie eine allgemeingültige Definition von Führung geben.

Die Komplexität kann somit nicht aufgelöst werden, aber sie kann reduziert werden, damit Führung besser verstanden und ausgeführt werden kann (S. 36-37).

Zur Reduktion verhelfen nach Steiger (2013) Führungstheorien. Diese dienen auch als Orientierungshilfen (S. 37). Sie fallen nicht vom Himmel, sondern entwickeln sich unter anderem auf dem Hintergrund von Menschenbilder (Michael Herzka, 2013, S. 31). Diese verändern sich über die Zeit (Paula Lotmar & Edmond Tondeur, 2004, S. 34).

## 3.2 Führungstheorien

„Theorien sind [...] nichts weiter als (allerdings mehr oder weniger geeignete) Instrumente für die Organisation eines kohärenten Erklärungsmodells der beobachteten Welt. Sie entstehen, entwickeln sich, reifen oder verfallen bei Vernachlässigung und werden schliesslich irgendwann durch leistungsfähigere Theorien ersetzt“ (Willke, 2006; zit. in Herzka, 2013, S. 30). Herzka (2013) lässt verlauten, dass diese Aussage über die beschränkte Gültigkeit von Theorien besonders auf die Führungsforschung zutrifft (S. 30).

Gemäss Steiger (2013) hat die Forschung zum Thema „Führung“ seit Beginn des 20. Jahrhunderts stark zugenommen (S. 39). Es wurden viele verschiedene Theorien entwickelt, weiterentwickelt oder neu gedacht (Herzka, 2013, S. 30). Steiger (2013) ergänzt, dass es heute eine immense Menge an Theorien gibt (S. 39). Noch heute streiten sich die Experten, welche Theorie die Führung am besten beschreibt (Herzka, 2013, S. 30). In der Geschichte der Führungsforschung lassen sich vier Theorieansätze erkennen (siehe Tabelle 4):

Praktische Bedeutung seit:	Theorieansatz:
20er-Jahre des 20. Jh.	Eigenschaftsansatz
30er-Jahre des 20. Jh.	Verhaltensansatz
60er-Jahre des 20. Jh.	Situationsansatz
80er-Jahre des 20. Jh.	Systemansatz

Tabelle 4: Theorieansätze über die Zeit (eigene Darstellung auf der Basis von Steiger, 2013, S. 39)

In den nächsten Unterkapiteln werden diese vier Führungstheorien vorgestellt.

### 3.2.1 Eigenschaftsansatz

Nach Steiger (2013) scheint es auf den ersten Blick sehr plausibel, die „Führungsfähigkeit“ einer Person durch ihre Eigenschaften zu beurteilen. Da die Geführten im Alltag die Verhaltensweisen ihrer Führungskraft vordergründig und unmittelbar als angenehm oder störend erleben. Die Gründe für diese Verhaltensweisen werden sehr schnell in den Charaktereigenschaf-

ten der Führungskraft gesucht (S. 40). Diese Art der Begründung ist zwar nicht ganz falsch, aber sie ist zu relativieren, wie sich noch im Verlaufe dieses Unterkapitels zeigen wird. Sie nennt sich der „Eigenschaftsansatz“ (Steiger, 2013, S. 40).

In Abbildung 4 folgt eine Auflistung von Soll-Eigenschaften für eine Führungskraft.

- **Erfahrung**
- **Gesundheitszustand, Fitness, Energie, Vitalität, Ausdauer, Stressresistenz**
- **Aussehen, physische Attraktivität, ästhetisches Erscheinungsbild (inkl. Gestaltung von Kleidung: Geschmack, Stilsicherheit)**
- **Redegewandtheit, Ausdrucksfähigkeit, angenehme Stimme, Redehäufigkeit**
- **Intelligenz**
- **Bildungsniveau; Schulleistungen, Noten**
- **Fachkenntnisse, technische und administrative Fertigkeiten, Wissen**
- **Urteilkraft, Entscheidungsfreude, Wachheit**
- **Gespür, Intuition, Einsicht, Sensibilität**
- **Originalität, Kreativität, Unabhängigkeit**
- **Anpassungsfähigkeit, Konformität**
- **Dominanz, Aufstiegsstreben**
- **Initiative, Ehrgeiz, Fleiss, Hartnäckigkeit**
- **Verantwortungsbereitschaft**
- **„Persönlichkeit“: Charakterstärke, Integrität, Moral, Festhalten an Überzeugungen;**
- **Selbstvertrauen, Selbstsicherheit; Aggressivität, Unbescheidenheit**
- **Optimismus, Humor**
- **emotionale Stabilität**
- **sozioökonomischer Status (Lebensstandard und Bildung im Elternhaus), Kultiviertheit**
- **Kontakthäufigkeit (vs. Einzelgängertum), Mobilität**
- **Aktivität, Umtriebigkeit, Abenteuerlust, Wagemut**
- **Sozialkompetenz, Freundlichkeit, Diplomatie**
- **Beliebtheit, Ansehen, Prestige**
- **Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit**

Abbildung 4: Führungseigenschaften (leicht modifiziert nach Blessin und Wick, 2017, S. 53-54)

Herzka (2013) gibt zu bedenken, dass eine Liste der Eigenschaften, welche den Führungserfolg fördern, äusserst umfangreich und nicht abschliessend sei (S. 35). Blessin und Wick fügen an, dass es in Fachdiskursen sehr umstritten ist, welche Eigenschaften den Führungserfolg unterstützen (S. 49).

Als Fazit betonen Blessin und Wick (2017), dass der Eigenschaftsansatz nicht alles über Führungserfolg (vor-)aussagt (S. 59). Führungserfolg kann - nach Steiger (2013) - nicht monokausal erklärt werden, da Führung ein komplexer, von vielen Faktoren bestimmter Vorgang ist. Zudem haben Führungseigenschaften - je nach Führungssituation - eine andere Bedeutung für



den Führungserfolg. Die Bedeutung des Eigenschaftsansatzes für den Führungserfolg ist deshalb zu relativieren (S. 41).

Trotzdem scheint sich (Blessin & Wick, 2017, S. 58) seit einigen Jahren eine gewisse Renaissance der Eigenschaftstheorie der Führung anzukündigen, indem Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften einer FK, dem Führungsverhalten sowie dem Führungserfolg wieder verstärkt untersucht und auch gefunden werden.

Auch Herzka (2013) beurteilt die Situation in gleicher Weise. Untersuchungen von führungsfolgsversprechenden Eigenschaften werden wieder verstärkt betrieben. Unter dem Begriff Leadership erlebt der Eigenschaftsansatz in den letzten 20 bis 30 Jahren ein gewisses Revival (S. 35).

### **3.2.2 Verhaltensansatz**

Herzka (2013) merkt aber ebenfalls an, dass der Eigenschaftsansatz stark auf die Person der Führungskraft fokussiert ist und die Geführten weitgehend ausblendet. Es ist aber erst die Interaktion, welche die Führung überhaupt ermöglicht. Ohne Geführte gibt es keine Führenden. Der Interaktion gilt das Interesse des Verhaltensansatzes (S. 36). Dieser beschreibt den Führungsstil einer FK.

Steiger (2013) erklärt, dass es beim führungsstilorientierten Forschungsansatz zwei wichtige Vertretungen gibt: Zum einen ist das Robert Tannenbaum mit seinem „Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile“, zum anderen Robert R. Blake und Jane Mouton mit ihrem „Führungsstil-Gitter“ (S. 41).

Nachfolgend wird auf das „Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile“ von Tannenbaum (siehe Abbildung 5) eingegangen. Danach wird das „Führungsstil-Gitter“ von Blake und Mouton (siehe Abbildung 6) aufgezeigt.

### Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile

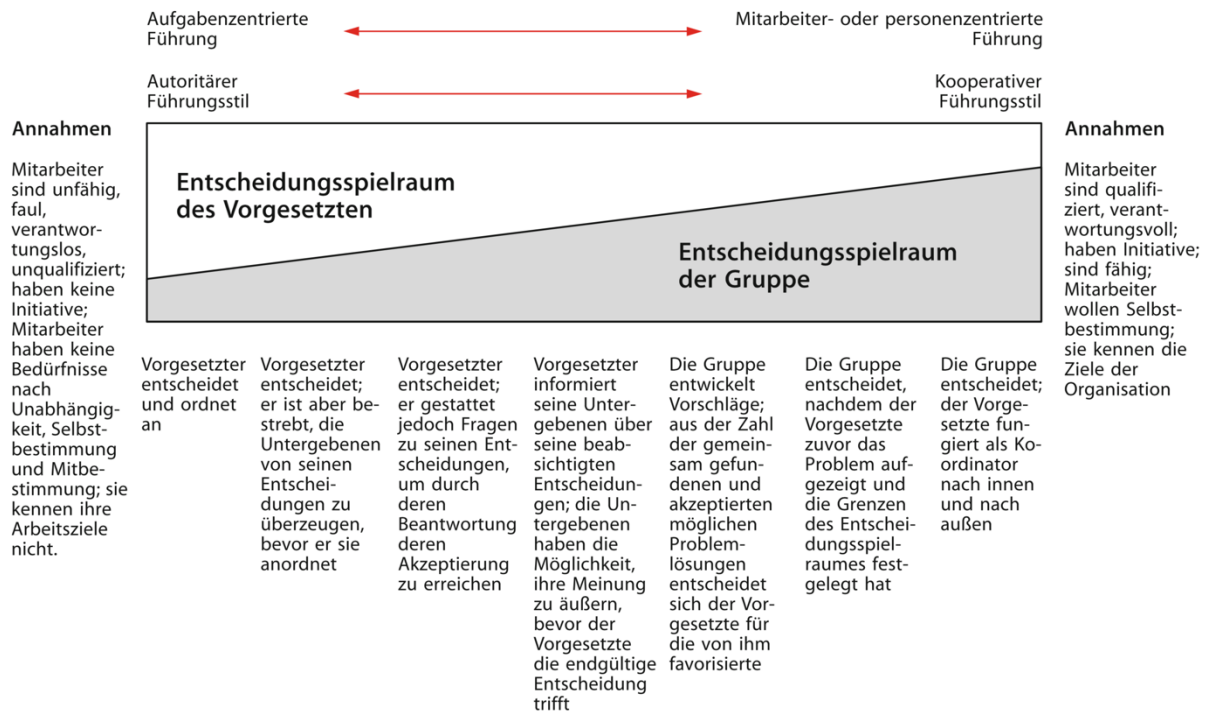


Abbildung 5: Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile (Weiner, 2004; zit. in Steiger, 2013, S. 42)

Grundsätzlich unterscheidet Tannenbaum laut Steiger (2013) zwischen einem aufgabenzentrierten Verhalten der Führungskraft und einem personen- oder mitarbeiterzentrierten Verhalten (S. 42). Auf der linken Seite des Kontinuums befindet sich das Extrem eines rein aufgabenbezogenen Führungsstils. Auf der rechten Seite liegt das Extrem einer reinen Personenorientierung. Zwischen diesen beiden Extremen kann eine Reihe von „Zwischenstilen“ erkannt werden (siehe Abbildung 5).

Aufgabenzentriertes Verhalten bewirkt, dass die Beziehung der Führungskraft zu den Mitarbeitenden sich in erster Linie darauf konzentriert, zu organisieren, zu planen und zu koordinieren, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Dagegen bewirkt das personen- oder mitarbeiterzentrierte Verhalten, dass die Aufmerksamkeit der Führungskraft sich im Arbeitsprozess auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden konzentriert. Zu erkennen ist auch, dass die Aufgabenzentrierung mit autoritärer Führung gleichzusetzen ist. Demgegenüber ist die Personen- oder Mitarbeiterzentrierung identisch mit einem kooperativen Stil (siehe Abbildung 5).

## Führungsstilgitter

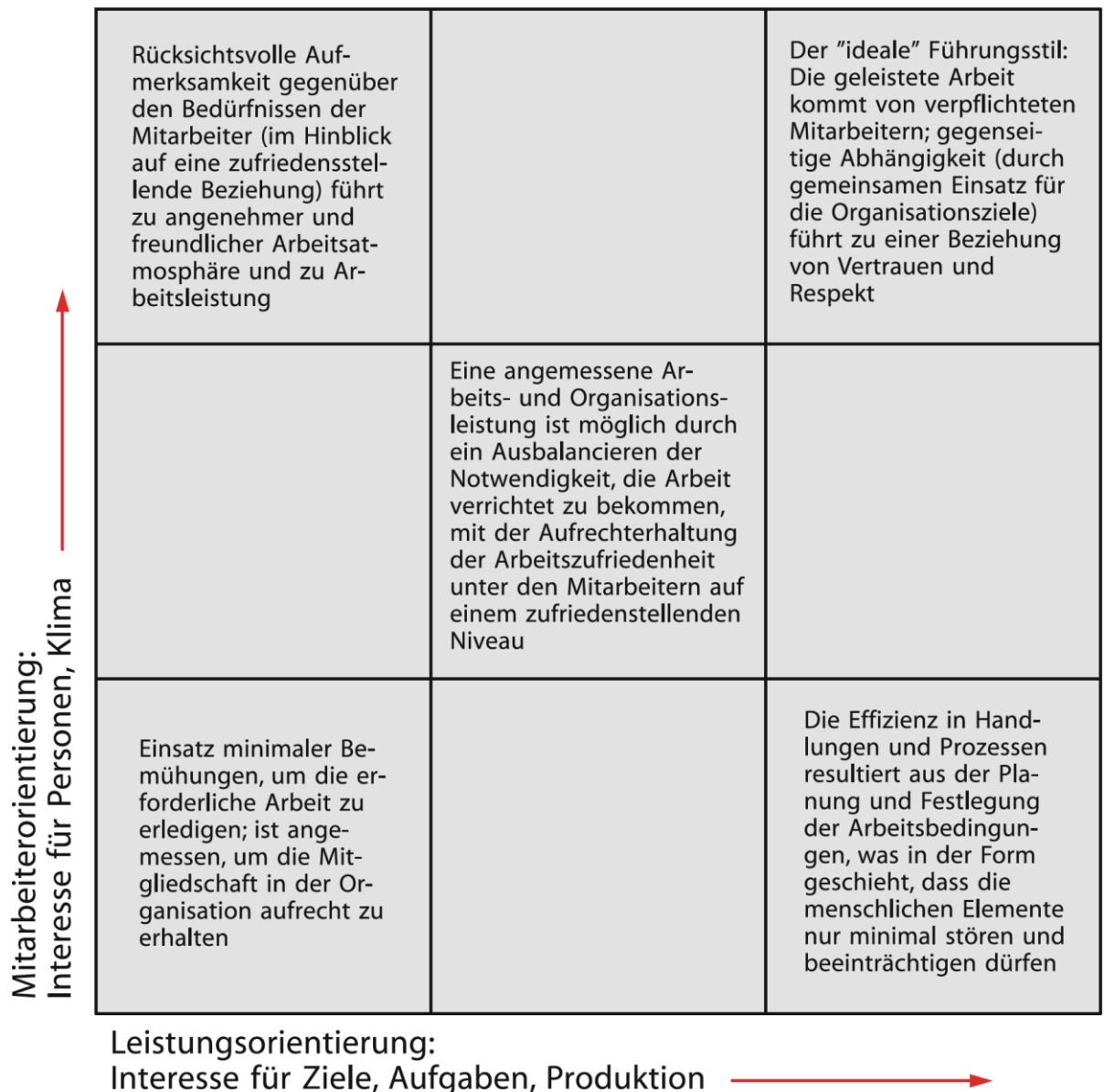


Abbildung 6: Führungsstilgitter (Weinert, 2004; zit. in Steiger, 2013, S. 43)

Im Führungsstilgitter nach Blake und Mouton wird die Eindimensionalität des Kontinuums aufgegeben. Es wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte gleichzeitig aufgaben- beziehungsweise mitarbeiterorientiert sein können und dass sich diese Verhaltensweisen nicht ausschliessen, sondern ergänzen.

Steiger (2013) kritisiert, dass die empirischen Versuche, Zusammenhänge zwischen diesen Führungsstilen und Führungserfolg zu finden, keine brauchbaren Resultate lieferten. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die Führungssituation nicht berücksichtigt wird. Die konkrete Situation ist für den Führungserfolg genauso wichtig, wie der praktizierte Führungsstil (S. 43).

### 3.2.3 Situationsansatz

Die zunächst erfolgversprechendste Eigenschaft einer FK bzw. deren Führungsstil kann sich unter gewissen Bedingungen auch als unvorteilhaft herausstellen. Aufgrund dieser Erkenntnis fokussierte sich die Führungsforschung ab den 60er-Jahren auf die situativen Begebenheiten des Führungsalltags.

Bei diesen Forschungsarbeiten wurden - laut Steiger (2013) - viele Erkenntnisse der Forschungen zum Eigenschafts- sowie zum Verhaltensansatz übernommen. Forschende versuchten im Grunde nur einige unmittelbare Rahmenbedingungen der Führungssituation mitzuberechnen. Die Forschungsgrundlage lautete demnach nur leicht modifiziert: Welcher Führungsstil ist unter welchen situativen Bedingungen am erfolgreichsten (S. 43-44)? Die Forschung zum Situationsansatz beachtet vor allem die Struktur der Aufgabe, die Beziehung zwischen Führenden und Geführten sowie die Positionsmacht der FK (Herzka, 2013, S. 37). Der Organisationspsychologe Fiedler hat mit diesen drei Faktoren ein Modell erstellt. Darin gibt es acht Führungssituationen, welchen dann ein entsprechender Führungsstil zugeordnet werden soll (ebd.). Das Resultat ist im Wesentlichen, dass in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen ein eher aufgabenorientierter Führungsstil erfolgversprechender ist, während bei mittlerer Günstigkeit eher auf Mitarbeiterorientierung gesetzt werden soll (ebd.).

Steiger (2013) fasst zusammen, dass der Situationsansatz das Führungsverständnis wesentlich erweitert hat (S. 44). Gemäss Herzka (2013) versucht dieser Ansatz jedoch, ähnlich wie auch der etwas einfacher gestrickte Führungsstilansatz, über die Führungspersönlichkeit und ihre Eigenschaften hinauszugehen und für die Erklärung des Führungserfolgs weitere Variablen hinzuziehen. Die Sichtweise bleibt daher weiterhin sehr mechanistisch und die Maschine und ihre Lenkung werden lediglich etwas komplizierter. Ausserdem fielen die Befunde bezüglich situativer Ansätze nicht eindeutig aus (S. 38).

Herzka (2013) schlussfolgert, dass überlegt werden muss, ob Führungshandeln überhaupt einen entscheidenden Einfluss auf das Resultat einer Organisationsleistung hat. Hier setzten die Konzeptionen einer systemischen Führung an, welche den Inhalt des nächsten Unterkapitels darstellt (ebd.).

### 3.2.4 Systemansatz

Die bisher diskutierten Ansätze sind - nach Steiger (2013) - gekennzeichnet durch den Versuch, das Phänomen „Führungserfolg“ durch inhaltlich simple Gesetzmässigkeiten und einfache Abhängigkeiten zu erklären. Zugrunde liegt ein mechanistisches Weltbild (S. 43).

Der Systemansatz dreht sich von diesem Denkmuster (der Machbarkeit von Führung) ab (ebd.). Blessin und Wick (2017) schreiben, dass sich der Systemansatz an der Systemtheorie orientiert (S. 205). Der prominenteste Vertreter der Systemtheorie ist Niklas Luhmann.

Blessin und Wick (2017) halten zudem fest, dass bei den bisherigen Ansätzen angenommen wurde, dass Veränderungen in einer Organisation linear verursacht werden. Beim Systemansatz wird neu davon ausgegangen, dass diese netzartig oder zirkulär entstehen. Typischerweise werden für systemische Analysen Einfluss-Netzwerke gezeichnet (S. 211).

Nachfolgend werden die drei wesentlichen Aspekte des Systemansatzes aufgezeigt:

**Kommunikation:** Blessin und Wick (2017) geben an, dass Organisationen in der Systemtheorie als soziale Systeme definiert werden. Diese sozialen Systeme bestehen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation (S. 216).

Kommunikation ist - nach Blessin und Wick (2013) - das zentrale Medium der Führung. In der bisherigen Führungsforschung wurde Kommunikation immer schon als eine wichtige Variable betrachtet. Bisher orientierte sich die Kommunikation meist am klassischen Übertragungsmodell. Bei diesem Modell gibt der Sender eine Information an einen Empfänger weiter. Bei der Systemtheorie bedeutet Kommunikation, dass mittels eines Mediums mit einer Person in Verbindung getreten wird, welche die Mitteilung einordnen oder verstehen soll. Das Medium kann beispielsweise Geld, Macht oder Vertrauen sein (S. 216-217).

**Autopoiese:** Wie bereits aufgezeigt, bestehen Organisationen in der Systemtheorie aus Kommunikation. Diese Kommunikation beinhaltet - nach Blessin und Wick (2017) - zum Beispiel Entscheidungen, Handlungen oder Erwartungen. Dies sind „Elemente“ von Organisationen. Durch sie re-/generiert und re-/kreiert sich die Organisation (S. 221). Sie sind also die Grundeinheiten, durch welche sich die Organisation selbst erschafft (Autopoiese).

Diese Überlegungen bedeuten für die Theorie der Führung - laut Blessin und Wick (2017) - eine radikale Neuorientierung. Führende werden dezentriert und buchstäblich aus dem Mittelpunkt der Aufmerksamkeit entfernt. Es geht nicht mehr um den Führer oder die Führerin als Person,

sondern um die Frage, wie das System „Unternehmung“ (das aus Entscheidungen, Erwartungen, Handlungen usw. besteht) die Fortsetzung seines Bestandes sichert (S. 221).

**Kontextsteuerung:** Nach Blessin und Wick (2017) ist es ein Kernsatz der Systemtheorie, dass Systeme nur sich selbst ändern können. Interventionen „von aussen“ werden entweder als Anstoss, der interne Aktivitäten anregt, oder als Zerstörung, die die Autopoiese beendet, wirksam. Daraus kann abgeleitet werden, dass Führung die Mitarbeitenden nicht direkt beeinflussen kann. Führung kann nur den Kontext beziehungsweise die Rahmenbedingungen verändern, um einzuwirken. Die Mittel zur Kontextsteuerung sind Kommunikationsmedien (S. 221-222).

Blessin und Wick (2017) schliessen daraus, dass die systemische Führung zwar abstrakt beschrieben werden kann, aber allgemein gültige Handlungsanweisungen nicht gemacht werden können. Eine abstrakte Beschreibung könnte wie folgt aussehen: Die systemische Führungskraft vermeidet direkte Interventionen in Beziehungen und Handlungen anderer Personen. Sie entlarvt und kritisiert nicht, sondern gibt positive Beobachtungen wieder. Sie legt sich nicht fest, hält möglichst viele Optionen offen und betont Wandel, Flexibilität und Lebendigkeit. Sie hat Mühe mit Irrationalität, Gefühlen und Festlegung umzugehen. Sie interessiert sich für Regeln und Strukturen der Kommunikation (S. 228).

### 3.2.5 Aktuelle Ansätze

Inzwischen ist die Führungslehre - laut Herzka (2013) - zu einer riesigen Industrie geworden. Sie produziert jährlich eine Vielfalt von neuen „Rezepturen“ für erfolgreiche Führung. Genuine Neuentwicklungen sind dabei selten. Viele neuere Ansätze betonen die Wichtigkeit moralischer Integrität der Führungskraft. Weiterhin dominiert die Ansicht, dass Führungskräfte besondere Fähigkeiten haben und etwas bewirken müssen. Bei einigen Ansätzen ist immer noch eine Tendenz zur Idealisierung und Überhöhung der Rolle und der Person einer Führungskraft feststellbar. Über die klassische Führungslehre hinaus werden alternative, steuerungskritische Ansätze entwickelt (S. 46).

Neben der bereits geschilderten Definition von Führung und deren Theorien, sind weitere Aspekte relevant, um Führung theoretisch vollständig zu beschreiben. Das nächste Unterkapitel widmet sich diesen Aspekten.

### 3.3 Führungsrelevante Aspekte

In diesem Unterkapitel werden zunächst die Aufgaben einer FK besprochen. Daraufhin folgen Werte, Prinzipien und Rollen der Führung. Mit der Abhandlung der Selbstführung schliesst das Unterkapitel.

#### 3.3.1 Operative, strategische und normative Führung

Herzka (2013) betont, dass in jedem Unternehmen zwischen einer normativen, strategischen sowie operativen Ebene unterschieden werden kann. Davon abgeleitet gibt es normative, strategische und operative Führungsaufgaben (S. 27).

Weiter sagt Herzka (2013), dass auf der normativen Ebene definiert werden muss, wozu die Organisation überhaupt existiert. Die entsprechenden Grundlagen werden etwa in Statuten, in einer Stiftungsurkunde oder im Fall einer staatlichen Organisation mit einem gesetzlichen Auftrag festgelegt. Der Organisationszweck wird in einem Leitbild ausformuliert. Die strategische Führung befasst sich mit der Konkretisierung dieser normativen Vorgaben. Des Weiteren plant sie die Ausrichtung der Organisation bezüglich der Anspruchsgruppen und des Leistungsangebotes, definiert Kooperationsfelder und Kernkompetenzen. Auch legt sie den Fokus der Wertschöpfung fest. Damit wird festgelegt, was die Organisation selbst erbringen kann und was eingekauft oder ausgelagert werden muss. Auf der operativen Ebene wird ausgeführt, was strategisch beschlossen wurde. Führung meint dabei im Kern die Beeinflussung der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Erreichung der auf den höheren Ebenen beschlossenen Organisationsziele (ebd.).

#### 3.3.2 Führungsaufgaben

Um die Führungsaufgaben etwas konkreter aufzuzeigen, vergleicht Herzka (2013) Stellenbeschreibungen. Dort lassen sich die Führungsaufgaben meist in drei Teile unterteilen: Im ersten Teil wird auf die Leitung, Koordination und Steuerung von Tätigkeiten in einer Organisation eingegangen. Dazu gehören beispielsweise die zeitliche Planung, der Einsatz der verfügbaren personellen Ressourcen und der Finanzmittel oder das Setzen von Prioritäten innerhalb des von Aufsichtsräten festgelegten Rahmens. Im zweiten Teil geht es um die personale Führung der Mitarbeitenden. Diese umfasst neben der Rekrutierung auch die Entwicklung und Förderung sowie Aspekte der Teamkoordination. Im letzten Teil wird die Vertretung der geführten Einheit oder Abteilung nach aussen und nach oben angesprochen (S. 28). Für Steiger (2013) ist

die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden die zentrale Aufgabe der übergeordneten Führungskraft (S. 50).

### **3.3.3 Gestalten von Rahmenbedingungen und Aufgaben**

Die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Geführten umfasst nach Steiger (2013) organisatorische Voraussetzungen wie beispielsweise die Verfügbarkeit von notwendigen und geeigneten Hilfsmitteln, angemessene Entscheidungswege, Flexibilität bei der Behandlung von Ausnahmesituationen, Verfügbarkeit von Know-how, Unterstützung bei Schwierigkeiten im Umgang mit Neuem oder Unklarem. Daneben spielen auch kulturelle Aspekte, welche einerseits hemmend andererseits fördernd sein können, eine wichtige Rolle. Bei den kulturellen Aspekten geht es unter anderem um die Kommunikationskultur. Dabei ist folgende Frage zentral: Wie offen und wie aufgaben- beziehungsweise machtorientiert ist die Kommunikationskultur? Es geht aber auch um die Führungskultur. Hier soll beachtet und gegebenenfalls reflektiert werden, wie entwicklungsfördernd, partizipativ oder autoritär diese Kultur sein soll. Ein Beispiel dafür ist die Konfliktkultur. Diese legt fest, wie sich die Organisation bei der Lösung von Interessensgegensätzen verhält (S. 50).

Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen geht es weiterhin um die Aufgabengestaltung. Es soll eine möglichst entwicklungsförderliche Aufgabengestaltung erreicht werden. Das bedeutet, dass folgende Aspekte wie beispielsweise die Anforderung der Aufgabe, die Autonomie der Mitarbeitenden bei der Aufgabenausführung, die soziale Interaktion im Rahmen der Aufgabe oder das Lernpotenzial, welches die Aufgabe generiert, beachtet werden müssen (ebd.).

Ein weiterer, wichtiger Aspekt der Führung sind Werte. Diese werden im nächsten Unterkapitel vorgestellt. Sie sind Ausgangspunkt für die verschiedenen Prinzipien der Führung, welche im übernächsten Unterkapitel dargestellt werden.

### **3.3.4 Werte in der Führung**

Stefan Marti (2015) schreibt, dass Werte nicht gedacht, sondern nur gefühlt werden können. Weiterhin ist die Wertfähigkeit die Grundlage für Entscheidungen. Das bedeutet, dass ein Wert der Grund einer Bevorzugung oder Ablehnung ist. Werte sind der geistige Nährstoff einer Person. Sie stellt immer bewusst oder unbewusst ihre subjektiven Werte in eine Hierarchie. Werte können sehr machtvoll sein. Das zeigt sich an dem Umstand, dass Menschen bereit sind, für ihre Werte ihr Leben zu geben. Jedoch kann allgemein gesagt werden, dass Werte einem



Individuum selten wirklich bewusst sind. Sie wirken meist im Verborgenen und teilweise sogar widersprüchlich. Die Werte verändern sich im Laufe des Lebens (S. 186).

Werte sind in der Führungsarbeit von entscheidender Bedeutung. Sie geben der FK sowie den Geführten Orientierung und Halt (ebd.). Die kommende Darstellung gibt eine Übersicht über die Werte in der Führung (siehe Abbildung 7).

## Übersicht über die Werte in der Führung

Abwechslung	Einzigartigkeit	Höflichkeit	Pflichtbewusstsein	Umweltbewusstsein
Achtung	Empfindsamkeit	Humor	Pragmatismus	Unabhängigkeit
Achtsamkeit	Entgegenkommen	Identifikation	Pro-Aktivität	Unterstützung
Akzeptanz	Entschlossenheit	Identität	Privatsphäre	Verantwortlichkeit
Allein arbeiten	Enge Beziehungen	Individualität	Pünktlichkeit	Verantwortungsübernahme
Anerkennung	Engagement	Innerer Friede	Qualität der Dinge, an denen ich teilnehme	Veränderung
Angstfreiheit	Entwicklung	Initiative	Realitätssinn	Verbindlichkeit
Ansehen	Erfahrung	Innovation	Recht	Verlässlichkeit
Anstand	Erfolg	Intellektueller Status	Raum für persönl. Ausdruck	Verbundenheit
Arbeitsfrieden	Erfüllung	Integrität	Reife	Verschwiegenheit
Aufmerksamkeit	Ermutigung	Interesse	Respekt	Versöhnungsbereitschaft
Aufgeschlossenheit	Ernst genommen werden	Inspiration	Reue	Verständnis
Aufrichtigkeit	Ethisches Verhalten	Karriere	Risikobereitschaft	Verständigung
Ausdauer	Etwas bewirken	Klarheit	Rücksichtnahme	Vertrauen
Ausgeglichenheit	Exzellenz	Klugheit	Ruf	Vertrauenswürdigkeit
Ausgewogenheit	Fachkenntnis	Kompetenz	Ruhe	Verzeihen
Authentizität	Fairness	Konsequenz	Ruhm	Vielfalt und Abwechslung
Autonomie	Familie	Konstruktivität	Sanftheit	Vision
Balance von Arbeit und Freizeit	Feingefühl	Kommunikationsfähigkeit	Sauberkeit	Vitalität
Begeisterung	Festigkeit	Kompromissbereitschaft	Schnelligkeit	Vorausschau
Beharrlichkeit	Finanzieller Gewinn	Kontakt	Schönheit	Vorsicht
Behutsamkeit	Fleiss	Kontrolle über andere	Schutz	Vorwärtskommen
Berühmtheit	Freie Zeiteinteilung	Kooperation	Selbstachtung	Persönliches Wachstum
Berufliches Weiterkommen	Flexibilität	Kreativität	Selbstständigkeit	Wahrgenommen werden
Bescheidenheit	Freiheit	Kritikfähigkeit	Selbstbestimmung	Wahrhaftigkeit
Besonnenheit	Freiwilligkeit	Lauterkeit	Selbstbeherrschung	Wärme
Beständigkeit	Freundlichkeit	Leidenschaft	Selbstdisziplin	Weitblick
Beziehung	Freude	Leistung	Selbstkritik	Die Welt verbessern
Bewusstsein	Frieden	Lernen	Selbstverantwortung	Weisheit
Dankbarkeit	Fürsorglichkeit	Lernbereitschaft	Selbstvertrauen	Wertschätzung
Demut	Geduld	Liebe, Agape	Selbstwert	Wesentlichkeit
Deutlichkeit	Gegenseitigkeit	Logik	Selbstverwirklichung	Wettbewerb
Diskretion	Gehört werden	Loyalität	Selbstwirksamkeit	Wissen
Distanz	Geistesfreiheit	Macht	Sicherheit	Witz
Disziplin	Gemeinschaft	Mass	Sinn	Wirtschaftliche Sicherheit
Durchblick	Gelassenheit	Marktstellung	Spannende Arbeit	Wohlfühlen
Durchhaltevermögen	Geradlinigkeit	Meisterschaft	Sparsamkeit	Wohlstand
Durchsetzungsfähigkeit	Gepflegtheit	Menschlichkeit	Spitzenleistung	Würde
Dienst an der Öffentlichkeit	Gerechtigkeit	Milde	Sorgfalt, Präzision	Zeit haben
Chancengleichheit	Gesehen werden	Mitgestalten	Spass	Zivilcourage
Echtheit	Gesprächsbereitschaft	Mitgefühl	Solidarität	Zugehörigkeit
Ehrlichkeit	Gespür	Moral	Stabilität,	Zusammenarbeit
Ehrfurcht	Gestaltungskraft	Musse	Stärke, Kraft	Zurückhaltung
Ehrgefühl	Gesundheit	Mut	Standhaftigkeit	Zuverlässigkeit
Ehrgeiz	Gewaltfreiheit	Nachhaltigkeit	Stimulation	Zuversicht
Effektivität	Gewissenhaftigkeit	Nachsicht	Status	Zuwendung
Effizienz	Gewissheit	Nähe	Taktgefühl	
Eigentum	Glaubwürdigkeit	Natürlichkeit	Teamarbeit	
Eigenständigkeit	Gleichberechtigung	Neues	Tiefe	
Eigenverantwortlichkeit	Gleichwertigkeit	Neugier	Toleranz	
Eindeutigkeit	Grosszügigkeit	Offenheit	Tradition	
Einfachheit	Grossherzigkeit	Offenherzigkeit	Treue	
Einfluss auf andere nehmen	Güte	Opferbereitschaft	Überblick	
Einfühlung, Empathie	Harmonie	Optimismus	Überlegtheit	
Einsichtigkeit	Helfen	Ordnung, Struktur	Ungefangenheit	
	Herausforderung	Ordnungssinn	Unbestechlichkeit	
	Herzlichkeit	Partnerschaftlicher Umgang	Unparteilichkeit	
	Hilfsbereitschaft	Persönliche Entwicklung	Unternehmergeist	

**Welches sind  
meine 10  
wichtigsten  
Werte?**

Abbildung 7: Übersicht über die Werte in der Führung (Marti, 2015, S. 187)

### 3.3.5 Prinzipien der Führung

Laut Marti (2015) ist jede Führungssituation einzigartig und erfordert spezifische Lösungen. Nichtsdestotrotz gibt es in der Führung Prinzipien, die hilfreich sind, wenn sie situationsadäquat beherzigt werden (S. 6). Diese sind in der Tabelle 5 aufgelistet.

<b>Gestaltung des Universums der Führungsbeziehungen</b>	Eine Führungskraft steht in einer Vielzahl von Beziehungen, die es zu gestalten gilt. Dieses Bild von Führung verlagert den klassischen Blick von „Führen von Mitarbeitenden“ hin zu „Gestalten des eigenen Führungsuniversums“: Das Entwickeln von tragfähigen Beziehungen nach unten, oben, zur Seite etc.
<b>Verantwortung</b>	Verantworten heisst Handeln und Entscheiden in Übereinstimmung mit den eigenen Werten (Authentizität). Dies erfordert innere Zustimmung und oft auch Mut. Führen heisst Verantwortung übernehmen und für die Konsequenzen des Handelns einstehen.
<b>Goldenes Dreieck – passende Führung</b>	Die Frage nach dem richtigen Führungsstil ist nicht mehr zeitgemäss. Vielmehr stellt sich die Frage nach dem situativ passenden Führungsverhalten. Dieses ist kontextabhängig und findet im Dreieck „Ich-Es-Wir“ statt.
<b>Delegation/Arbeitsrahmen</b>	Ein klarer und vereinbarter Arbeitsrahmen sowie attraktive (erstrebenswerte und sinnvolle) Ziele sind die Basis für Eigenverantwortlichkeit, Motivation und Entwicklung der Mitarbeitenden. Zudem wird damit dem Grundbedürfnis nach Ordnung und Stabilität Rechnung getragen. Delegieren ist vielmehr als das Übertragen von Aufgaben. Es geht mehr um das Übertragen von Verantwortungsgebieten zur eigenverantwortlichen Ausgestaltung.
<b>Prinzip von Eigenverantwortlichkeit, Verbindlichkeit, Auseinandersetzung und Vertrauen</b>	Die Basis der konstruktiven Zusammenarbeit sind Eigenverantwortung, Verbindlichkeit sowie die Fähigkeit zur konstruktiven Auseinandersetzung. Das Entwickeln dieser Führungskultur ist eine prioritäre Führungsaufgabe. Voraussetzung - und gleichzeitig die Folge davon - ist das <i>Vertrauen</i> . Vertrauen ist die effektivste Art, die Transaktionskosten in Beziehungen zu reduzieren. So wirken Mitarbeitende, Führungskräfte und Teams wirklich zusammen, statt nebeneinander zu agieren. Dieses Kerndreieck der Kultur betrifft den ganzen Führungsbereich – insbesondere aber auch das Führungsteam.

<b>Wirkungs- und Umsetzungsorientierung; Priorisierung</b>	Führen heisst Wirkung erzielen und die Entscheidungen und Massnahmen konsequent umsetzen und die geplanten Veränderungen mit Entschlossenheit, Durchhaltevermögen und Disziplin herbeizuführen. Dies bedarf klarer Priorisierung. Ausserdem lohnt es sich, periodische Evaluationen durchzuführen.
<b>Konstruktiver Umgang mit der Dualität aus Klarheit und Respekt/Wertschätzung</b>	Die situationsadäquate Ausgestaltung der Dualität aus Klarheit und Wertschätzung/Respekt ist zentral in der Führung. Insbesondere in schwierigen Mitarbeitergesprächen sind diese „Schwesterqualitäten“ unabdingbar. Klarheit bedeutet zum Beispiel persönliche Stellungnahme, Feedback, offene und ehrliche Konfrontation sowie Klarheit und Entschiedenheit über die nächsten Schritte. Auf Basis einer respektvollen Grundhaltung können so tragfähige Lösungen erarbeitet werden.
<b>Dialog und Zustimmung als Grundprinzip</b>	Führung findet in der Bipolarität zwischen dem Einbringen des eigenen Standpunktes und dem Offensein für andere Sichtweisen statt. Führungskräfte müssen sich zu Themen eine eigene Meinung bilden und damit offen in den Dialog treten. Durch diesen Wechsel von Festigkeit und Spielraum kann Neues entstehen.
<b>Wahrhaftigkeit</b>	Grundsatz: „Die Wahrheit trägt“. Das wahrhafte und aufrichtige Aussprechen der eigenen Wirklichkeit, von faktischen Gegebenheiten oder absehbaren Entwicklungen kann zwar oft anspruchsvoll und unangenehm sein, ist aber der Boden für Vertrauen und Verlässlichkeit.
<b>Kontakt und Begegnung</b>	Führungstechniken greifen nur dann, wenn ein guter Kontakt und eine tragfähige Führungsbeziehung zum Gegenüber vorhanden ist. Der Kontakt zeigt sich konkret in der Begegnung mit den Mitarbeitenden: Zeit, Aufmerksamkeit, aktives Zuhören und Dialog.
<b>Das Individuum im Blick haben</b>	Menschen möchten in ihrer Individualität, in ihren Stärken und in ihren Grundbedürfnissen gesehen und behandelt werden. Dies bedeutet: Beachtung, Aufmerksamkeit, Gerechtigkeit, Respekt, Wertschätzung und Sinn. Des Weiteren meint es das Achten von Selbstwert, Würde, Moral, Gewissen, Selbstbestimmung und Freiwilligkeit. Wenn man diesen elementaren menschlichen Grundbedürfnissen gerecht wird, sind Vertrauen sowie echte Leistungsbereitschaft, Kooperation, Zustimmung und Motivation möglich. Gute Führung hat die Stärkung der Individualität im Fokus und basiert auf Fingerspitzengefühl.

<b>Psycho-Logik, nicht: Logik</b>	Menschliches Verhalten ist oft nicht „logisch“, sondern „psychologisch“. Das Wesen des Menschen beinhaltet neben bewusstem und rationalem Verhalten auch ein breites Spektrum an unbewusstem und unüberlegtem Verhalten. Die Gründe dafür liegen zum Beispiel in der aktuellen Stimmung. Führungskräfte brauchen daher praktische Menschenkenntnisse und gute Kenntnisse in Psychologie.
<b>Menschen als ganzheitliches Wesen</b>	Menschen sind mehrdimensionale Wesen: Körper, Psyche, Verstand und Spirit. Erfolgreiche Führung spricht daher nicht nur den Kopf, sondern auch das Herz der Mitarbeitenden an. Rein linkshirnhältig orientiertes Führungshandeln greift zu kurz, wenn es um Spirit, Sinn, Motivation und Veränderungsbereitschaft geht. Es gilt das Feld der Emotionen, Werte und der Sinne bewusst zu integrieren. Die aktuelle Hirnforschung zeigt deutlich auf, dass neues Verhalten ausschliesslich über das Machen von neuen Erfahrungen (die emotional berühren müssen) erfolgt. Dies unterstreicht die Wichtigkeit des Schaffens von (emotionalen) Erfahrungsmöglichkeiten und -räumen. Deshalb ist auch das Führen mittels Bildern, Metaphern, Geschichten und Metaerzählungen so wichtig.
<b>Die richtigen Mitarbeitenden auswählen</b>	Unter Mitwirkung der richtigen Mitarbeitenden, bei Stellung der richtigen Fragen sowie in offenen und leidenschaftlichen Debatten werden tragfähige Lösungen erarbeitet. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte. Ein hoher Standard bei Führungskräften überträgt sich automatisch auf alle Ebenen der Hierarchie. Richtige und eigenverantwortliche Mitarbeitende müssen nicht ständig motiviert und kontrolliert werden.
<b>Gemeinsame Zukunftsbilder und Sinn</b>	Aus dem tiefen Bedürfnis nach Sinn wollen Menschen sich aktiv an Entwicklungsvorgängen beteiligen und einen Beitrag leisten können. Das Kreieren eines erstrebenswerten Zukunftsbildes für die eigene Organisationseinheit sowie das Schaffen von Mitgestaltungsmöglichkeiten sind daher zentrale Führungsaufgabe.
<b>Persönlichkeit führt: Selbstreflexionsfähigkeit und Bewusstheit</b>	Das wichtigste Führungsinstrument ist die eigene Person. Eigenschaften wie Kontakt- und Beziehungsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Standfestigkeit, Mut, Selbstwert, Gelassenheit und emotionale Kompetenz sind eng mit der eigenen Persönlichkeit verbunden. Wirksame Führung bedingt daher gute Selbstkenntnis. Das umfasst das Wissen über die eigenen Fähigkeiten, Werte, Haltungen und Motive, Schwächen und Muster. Gute Führung ist bewusste und authentische Führung. Nur so können Blindflüge verhindert werden. Bewusstheit und Selbstreflexionsfähigkeit wird letztlich als die entscheidenden Führungskompetenzen betrachtet.

<b>Eigene Freiräume schaffen</b>	Um sich nicht vom Operativen, Dringlichen und Fremdbestimmten aufsaugen zu lassen, ist das Schaffen und Verteilenden von eigenen Freiräumen zentral. Ansatzpunkte dazu sind: konsequentes Priorisieren und Delegieren, optimaler Einsatz der eigenen Energie (Energiekompetenz), Termine mit sich selbst, Zeiten ohne Mobiltelefon und Computer, unterscheiden von Beeinflussbarem und Nichtbeeinflussbarem, nein-sagen können usw.
<b>Intuition und Phänomenologie</b>	Das Vertrauen in die eigene Intuition ist beim Führen von besonderer Wichtigkeit. Die Fähigkeit zur Intuition – d.h. ohne den Einsatz von Logik und Verstand gute Entscheidungen treffen zu können sowie das schnelle Erfassen von komplexen Situationen - ist eine Gabe. Intuition ist aber auch die Folge einer phänomenologischen Grundhaltung. Phänomenologie ist das Erspüren des Wesentlichen und das Erkennen worum es geht. Dies kann durch das Wahrnehmen mit allen Sinnen und das (temporäre) zurückstellen der eigenen Meinung und Konstruktionen gelingen.
<b>Rhythmuswechsel</b>	Führung bedeutet insbesondere das Lösen von komplexen Problemen, vorausschauende Planung, Zukunftsgestaltung sowie die Entwicklung von Neuem. Dies bedarf Formate zur Öffnung, Exploration und Verlangsamung. Eine gute Form des Rhythmuswechsels und Gegenpole zum Tempo sind Retraiten mit dem (Führungs-)Team ausser Haus.
<b>Die Mitte bewahren/Selbstregulation</b>	Die Fähigkeit unter Stress oder Druck handlungsfähig, zentriert und in der Kraft zu bleiben, ist für Führungskräfte äusserst relevant. In solchen Situationen ist es zentral kraftvoll, kompetent und authentisch aus seiner eigenen Mitte zu handeln und nicht dysfunktionalen Mustern (kämpfen, flüchten, aufgeben) zu verfallen. Diese praktische Kompetenz der Selbstregulation kann und muss geübt werden.
<b>Formate, um Kraft zu gewinnen</b>	Führung (ver-)braucht Kraft und rührt emotional auf. Deshalb ist es zentral, persönliche Räume für Rückbesinnung und Regeneration zu haben. Damit sind Räume gemeint, wo Emotionales Platz haben darf; Räume, um Distanz zu gewinnen, innezuhalten und sich zu entlasten; Räume für körperliches, geistiges und seelisches Auftanken und für Rückverbindung. Dies bedeutet, gezielt in die eigene Person zu investieren und die Voraussetzungen für Leistung und Gesundheit zu schaffen.

Tabelle 5: Führungsprinzipien (eigene Darstellung auf der Basis von Marti, 2015, S. 6)

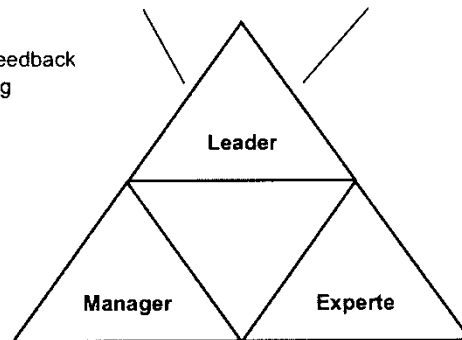
## Rollen der Führung

Marti (2015) erläutert, dass Führungskräfte im Rahmen ihrer Führungsaufgabe drei wesentliche Rollen einnehmen: Experte, Manager und Leader (siehe Abbildung 8) (S. 10).

### Führungsrollen

#### Gestaltung von tragfähigen Beziehungen

- Menschliche Führung
- Beziehung, Kontakt
- Klima
- Kommunikation, Zuhören, Feedback
- Anerkennung, Wertschätzung
- Auseinandersetzung, Dialog
- Konfliktkommunikation
- Kultur, Werte, Normen
- Vertrauen, Offenheit, Halt
- Eigenverantwortlichkeit
- Verbindlichkeit
- Motivation, Engagement
- Zustimmung
- Fördern, entwickeln



#### Gestaltung der Zukunft / Entwicklung

- Zukunftsbezogene Führung
- Werdende, Entwicklung und Veränderung
- Vorausdenken
- Attraktive, kraftvolle Zukunftsbilder, Vision
- Strategie
- Sinn, Orientierung
- Bewegung, Richtung, Zusammenhalt
- Inspirieren, begeistern, mobilisieren
- Ermöglichen
- Potentiale verwirklichen
- Kreative Spielräume schaffen
- Überzeugen, Menschen ‚gewinnen‘
- Sogwirkung erzeugen
- Wecken und leiten von Energien
- Kurven einleiten

#### Manager

- Strukturelle Führung
- Steuerung von Sachaufgaben
- Einsetzen von finanziellen und personellen Mitteln
- Organisation, Prozesse, Regeln
- Systeme, Technik
- Planen, organisieren, koordinieren, ausrichten
- Ziele
- Rahmenbedingungen und Leitplanken
- Ordnung, Stabilität

#### Experte

- Fachkenntnisse
- Zusammenhänge
- Erfahrung
- Branchenkenntnisse
- Fremdsprachen
- IT-Kenntnisse

Abbildung 8: Führungsrollen (Marti, 2015, S. 10)

Zur Abbildung bemerkt Marti (2015), dass Leadership die wesentlichen Qualitäten von FK beinhaltet, wenn es um Veränderung und Zukunftsausrichtung von Organisationen geht (ebd.).

Weiter betont Marti (2015), dass für Organisationen ein Management essentiell ist und dass die Wichtigkeit dieser drei Rollen insbesondere erst dann spürbar wird, wenn eine davon fehlt oder unterentwickelt ist (ebd.).

Basis für das Wahrnehmen und Ausbalancieren dieser drei Rollen ist die Selbstführung, welche Thema des nächsten Unterkapitels ist (ebd.).

## Selbstführung

Als das wichtigste Werkzeug in der Führung erachtet Marti (2015) die eigene Person der Führungskraft. Gute Führung ist authentische Führung und Führungsverhalten, das nicht durch die eigene Haltung und Fähigkeiten gedeckt ist, greift zu kurz. Deshalb ist bei der Führungsgestaltung die Entwicklung der Selbstführung von höchster Bedeutung (S. 1). Nachfolgend wird dargestellt, welche Bereiche zur Selbstführung gehören und was diese beinhalten (siehe Abbildung 9):



Abbildung 9: Selbstführung (eigene Darstellung auf der Basis von Marti, 2015, S. 175)



### 3.4 Führung in sozialen Organisationen

Die bisherigen Ausführungen galten der Erklärung einer allgemeingültigen Führung. Das Thema dieser Bachelorarbeit soll im Folgenden die Führung in der Sozialen Arbeit beleuchten. Oder mit anderen Worten: Die Führung in sozialen Organisationen. Solche sozialen Organisationen können als Untergruppe von Nonprofit-Organisationen definiert werden, da sie sich gewissen Tätigkeitsfeldern oder Sphären menschlichen Zusammenlebens widmen (Herzka, 2013, S. 7). Herzka (2013) geht noch weiter und schreibt, dass soziale Organisationen einen gemeinschaftsbildenden Auftrag und Vorgaben der Wirtschaftlichkeit haben. Zwischen diesen beiden Polen kann in der Praxis ein enormes Spannungsverhältnis entstehen (S.4).

Weiter argumentiert Herzka (2013), dass Führung ohnehin immer durch Spannungsverhältnisse wie Widersprüche, Dilemmata und Paradoxien gekennzeichnet ist. Diese Spannungsverhältnisse werden durch den Widerspruch zwischen Auftrag und Wirtschaftlichkeit potenziert. Deshalb zeichnet sich die Führung in sozialen Organisationen durch einen sehr hohen Grad an Widersprüchlichkeit aus. Die Bewältigung dieser Spannungsverhältnisse ist im betrieblichen Alltag sozialer Organisationen in erster Linie die Aufgabe der Führungskräfte. An sie werden ausserordentlich hohe Anforderungen gestellt (ebd.).

Neben der Herausforderung, welche durch die Spannungsverhältnisse im betrieblichen Alltag entstehen, zeichnet sich die Führung in der Sozialen Arbeit durch ihre Anspruchsgruppen aus. Diese Gruppe wird durch Kunden und -innen und Mitarbeitende gebildet (Lotmar & Tondeur, 2004, S. 13-23). Nachfolgend wird zuerst auf die Kunden und -innen eingegangen bevor die Mitarbeitenden beschrieben werden.

Lotmar und Tondeur (2004) definieren, dass die Kunden und -innen Menschen sind, die auf Hilfe angewiesen sind. Ohne diese Hilfe droht ihnen soziale Not und häufen sich ihre Lebensschwierigkeiten. Die Kunden und -innen kommen oft von sich aus. Sie kommen aber nie freiwillig, sondern getrieben vom Druck ungelöster Probleme oder sie geben dem Druck ihres Umfeldes nach. Anderen Kunden und -innen wird der Zugang zur sozialen Organisation verordnet - in der Regel aufgrund gesetzlicher Vorschriften. Die Kunden und -innen sind abhängig von den Dienstleistungen der sozialen Organisation. Sie sind anders als übliche Handelskunden und -innen: Sie möchten die sozialen Organisationen möglichst schnell wieder verlassen. Ausserdem sind sie gegenüber der sozialen Dienstleistung ambivalent. Das bedeutet, dass sie mit dem Erreichten zufrieden, aber gleichzeitig oft beschämt sind, dass dennoch Hilfe nötig ist (S. 13-15). Bei der Auswertung der Interviews wird von Klienten und Klientinnen gesprochen, was

dem Begriff Kunde und Kundin der vorherigen Absätze entspricht.

Dann gibt es nach Lotmar und Tondeur (2004) noch eine andere Gruppe von Kunden und -innen. Sie sind die Auftraggebenden und erwarten von den sozialen Organisationen fachliche Hilfe für Probleme, für die sie sich nicht als zuständig erachten. Sie sind zum Beispiel öffentliche Organe, RichterInnen oder PsychologInnen (S. 16).

Lotmar und Tondeur (2004) konstatieren, dass Mitarbeitende von sozialen Organisationen aus zwei wesentlichen Hauptmotiven in diesen arbeiten. Diese Hauptmotive heissen „Soziale Not“ und „Gegenstand Mensch“. „Soziale Not“ verweist darauf, dass die Mitarbeitenden Menschen helfen möchten, damit es ihnen besser geht. Diese Hilfe passiert, indem Situationen, Verhältnisse und Verhaltensweisen verändert werden. Das Motiv „Gegenstand Mensch“ steht dafür, dass Mitarbeitende aus Interesse am Gegenstand Mensch in seiner Verflochtenheit mit allen Aspekten der Natur, Gesellschaft und des Kosmos in sozialen Organisationen arbeiten wollen (S. 20).

Soziale Organisationen haben laut - Lotmar und Tondeur (2004) - aufgrund ihrer Kunden und -innen vielfach ein niedriges Prestige. Deshalb ist auch das soziale Ansehen der im Sozialbereich tätigen Mitarbeitenden relativ bescheiden (S. 21). Bemerkenswert ist - laut Lotmar und Tondeur (2004) - ausserdem, dass Mitarbeitende in sozialen Organisationen durch Strukturen und Vorschriften beengt werden. Sie geraten damit oftmals ins Spannungsfeld zwischen Zwang und Freiheit (S. 22).

Nach dieser Beschreibung, was Führung in sozialen Organisationen besonders macht, widmet sich das nächste Kapitel dem Forschungsdesign.

## 4 Forschungsdesign

Durch Recherchen wurde klar, dass das Phänomen der Neurosensitivität ein noch wenig erforschtes Gebiet ist (s. Kapitel 2.3.5). Im deutschsprachigen Raum wurde dieses Thema nur in der Arbeit von Daniel Panetta untersucht. Seine Arbeit, in der er den Forschungsbedarf im Feld Neurosensitivität und Führung festhält, ist im vorherigen Kapitel schon dargestellt worden. Forschungsarbeiten zu Führungskräften mit dem Temperament der Neurosensitivität in der Sozialen Arbeit wurden nicht gefunden. Dieser Forschungslücke wird in der vorliegenden Arbeit nachgegangen. In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen dieser Forschungsarbeit dargestellt.

Im Folgenden wird die qualitative Sozialforschung vorgestellt. Dabei wird auf das Sampling, das Leitfadeninterview und die Auswertungsmethode nach Claus Mühlefeld, Paul Windolf, Norbert Lampert und Heidi Krüger (1981) eingegangen. Weiter wird die Durchführung der Forschung dokumentiert und eine Reflexion des gesamten Prozesses gegeben.

### 4.1 Planung und Vorbereitung der Forschung

Gemäss Gregor Husi (2017) gibt es zur Untersuchung der vorliegenden Forschungshypothesen drei nennenswerte und geeignete Optionen: quantitative Sozialforschung, qualitative Sozialforschung und die Mixed-Methods-Sozialforschung (S. 4).

Nicola Döring und Jürgen Bortz (2016) erklären, dass sich die quantitative Sozialforschung strukturierter Methoden der Datenerhebung, z.B. standardisierte Fragebogenerhebungen oder physiologische Messungen, bedient. Aus diesen Methoden resultieren quantitative beziehungsweise numerische Daten. Dabei werden statistische Methoden der Datenanalyse genutzt (S. 15).

Dagegen arbeitet die qualitative Sozialforschung - nach Döring und Bortz (2016) - mit unstrukturierten Methoden der Datenerhebung (z.B. Feldbeobachtungen oder Leitfadeninterviews). Aus diesen Methoden gehen qualitative beziehungsweise nicht-numerische Daten hervor. Die Datenanalyse wird hier mit interpretativen Methoden durchgeführt (ebd.). Die Mixed-Methods-Sozialforschung kombiniert und integriert quantitative und qualitative Forschungsstrategien innerhalb eines Forschungsprojekts (Döring & Bortz, 2016, S. 17).

Die qualitative Sozialforschung entspricht dem Forschungsvorhaben dieser Bachelorarbeit, da die Fragestellungen qualitativ beantwortet werden sollen.

### 4.1.1 Sampling

Bei der vorliegenden Bachelorarbeit war es nicht möglich, alle neurosensitiven Führungskräfte der Sozialen Arbeit ausfindig zu machen und zu untersuchen. In solchen Fällen ist man auf die Ergebnisse eines sogenannten Samplings (Deutsch: Stichprobe) angewiesen (Horst Otto Mayer, 2013, S. 38).

Für diese Forschungsarbeit wurde die „Vorab-Festlegung“ als Stichprobenbildung angewendet. Mayer (2013) schildert, dass bei dieser Richtung die Stichprobe vor Beginn der Untersuchung bezüglich bestimmter Merkmale festgelegt wird. Die Merkmale zur Bildung der Stichprobe ergeben sich unter anderem aus den theoretischen Vorüberlegungen und den Fragestellungen (S. 39).

Der Theorie folgend, führen theoretische Vorüberlegungen und die Fragestellungen dazu, dass Personen gesucht werden, welche zwei Voraussetzungen entsprechen: Einerseits müssen sie neurosensitiv sein, andererseits Führungskräfte in der Sozialen Arbeit. Die Zielpersonen wurden in allen drei Berufsfeldern gesucht. Dies folgt ganz der Theorie von Heinz Moser. Er (2008) schreibt: „Eine Behauptung ist mehr abgesichert, wenn sie im Fadenkreuz der Triangulation von mehreren Seiten her bestätigt werden kann“ (S. 49).

Damit sie als neurosensitiv gelten, wurde allen potentiellen Zielpersonen vorgeschrieben, auf der Internetseite [www.zartbesaitet.net](http://www.zartbesaitet.net) den HSP-Test zu machen. Dieser Test baut auf dem Originalfragebogen von Elaine Aron auf. Beim Original von Aron kann nur mit ja oder nein geantwortet werden, während beim HSP-Test in sieben Abstufungen von nein, überhaupt nicht (1) bis zu ja, sehr (7) zugestimmt werden kann. Aus diesem Test resultierte ein Wert, der einen Hinweis darauf gab, ob eine Person neurosensitiv ist oder nicht. Ab 163 Punkten wird angenommen, dass eine NS vorliegt. Die Maximalpunktzahl beträgt 336. Um zu beurteilen, ob die möglichen Zielpersonen eine Führungsposition in der Sozialen Arbeit innehaben, wurde nach der konkreten Position gefragt.

Mayer (2013) schreibt, dass sich vor der Durchführung der Interviews das Problem der Erreichbarkeit der Zielpersonen stellt. Zur Lösung dieses Problems kann mit Gatekeepers gearbeitet werden (S. 46). Gatekeepers sind Personen welche einen Zugang zu den Gesuchten verschaffen können. In dieser Forschungsarbeit wirkten Mitarbeitende, Familienangehörige und Leitende als Gatekeepers.

Weiter versuchten die Forschenden Zugang zu Zielpersonen zu erhalten, indem bei ehemaligen Praktikumsinstitutionen und Stiftungen nachgefragt wurde, ob sie Zielpersonen kennen und ob sie mithelfen können, die Anfrage weiter zu verbreiten. Darüber hinaus wurde der Zugang über das Internet gesucht. Es wurde ein Aufruf (siehe Anhang A) gefertigt, welcher in einer Facebook-Gruppe, in einem Blog sowie auf einer Website publiziert wurde. Die Facebook-Gruppe, der Blog und auch die Website sind thematisch auf Neurosensitivität ausgerichtet und in deren Feld angesehen und anerkannt. Ausserdem wurde der Aufruf von Avenir Social veröffentlicht.

Im Zusammenhang mit der Suche nach Zielpersonen richteten die Forschenden ein E-Mail-Konto ein. Darüber konnten sich die Zielpersonen mit den Forschenden in Verbindung setzen.

Mayer (2013) gibt zu bedenken, dass im Rahmen einer Bachelorarbeit eine ökonomische Beschränkung bezüglich der Anzahl der Zielpersonen eintritt, welche untersucht werden können (S. 41). Aus diesen Gründen beschränkt sich diese Forschung auf die Studie von neun Personen.

### 4.1.2 Leitfadeninterview

In der qualitativen Sozialforschung werden - laut Mayer (2013) - verbale Daten mittels Erzählung oder Leitfadeninterview gewonnen. Sind konkrete Aussagen über einen Gegenstand Ziel der Datenerhebung, so ist ein Leitfadeninterview vorzuziehen. Einem Leitfadeninterview liegt ein Leitfaden zu Grunde. Dieser enthält offen formulierte Fragen. Auf diese kann die befragte Person frei antworten. Die Verwendung eines Leitfadens strukturiert die Befragung (S. 37).

Die hier verwendete Form des Leitfadeninterviews ist gemäss Mayer (2013) das Experteninterview. Die befragte Person ist hier weniger als Person an sich, sondern als Expertin oder Experte für bestimmte Sachgebiete relevant. Zudem repräsentiert sie eine Gruppe. Der Leitfaden hat beim Experteninterview eine starke Steuerungsfunktion, da er die Fragen definiert und auf diese Weise mithilft bei den relevanten Themen zu bleiben (S. 38).

In Anlehnung an Mayer (2013) basiert der Leitfaden (siehe Anhang B) auf vorangegangenen Überlegungen und theoretischen Grundlagen. Die Leitfragen sollen sich an den Fragestellungen und an den relevanten Aspekten des Themas orientieren. Zu den Leitfragen sollten zudem mögliche Nachfragen gebildet werden. Dies entlastet die interviewende Person und erleichtert die spätere Vergleichbarkeit (S. 43-44). Mit dem Leitfaden sollen Aussagen zu insgesamt vier Bereichen erhalten werden. Der erste Bereich soll Antworten auf Fragen zur Organisation der Führungskräfte generieren. Der zweite Bereich behandelt das Thema Führung. Der dritte Bereich geht auf die Neurosensitivität ein und im vierten Bereich werden die Themen Neurosensitivität und Führung verknüpft.

Mit allen möglichen Experten und Expertinnen wurde sich zunächst über das errichtete E-Mail-Konto ausgetauscht. Dabei wurde abgeklärt, ob die möglichen Experten und Expertinnen Führungskräfte in der Sozialen Arbeit sind, von wo sie kommen und ob sie überhaupt für ein Interview zur Verfügung stehen. Allen Expertinnen und Experten, bei welchen ein Interview in Aussicht stand, wurde anschliessend der HSP-Test zugesandt mit der Bitte, den Testwert bis zum Interviewtermin mitzuteilen. Auch wurden ihnen die Hauptleitfragen des Leitfadens (fett markiert, vgl. Anhang B) zugeschickt, damit sie sich auf das Interview vorbereiten konnten. Dies wurde einerseits von den Interviewpartnern und -partnerinnen gewünscht und andererseits erforderten die Fragen zur Führung das Organisieren von weiterem Material (z.B. Organigramm oder Stellenbeschreibung). Zudem waren die Fragen zu NS persönlich und die Interviewpersonen sollten sich auch mental darauf vorbereiten können.

### 4.1.3 Auswertungsmethode nach Mühlefeld et al.

Michael Meuser und Ulrike Nagel (1991) geben an, dass es bei der Auswertung von Experteninterviews das Ziel ist, das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten (S. 442). Dafür eignet sich die Auswertungsmethode nach Mühlefeld et al. (1981), welche zur Auswertung ein sechsstufiges Verfahren vorschlagen (zit. in Mayer, 2013, S.48). Dieses Verfahren wird zur Veranschaulichung tabellarisch dargestellt:

1. Stufe	Die Transkriptionen werden ein erstes Mal durchgelesen. Dabei werden alle Textstellen markiert, welche spontan ersichtlich Antworten auf Fragen des Leitfadens geben.
2. Stufe	Die Transkriptionen werden ein zweites Mal gelesen. Der Text wird in das Kategorienschema eingeordnet. Dieses wird zugleich erweitert.
3. Stufe	Beim dritten Durchlesen der Transkriptionen wird in den einzelnen Kategorien eine innere Logik zwischen den Einzelinformationen erarbeitet.
4. Stufe	Die innere Logik wird in einem Text formuliert.
5. Stufe	Es werden Zitate zur Veranschaulichung und Ergänzung des Textes gesucht und in diesen eingesetzt. Die nun erschaffene Auswertung wird mit den Transkriptionen verglichen.
6. Stufe	Abschliessend wird zur Darstellung der Auswertung eine Präsentation entwickelt.

Tabelle 6: Auswertungsverfahren (leicht modifiziert nach Mühlefeld et al., 1981, zit. in Mayer, 2008, S. 48-50)

## 4.2 Durchführung der Forschung

In diesem Unterkapitel wird die Durchführung der qualitativen Forschung beschrieben. Als erstes wird auf die Datenerhebung eingegangen, dann auf deren Aufbereitung und zum Abschluss auf die Auswertung der Daten.

### 4.2.1 Datenerhebung

Die Experteninterviews fanden in den Organisationen der Befragten oder an vereinbarten anderen ruhigen Orten statt.

Mayer (2013) rät, die Namen der Befragten zu anonymisieren, damit Aussenstehende einzelne Aussagen nicht bestimmten Personen zuordnen können (S. 46). In dieser Arbeit wurde diesem Rat Folge geleistet und jeweils zu Beginn des Interviews darauf hingewiesen, dass die Aussagen anonym behandelt werden. Die Namen der Befragten sind auch in dieser Arbeit nicht zu finden. Stattdessen wurden die InterviewpartnerInnen bei der Datenauswertung mit Person 1 bis Person 9 benannt.

Weiter empfiehlt Mayer (2013) das Interview mit einem Tonband aufzunehmen (S. 47). Für die Aufnahme der Interviews benutzten die Forschenden immer zwei Geräte. Eines davon war ein Aufnahmegerät und das andere das Mobiltelefon, auf welchem ein Aufnahmeprogramm installiert ist. Vor dem Interview wurden die Expertinnen und Experten jeweils um Erlaubnis gefragt, das Interview aufzunehmen.

Am Anfang oder am Schluss des Interviews wurden die biographischen Daten und Personalien der InterviewpartnerInnen erfragt. Dabei wurden das Alter, die zur Leitungsposition führende Ausbildung, die Länge der Führungstätigkeit und der Wert des HSP-Tests erfragt. Zum Schluss wurde noch nachgefragt, wie lange der Zeitpunkt zurückliegt, zu welchem die InterviewpartnerInnen ihre Neurosensitivität erkannten.

Nach Mayer (2013) orientiert sich das Leitfadeninterview grundsätzlich an der Forderung nach Offenheit qualitativer Forschung. Deshalb muss das Interview nicht strikt nach der Reihenfolge der Fragen des Leitfadens abgehalten werden. Zudem sollen Ausführungen der befragten Person nicht vorschnell unterbrochen werden. Um dies zu erreichen, entscheidet die interviewende Person selbst, ob und wann sie genauer nachfragt oder ob sie bei Ausschweifungen der befragten Person zum Leitfaden zurückkehrt (S. 37-38). Im Sinne dieser Ausführungen verhielten sich die Forschenden.



### 4.2.2 Datenaufbereitung

Grundlage für die Auswertung von Experteninterviews ist das transkribierte Tonband (Mayer, 2013, S. 47). Thomas Brüsemeister (2008) legt dar, dass sich die Transkription nach der Forschungsfrage richtet. Sind Forschende zum Beispiel an einer biografischen Tiefenanalyse interessiert, dann müssen sie genauer transkribieren, als wenn die Forschungsfrage mit Hilfe vieler Fälle die Breite eines Phänomens dokumentieren will (S. 131). In dieser Arbeit wird eine Transkription nach Regeln mittlerer Genauigkeit angewendet. Dabei wird gemäss Brüsemeister (2008) das Gesagte so notiert wie es gesprochen wurde (ebd.). Dabei wurden die Interviews vom Schweizerdeutschen ins Standarddeutsche übertragen. In Anlehnung an Meuser und Nagel (1991) wurden bei der Transkription Pausen, Stimmlagen sowie sonstige parasprachliche Elemente nicht aufgeführt und nur die Inhalte der Gespräche abgebildet (S. 455). Weiter wurde mit der Vorlage, die im Anhang C zu finden ist, transkribiert und, wie Brüsemeister (2008) rät, das Interviewtranskript durch mehrmaliges Hören des Tonbandes genau kontrolliert. Alle Transkripte sind im Anhang D zu finden.

### 4.2.3 Datenauswertung

Die Datenauswertung wurde nach der Auswertungsmethode von Mühlefeld et al. (1981) durchgeführt. Vor der Auswertung wurde ein Kategoriensystem erstellt. Dieses wurde aufgrund Vorüberlegungen und mithilfe der Leitfragen des Leitfadens entwickelt. Die vollständige Version des Kategorienschemas ist nachfolgend dargestellt (siehe Abbildung 10 & 11).

Kategorienschema

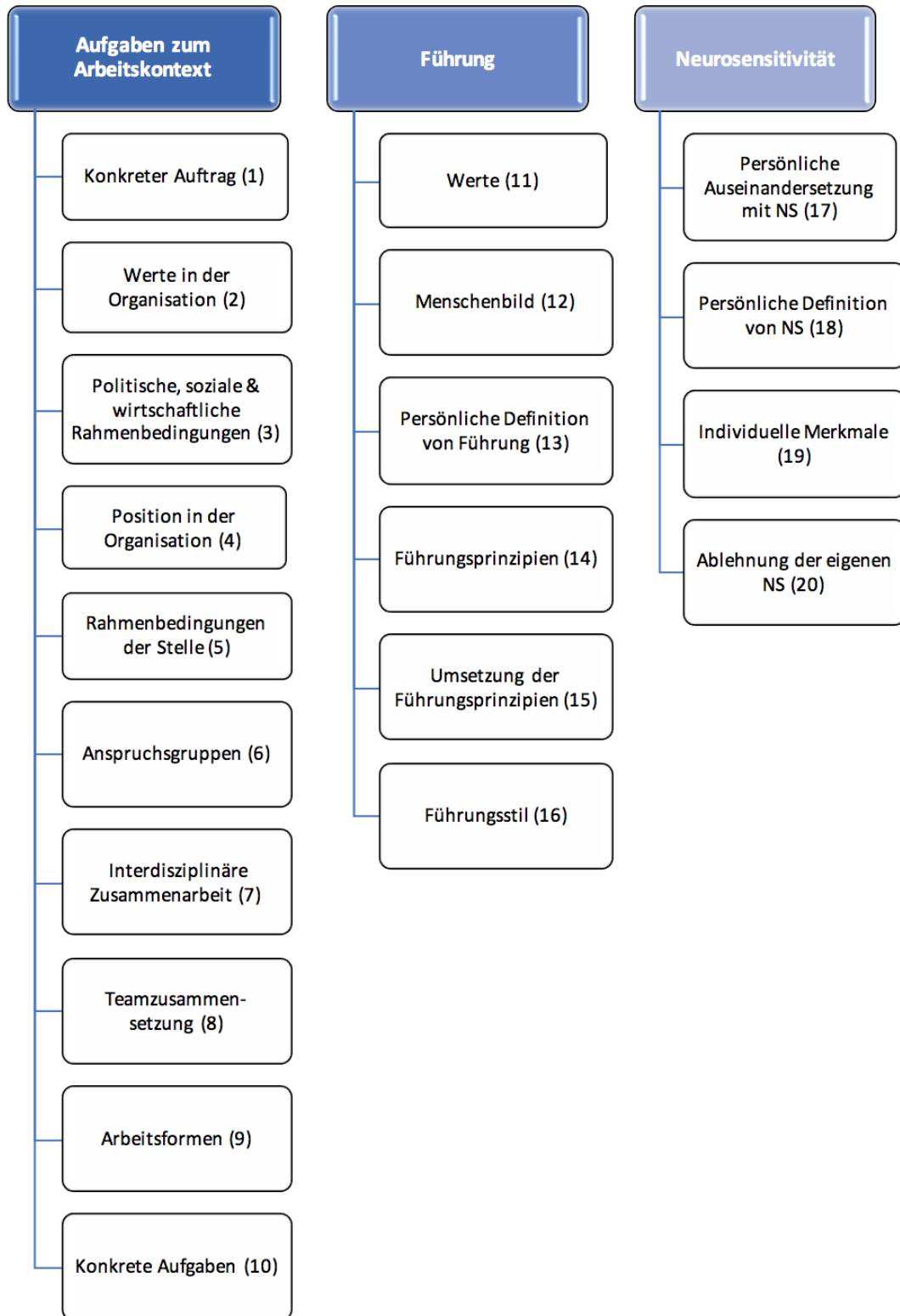


Abbildung 10: Kategorienschema Teil 1 (eigene Darstellung)

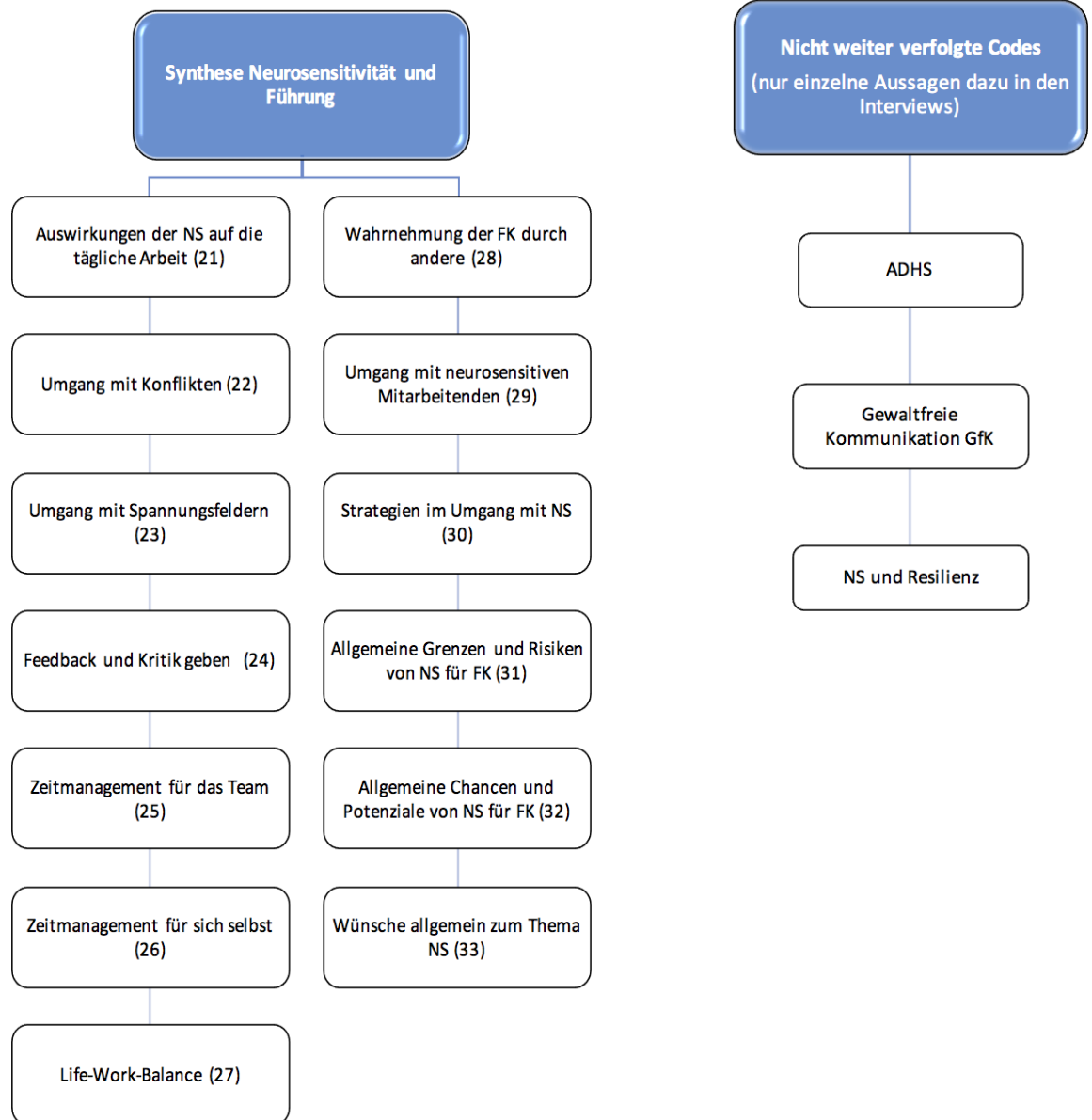


Abbildung 11: Kategorienschema Teil 2 (eigene Darstellung)

Bei der 3. Stufe ist zu erwähnen, dass gemäss Mayer (2013) sowohl bedeutungsgleiche wie auch sich widersprechende Informationen herausgearbeitet wurden. Durch einen Prozess des Abwägens wurde klar, welche Informationen in die innere Logik passen (S. 50).

Die abschliessende Präsentation ist im Kapitel 5 ersichtlich.

### 4.3 Reflexion des methodischen Vorgehens

Vor der Suche der definierten Expertinnen und Experten waren die Forschenden skeptisch, ob es möglich sein wird, genügend neurosensitive Führungskräfte der Sozialen Arbeit für diese Forschung zu finden. Trotz der scheinbaren Hürde gelang es, eine Gruppe von Personen zu rekrutieren, die den Anforderungen der Untersuchung entsprachen und sich für ein Interview bereit erklärten. Es meldeten sich 13 Personen aus der Schweiz, aus Deutschland und den Niederlanden. Schlussendlich konnte mit acht Personen aus der Schweiz und einer Person aus Deutschland ein Termin vereinbart werden.

Die Tonaufnahmen führten dazu, dass keine Interviewinhalte für die Auswertung verloren gingen. Auch die komplette Transkription der Interviews wurde vor allem befürwortet, da dadurch keine Interviewinhalte für die Auswertung verloren gingen. Zudem konnte die beim Interview abwesende Person der Forschungsgruppe das Gespräch besser nachvollziehen, da ihr der vollständige Interviewinhalt zur Lektüre zur Verfügung stand. Ein anderer Grund für die vollumfängliche Transkription war die folgende kritische Äusserung: Brüsemeister (2008) bemerkt, dass im Prinzip die Transkription des ganzen Interviews (im Sinne eines Gesamtprotokolls) als Datenbasis unerlässlich ist (S. 132).

Die Forschenden nahmen sich vor, die Interviews immer zu zweit durchzuführen. Bis auf ein Interview waren dann auch immer zwei Forschende anwesend. Dieser Vorsatz gründet einerseits auf der Überlegung, dass eine Person das Interview durchführen und sich dabei vor allem auf die Beantwortung der Fragen des Leitfadens fokussieren kann. Währenddessen kann die andere Person Notizen machen, zuhören und bei Unklarheiten auch noch nachfragen. Somit konnte verhindert werden, dass Fragen vergessen wurden oder Antworten unverständlich artikuliert waren. Auf der anderen Seite hätte man annehmen müssen, dass es den InterviewpartnerInnen unangenehm sein könnte vor drei Forschenden auf die Interviewfragen zu antworten.

Die Auswertung der Forschung wird entlang des Kategorienschemas dargestellt. Je nach Inhalt wurden die Ergebnisse als Text, Abbildung oder in einer Tabelle präsentiert. Dieser Entscheidung liegt die Ansicht zugrunde, dass die Ergebnisse so besser verständlich und einprägsamer dargestellt werden können, als in einem zusammenfassenden Bericht.

## 5 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den neun Interviews dargestellt. Gemäss der Auswertungsmethode nach Mühlefeld et al. erfolgt in der Phase 6 ein Bericht resp. eine Zusammenfassung der Resultate gemäss einer inneren Logik. Diese werden anhand der Codes strukturiert und dargestellt. Für eine bessere Übersicht werden die Codes mittels Unterkapitel in fünf Hauptsegmente eingeteilt, welche jeweils kurz die Verortung der Ergebnisse aufzeigen sollen. Die Codes *ADHS*, *Gewaltfreie Kommunikation GfK* sowie *Resilienz und NS* werden nicht näher erläutert, da diese nur von einzelnen Personen erwähnt wurden und für die weitere Analyse und Interpretation nicht wichtig sind. Ebenfalls nicht behandelt wird der Code *Auswirkung der Führung auf Mitarbeitende*. Da keine zusätzliche Kontrollgruppe (Interviews mit Mitarbeitenden der Führungskräfte) befragt wurde, sind diese Ergebnisse nur wenig aussagekräftig. Zudem würde dieser Aspekt eine andere Fragestellung beantworten, als diejenigen, die diese Arbeit behandelt.

## 5.1 Beschreibung der Stichproben

In der folgenden Tabelle 7 sind die biographischen Daten und Personalien unserer Interviewpersonen dargestellt. Diese umfassen das Geschlecht, Alter, den Testwert, seit wann sie von ihrer NS Kenntnis haben und in welchem Arbeitsfeld sie tätig sind.

<i>Person</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Alter</i>	<i>Testwert</i>	<i>Kenntnis von NS seit</i>	<i>Arbeitsfeld</i>
1	f	50	257	4-5 Jahren	Spitalsozialdienst
2	m	49	189	nicht benannt	Sozialdienst
3	f	44	270	8 Jahren	Stationäre Einrichtung
4	f	53	156	3 Jahren	Sozialdienst
5	f	41	163	4 Jahren	Stationäre Einrichtung
6	f	27	280	2,5 Jahren	offene Jugendarbeit
7	f	43	171	10 Jahren	Spitexleitung
8	f	47	263	nicht benannt	Stationäre Einrichtung
9	m	59	240	6 Jahren	Arbeitsintegration

Tabelle 7: Persönliche Angaben der Interviewpersonen (eigene Darstellung)

Gemäss dem Verein zur Förderung hochsensibler Menschen (ohne Datum) ist ab einem Wert von 163 Punkten eine Tendenz von Neurosensitivität zu erkennen – je höher der Wert, desto ausgeprägter ist das Temperament.

Ausser einer Person liegen alle InterviewpartnerInnen innerhalb dieser Wertgrenze. Wie im Test beschrieben wird, ist das Ergebnis tagesabhängig und kann somit variieren. Der Wert von 163 ist ein Anhaltspunkt und keine fixe Grösse. Da sich Person 4 mit dem tiefsten Wert trotzdem im Konstrukt der NS wiedererkennen konnte und sich auch schon über mehrere Jahre damit auseinandergesetzt hat, wurde sie in der Auswahl berücksichtigt.

## 5.2 Angaben zum Arbeitskontext

Mit den folgenden Codes werden Ergebnisse beschrieben, welche im direkten Zusammenhang mit der jeweiligen Institution und Organisation der Interviewpersonen stehen.

### Konkreter Auftrag (1)

Die Interviewpersonen decken alle drei Ausrichtungen der Sozialen Arbeit ab (Sozialarbeit, Soziokulturelle Animation und Sozialpädagogik). Drei Personen sind im Sozialdienst tätig, davon führt eine Person den Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz, eine Person den Sozialdienst einer Gemeinde und die dritte Person den Spitalsozialdienst. Eine Person ist in der interdisziplinären Spitexleitung tätig, drei Probandinnen befinden sich im stationären Bereich für Menschen mit Behinderungen. Eine Interviewpartnerin ist Führungskraft einer offenen Jugendarbeit und eine Person ist in der Arbeitsintegration tätig.

### Werte in der Organisation (2)

Nur von fünf Personen wurde eine Aussage zu den Werten in der Organisation gemacht. Es werden ein humanistisches Menschenbild, lösungsorientierter Ansatz, Individualität, Wertschätzung und eine christliche Orientierung der Organisation genannt.

### Politische, soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen (3)

Alle InterviewpartnerInnen beschreiben wirtschaftliche und z.T. politische Rahmenbedingungen, welche ihre Arbeit beeinflussen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Sozialbereich meist staatlich finanziert ist. Der Handlungsspielraum ist aber je nach Stelle unterschiedlich gross. Folgende konkrete Rahmenbedingungen wurden genannt (siehe Tabelle 8):

wirtschaftlich	wirtschaftlich-politisch	politisch
Leistungsverträge mit Kanton	SKOS-Richtlinien	Sozialversicherungsgesetz
Sozialversicherungen	kantonale Bestimmungen	Sozialhilfegesetz
Privatwirtschaft		Jugendförderungsgesetz
Stiftung		Sparpakete
		Behindertenrechtskonvention
		Forderung nach Rechenschaft (Dokumentation und Nachvollziehbarkeit) in der Sozialen Arbeit

Tabelle 8: Politische, soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen (eigene Darstellung)

**Zitate aus den Interviews:**

Person 1, Z. 113-117

*„Wir müssen jedes Jahr mit den Krankenkassen aushandeln und dort gibt es eigentlich keinen Unterschied gegenüber jetzt oder von einem öffentlichen Spital oder von der Finanzierung her, das einzige das noch so ein klein... etwas ist, wir haben halt eine Stiftung im Hintergrund wo ähm, wo ich jetzt auch mal ein Stiftungsgesuch machen kann in einer Notsituation oder so.“*

Person 2, Z. 36-38; 58-62

*„Wir haben auch nicht dauernd Sparrunden. Solche Sachen haben wir nicht. ‘Vo det här’ haben wir wirklich gute Bedingungen.“*

*„Was in XXX eben auch noch wirklich super ist, wir haben eine Stiftung, wo wir eigentlich auch Sachen, welche wir nicht bezahlen können ... wo wir auch relativ problemlos Geld bekommen.“*

Person 7, Z. 55-65

*„Wir werden ja finanziert von der Krankenkasse und vom Kanton. Und es ist ja gerade ein Sparpaket im Anmarsch. Und jetzt ist es im Moment gerade sehr politisch...*

*Es fühlt sich manchmal so an, aber jetzt, ja. Nach der Herbstsession, wissen wir sicher mehr. Und davor geht es noch darum mit den Grossräten zu schauen, dass man das Blatt noch etwas umdrehen kann. Denn sonst wird die Existenz unserer Organisation schwierig...“*

Person 8, Z. 82-92

*„jetzt ist gerade eine Sparrunde äh letzte Jahr hat das begonnen, so Sparrunde*

*man hat weniger Zeit, weil man mehr administratives erledigen muss, eben der Kanton, äh, verlangt immer wie mehr äh Rechenschaft, also eine Nachvollziehbarkeit und man muss praktisch alles dokumentieren das heisst ein viel, viel grösserer administrativer Aufwand und und... das ist etwas, nachher haben wir äh die die Behindertenrechts... äh Konvention, also der UNO, wo wir auch dran sind, das ist... das sind gerade sehr aktuelle Themen, Selbstbestimmung, Inklusion, Teilhabe Mitbestimmung...“*



Person 9, Z. 176-185

*„...und wir hätten dann natürlich, wenn die Arbeitslosenkasse- äh... zahlen steigen, haben wir auch wieder mehr Leute hier und dann müssen wir wieder schauen. Also das läuft einfach azyklisch und dann ist es noch so, wenn die Wirtschaft anzieht, dann haben wir weniger Leute, wenn weniger Leute zugewiesen werden, dann wird es für uns auch wieder eng, wenn die Wirtschaft Flaute hat, dann müssen wir schauen, dass wir die Aufträge generieren können.“*

#### **Position in der Organisation (4)**

Sechs Personen arbeiten auf einer mittleren Führungsebene und sind selbst Vorgesetzten unterstellt, zwei Personen sind Teil der Geschäftsleitung und eine Person hat die Heimleitung eines kleinen Wohnheims inne.

#### **Rahmenbedingungen der Stelle (5)**

Zu diesem Code machten sieben Personen eine Aussage, wovon fünf Personen äussern, dass sie viele Freiheiten in der Ausgestaltung ihrer Aufgabe geniessen und sich niemand einmischet. Eine Person sagt aus, dass von Seiten der Vorgesetzten ihr gegenüber viel Vertrauen geschenkt wird. Ansonsten werden vor allem auch rechtliche und wirtschaftliche Aspekte - z.B. die Organisationsform, finanzielle und gesetzliche Vorgaben - als Rahmenbedingungen genannt.

#### **Anspruchsgruppen (6)**

Die Führenden haben Anspruchsgruppen auf verschiedenen Ebenen, wie zum Beispiel direkte Vorgesetzte, Mitarbeitende und Klienten/Klientinnen. Als externe Anspruchsgruppen nennen sie Institutionen, Organisationen, externe Fachstellen und Fachpersonen sowie öffentliche Organe, aber auch Angehörige der Klientel.

#### **Interdisziplinäre Zusammenarbeit (7)**

Von sechs Personen haben wir Aussagen zur interdisziplinären Zusammenarbeit erhalten. Diese findet mit externen Fachstellen (RAV, IV) und Fachpersonen (Supervisor, JuristIn), mit politischen und gesellschaftlichen Akteuren (Gemeinderat, Kirche) statt. Eine Person, die im Spital arbeitet, äussert, dass - aus ihrer Sicht - die Soziale Arbeit zu wenig als eigenständige Disziplin anerkannt wird.

### Teamzusammensetzung (8)

Eine Interviewpartnerin führt ein Team von 24 Mitarbeitenden, zwei Personen leiten eine Gruppe mit 11-15 Mitarbeitenden, während eine andere Person acht Mitarbeitende führt. Drei der Interviewpersonen führen sehr kleine Teams mit 3-4 Mitarbeitenden. Von einer Person kennen wir die Teamgrösse nicht. Eine Interviewpartnerin fällt mit einer Teamgrösse von 185 Personen, welche sie alleine führt, deutlich aus dem Rahmen.

### Arbeitsformen (9)

Sechs von neun Personen haben eine Aussage über die Arbeitsform gemacht. Zwei Führungskräfte teilen ihre Leitungsposition mit einer anderen Person. Drei InterviewpartnerInnen sind alleine in der Führungsposition, arbeiten jedoch eng mit dem Team zusammen. Eine Interviewpartnerin erklärt, dass im Team alle Fachpersonen Konzepte erarbeiten, die dann im gesamten Team besprochen werden. Sie führt in einer flachen Hierarchie.

### Konkrete Aufgaben (10)

Acht von neun Personen sagen aus, dass sie sowohl operative als auch strategische Führungsaufgaben bewältigen. Eine Person erwähnt nur operative Aufgaben. Normative Führungsaufgaben werden im Vergleich zu den operativen Aufgaben weniger häufig genannt. Die folgende Tabelle 9 zeigt konkrete Führungsaufgaben aus den drei Bereichen auf.

<i>normativ</i>	<i>strategisch</i>	<i>operativ</i>
Leitbild ermitteln	Ziele ermitteln und integrieren (Ziele der Beteiligten, Mitarbeitenden und Trägerinnen/Träger der Organisation)	Organisation (Administration und Koordination von Aufgaben)
Zweck der Organisation definieren		Personale Führungsaufgaben (Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden, Entwicklung und Förderung der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden)
		Vertretung nach aussen und gegenüber den Vorgesetzten

Tabelle 9: Konkrete Führungsaufgaben (eigene Darstellung)

Neben den führungsspezifischen Aufgaben sind sechs von neun Personen auch noch im Tagesgeschäft, d.h. im direkten Klientelkontakt in der Institution tätig.

### 5.3 Führung

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse dargestellt, welche die Interviewpersonen im Zusammenhang mit dem Thema Führung geäußert haben.

#### Werte (11)

Folgende Werte wurden von den neun Interviewpersonen genannt. Die grösser dargestellten Werte in der Abbildung 12 wurden mehrfach erwähnt.



Abbildung 12: Wertedarstellung (eigene Darstellung)

#### Menschenbild (12)

In den Aussagen der neun Interviewpersonen sind Gemeinsamkeiten in der Beschreibung ihrer Menschenbilder erkennbar. Von zwei Personen wurde das humanistische Menschenbild explizit genannt. Drei Führungskräfte beschreiben ein ressourcenorientiertes Menschenbild. Sie sehen in jedem Individuum Entwicklungspotenzial, Stärken, Begabungen, Fähigkeiten, Ressourcen, Kompetenzen, Können und Wissen. Zweimal kommt zum Ausdruck, dass die Führungsperson davon ausgeht, dass jeder Mensch, das was er macht, gut machen möchte und sein Bestes im Rahmen seiner Möglichkeiten gibt. Das Menschenbild von mind. einer Person ist religiös geprägt. Die Person erwähnt, dass sie den Menschen als von Gott geliebtes und kostbares Wesen ansieht, auch wenn er oder sie manchmal schwierig sei. Ein ähnliches Bild sehen wir bei Person drei, die von der Liebe zum Mitmenschen spricht. Eine Interviewpartne-

rin sieht die Menschen als ihre eigenen Experten. Ihr Handeln habe immer einen bestimmten Grund. Eine Führungskraft erklärt, dass er versuche die Leute so zu akzeptieren, wie sie sind – er glaubt stark an die Nichtveränderbarkeit des Menschen. Diese Aussage hebt sich deutlich von den anderen Beschreibungen ab.

### Persönliche Definition von Führung (13)

Alle neun Interviewpersonen haben Aussagen zur persönlichen Definition von Führung gemacht. In der nachfolgenden Tabelle wurden die Antworten gesammelt und in Kategorien eingeteilt. Mehrfachnennungen werden auch mehrfach aufgeführt. Die Tabelle 10 soll einen strukturierten Überblick über die verschiedenen Aspekte geben, welche aus den Aussagen der Interviewpersonen erkennbar wurden.

Aufträge & Arbeitsabläufe	Überblick & Weit-sicht	Zielsetzung	Umgang mit Mitarbeitenden	Haltungen	Bewer-tung von Führung
qualitativ gut ausführen	das Gesam-te wahr-nehmen	MA in eine gemeinsame Richtung füh-ren/begleiten	Teamführung	Initiative ergrei-fen	Begriff Führung als negativ wahr-genommen
„verflüssigen“	Gesamtes im Auge behalten	gemeinsam Ziele setzen	partnerschaftli-ches Miteinander	Vorbild sein	
wenn es „harzt“ wieder zum Laufen bringen	Für das Gesamte denken	strategische Ziele verfolgen	Wertschätzung	Verantwortung übernehmen (2x genannt)	
wissen, von was man spricht (Kompetenz)	Einen Schritt voraus denken	Gemeinsame Ziele, Pläne und Visionen für die Organisation fördern	Begleitung	verantwortli-ches Leiten	
			MA beim Stellen-antritt unterstüt-zen und begleiten		
			Rahmen geben		

			Umfeld schaffen, damit Team seine Ressourcen und Motivation gerne einbringt. Dies begünstigt die Entwicklungspotenziale und Entwicklungsprozesse		
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Tabelle 10: Aussagen zu Führungsdefinition (eigene Darstellung)

## Führungsprinzipien (14)

In der folgenden Darstellung (siehe Abbildung 13) werden die Aussagen der neun Interviewpersonen zu persönlichen Führungsprinzipien abgebildet. Diese werden in die Kategorien Aufgaben, Team, einzelne Mitarbeitende und Selbstführung eingeteilt. Mit den Ellipsen werden Überschneidungen dargestellt. Ausserhalb der Kreise werden Aspekte der Selbstführung aufgeführt. Die Selbstführung wird als Basis der Führungsprinzipien betrachtet.

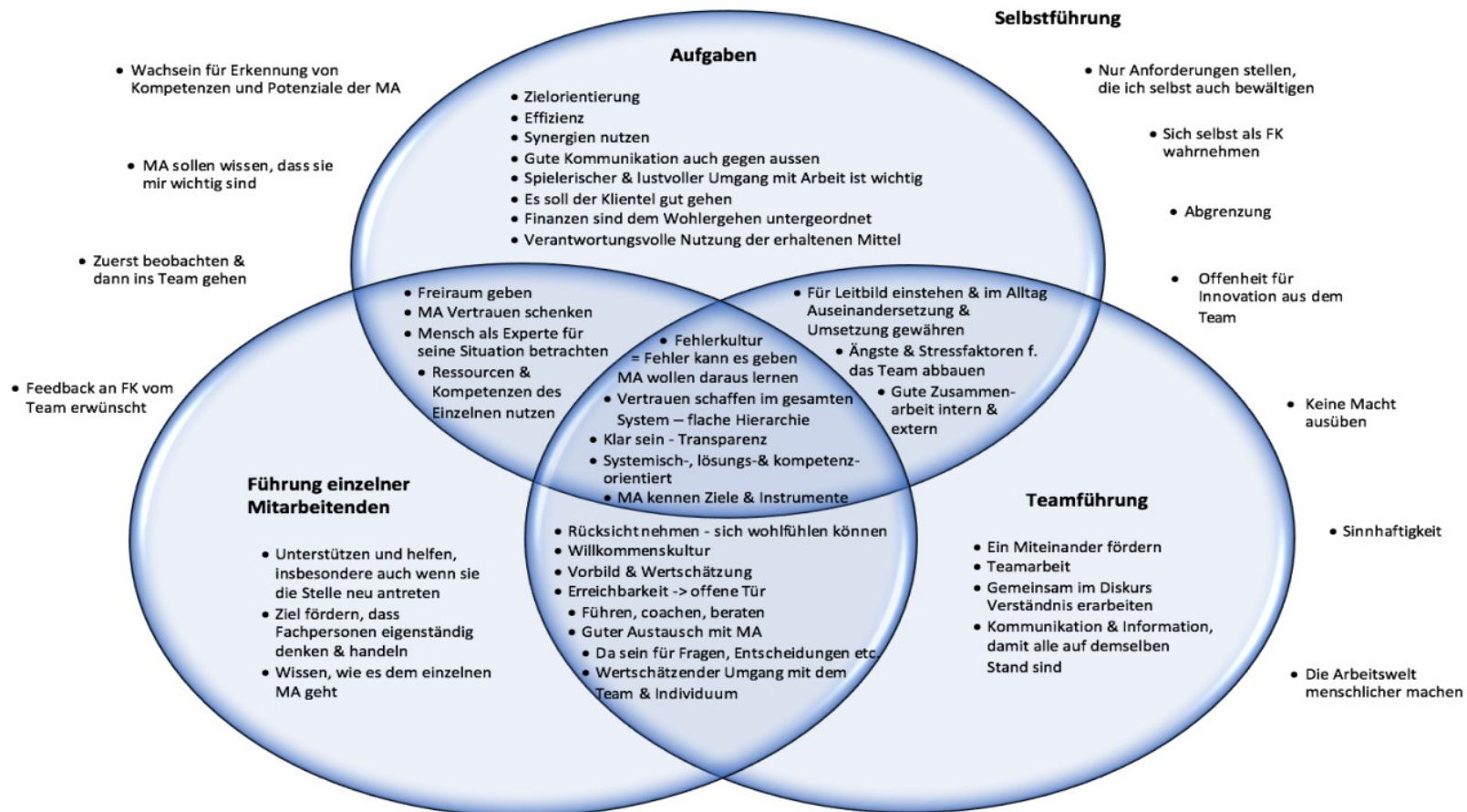


Abbildung 13: Führungsprinzipien (eigene Darstellung)

## Umsetzung der Führungsprinzipien (15)

Die Aussagen über die Umsetzung der Führungsprinzipien wird analog zum Unterkapitel 5.3.4 mit derselben Darstellung (siehe Abbildung 14) und Kategorisierung visualisiert.

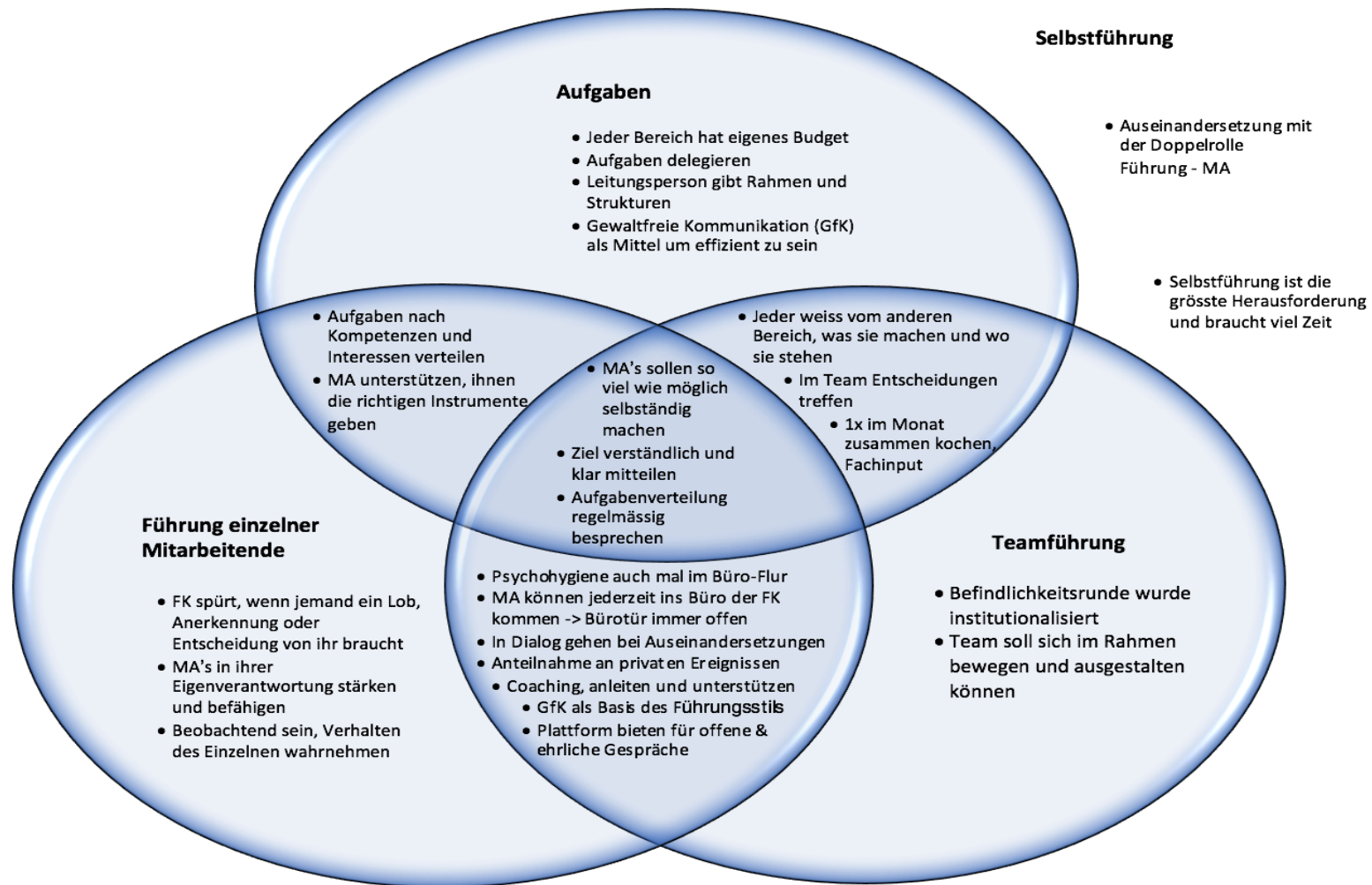


Abbildung 14: Umsetzung der Führungsprinzipien (eigene Darstellung)

## Führungsstil (16)

Die meisten Interviewpersonen beschreiben in unterschiedlichen Worten einen partizipativen Führungsstil, der die Mitarbeitenden miteinbezieht. Dabei werden Bezeichnungen wie *demokratisch-gemeinschaftlich*, *auf Einzelne eingehen*, *transformativer Führungsstil*, *partizipativ*, *partnerschaftlich*, *kooperativ* genannt. Zwei Personen sagen, dass sie vor allem auch auf die einzelnen Personen und deren Bedürfnisse angepasst führen. Auf die Frage nach dem Führungsstil werden nochmals verschiedene Prinzipien wie *Wertschätzung*, *Transparenz*, *Freiraum geben* und *Ressourcenorientierung* genannt. Aussagen zum autoritären Führungsstil sind unterschiedlich. Eine Person sagt explizit, dass sie aufgrund ihrer Persönlichkeit Mühe hat, autoritär zu führen. Doch bis jetzt habe es funktioniert, auch oder gerade weil sie viel Freiraum gibt. Sämtliche Interviewpersonen sagen aus, dass sie den autoritären Führungsstil am wenigsten anwenden und wenn, dann sei es situativ erforderlich - wenn beispielsweise eine Entspannung der Situation nötig ist. Ebenfalls erwähnt wurde, dass durch das vorhandene Fachwissen eine sachliche Autorität entstehen kann. Eine Interviewpartnerin erwähnt, dass es Situationen gibt, in denen es eine Führungskraft braucht, die vorangeht. Sie verwendet bei ihrer Erklärung das Bild eines Bergführers, der seine Wandergruppe führt und diese ihm im Vertrauen folgt.

Nachfolgend zwei Zitate aus den Interviews:

Person 2, Z. 515-516

*„Ich finde ‘de mit em Markiere’ ... ich finde es nicht so gut, wenn man markieren muss.“*

Person 7, Z. 120-130

*„Manchmal gibt es Situationen, wo man entscheiden muss. Punkt, amen. Und dann muss man nicht mehr lange fragen, was meinst du denn? ... Ja und ich vergleiche es immer mit einem Bergführer. Also mit einem Bergführer wird man nicht noch lange diskutieren, ja, wie, wo, was? Wenn man ihn kennenlernt und er dich über einen Abhang führt welcher gefährlich ist, dann muss man einfach vertrauen. Und er sagt, was ich machen muss. Punkt! Es gibt Situationen, da sehe ich mich gleich.“*



## 5.4 Neurosensitivität

Im Interview wurden die InterviewpartnerInnen zur eigenen Auseinandersetzung mit dem Begriff Neurosensitivität und dem persönlichen Leben und Erleben mit diesem Temperament befragt. Bei der Befragung wurde der Begriff Hochsensibilität aus Gründen der Lebensweltorientierung benutzt. In der populärwissenschaftlichen Literatur wird vor allem diese Bezeichnung verwendet. In den folgenden vier verschiedenen Codes werden die Aussagen der Interviewpersonen dargestellt.

### **Persönliche Auseinandersetzung mit NS (17)**

Sieben von neun Personen sprechen vom Gefühl des Andersseins bzw. sich nicht verstanden fühlen. Sechs Personen beschreiben, dass sie dann irgendwann vom Konzept der Neurosensitivität erfahren und angefangen haben, sich mit diesem Aspekt ihrer Persönlichkeit auseinanderzusetzen.

Person 3, Z. 586-588

*„Mir hat das Kennenlernen der HS... also das ist so begrifflich, ich hab mich immer für einen Alien gehalten, ich war irgendwie immer komisch, ich war immer anders und irgendwie hat auch jeder mit dem Finger auf mich gezeigt...“*

Person 1, Z. 680-689

*„Ich habe mir, also es ist, äh, ich glaube ich habe mich einfach nie verstanden gefühlt, es hat glaube einfach ich weiss nicht, ob es in meinem... doch es gibt glaube ich... nein nicht einmal... ich musste gerade überlegen, ich weiss nicht, ob es irgendjemand auf dieser Welt gibt, der mich wirklich versteht, wirklich wirklich versteht Mit all meinen - mit all meinen Facetten, das hat mich schon, das hat mich sehr geprägt ... dass ich mich einfach immer sehr unverstanden gefühlt habe...“*

Für zwei Personen hat die Auseinandersetzung mit NS erst kürzlich begonnen, also zu einem späteren Zeitpunkt als bei den anderen Interviewpersonen. Für die eine Person war diese Auseinandersetzung schmerzhaft und mit Wehmut verbunden. Auch die zweite Führungskraft äussert noch Wehmut, aber sagt auch, dass er nicht mehr gegen die Neurosensitivität kämpft, sondern anfangen möchte, sein Leben damit zu gestalten.

Person 8, Z. 494-505

*„Ähm, ja jetzt eben auch durch diese Anfrage von von euch so, äh durch diesen Test und so und und wirklich einfach wie ich schon gesagt habe, erst kürzlich wieder ein Buch gekauft, wo ich nachher gemerkt habe, das hat mit dem Thema... oder geht um das Thema... Ich glaube so langsam, ähm, wie soll ich sagen, kann ich mich ein wenig mit dem anfreunden und anfreunden heisst vielleicht auch ein wenig auseinandersetzen. Ich merke, seit eh und je, und das ist manchmal auch nicht nur einfach, wenn wenn also merke ich jetzt, wenn ich mich mit dem... es gibt auch einen Grund warum ich das so ein wenig, ähm, es ist auch ein Teil der schmerzhaft ist, weil, ich komme dann so zurück bis bis in die Kindheit und so das habe ich ja nicht erst seit gestern oder seit seit zwei Jahren oder, also das muss ja auch seit Ursprung da sein...“*

Eine Führungskraft hat das Konzept der NS auch kennengelernt und sich darin wiedererkannt, aber die Gefühle vom Anderssein und sich nicht verstanden fühlen, kennt sie nicht. Eine Person setzt sich nicht speziell mit der NS auseinander, er beschreibt einen unverkrampften Umgang mit diesem Aspekt seiner Persönlichkeit.

Person 2, Z. 1370-1373

*„...ich sehe Hochsensibilität eben nicht so als etwas Schweres, was man hinterfragen muss, sondern ist eher die Grundlage zum Spielen. Das Spiel... mehr Knöpfe ist lustiger zum drehen“*

Eine einzige Person hat nichts über ihre persönliche Auseinandersetzung mit NS erzählt.

### **Persönliche Definition von NS (18)**

Acht von neun Interviewpersonen erklären den Begriff NS als eine Besonderheit in der Wahrnehmung. Sie nennen dabei eine ungefilterte, komplexere und intensivere Wahrnehmung. Das kann eine Reaktion auf Dinge sein, die man nicht sieht, eine starke Sinneswahrnehmung oder auch ein ausgeprägtes Gespür im Zusammenhang mit Menschen.

Eine Person beschreibt, dass für sie Neurosensitivität eine Komplexität der Wahrnehmung ist und dass neurosensitive Menschen sehr detailliert wahrnehmen und deshalb Mühe haben, Unwichtiges auszublenden. Dies führt dann dazu, dass neurosensitive Menschen zu Entscheidungsschwierigkeiten neigen. Diese Interviewperson bringt das Temperament NS auch mit Intelligenz in Zusammenhang. Weiter wird gesagt, dass NS keine Krankheit ist und dass die Eigenschaft mehr oder weniger ausgeprägt oder z.T. sogar verschüttet sein kann. Eine Person

gibt keine Definition an, da sie mit dem ursprünglichen Begriff „Hochsensibilität“ eher Mühe hat.

### Individuelle Merkmale (19)

Alle neun Probanden konnten individuelle Merkmale, welche sie ihrer NS zuschreiben, konkret benennen. In der nachfolgenden Tabelle 11 wurden sämtliche Aussagen der jeweiligen Interviewpersonen aufgelistet und in drei resp. vier Hauptkategorien eingeteilt. Der individuelle Testwert der Personen wird hier auch nochmals angezeigt.

Person	Testwert	Sensorisch	Empathisch	Kognitiv	Weiteres
1	257	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mühe mit lauten Geräuschen -&gt; <i>kann in einer vollen Mensa fast nicht essen</i></li> <li>starke Reaktion auf gewisse Musikstile</li> <li>starke Aussenreize führen zu Überforderung wie z.B. Städtereise, Produkteangebote (<i>esse immer dasselbe Joghurt, brauche seit 10 Jahren das gleiche Duschgel</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mühe mit grossen Menschenmengen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>setzt Multitasking ein</li> <li>kann grössere Zusammenhänge sehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zieht Zufälle an</li> <li>„Siebter Sinn“</li> <li>Alltag ist sehr anstrengend</li> <li>nach der Arbeit todmüde</li> </ul>
2	189		<ul style="list-style-type: none"> <li>Unter Leuten sein ist anstrengend. (selten im Ausgang)</li> <li>An Wochenenden meistens zu Hause</li> <li>Geschäftsanlässe machen Mühe, muss sich dazu überwinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung von vielen Details</li> </ul>	

3	270	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geräusche &amp; Gerüche können belasten</li> <li>• Lichtempfindlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mag keine grossen Menschenmenge</li> <li>• sehr empathisch</li> <li>• kann nicht „small-talken“</li> <li>• Braucht in der Freizeit Ruhe</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agiert leidenschaftlich (brennt, für das was sie tut)</li> <li>• Rumpelstilzchen (= sie ist unruhig und muss sich dann abgrenzen. Braucht eine Pause oder macht bei etwas nicht mit)</li> </ul>
4	156	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hat Antennen, die das Ganze aufnehmen, obwohl sie das nicht immer möchte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ich kann erkennen wie es Leuten geht, was sie brauchen oder eben nicht</li> <li>• bin besonders empathisch ausgeprägt</li> <li>• Antennen, die das Ganze aufnehmen</li> </ul>		
5	163	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektives Hören ist schwierig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feste mit vielen Leuten sind der Horror</li> <li>• kann gut wahrnehmen, wie es anderen geht</li> <li>• wahrgenommene Gefühle werden fast zu den eigenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etwas zu sortieren ist anstrengend</li> <li>• Schwierigkeit zu fokussieren und Gewisses auszublenden. Ist dadurch langsamer</li> <li>• wenn wenig Zeit zum Sortieren bleibt, kommt sie in eine Überforderung</li> <li>• ausgeprägte Selbstreflexion -&gt; hinterfragt sich stark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hat gemerkt, dass sie anders und langsamer ist</li> </ul>
6	280	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starke Reaktion auf Gerüche -&gt; bekommt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nimmt Stimmungen anderer Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heute weniger Multitasking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• braucht Struktur und Rah-</li> </ul>

		<p>Kopf-schmerzen in gewissen Räumen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geräuschempfindlich</li> <li>• ausgeprägte Wahrnehmung (durch Beobachten)</li> <li>• liebt Kunst</li> </ul>	<p>sehr schnell auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanzierung ist schwierig</li> </ul>	<p>king fähig als früher</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kann tief in ein Thema gehen → verzettelt sich manchmal</li> </ul>	<p>men</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Anforderungen an sich selbst</li> <li>• perfektionistisch</li> </ul>
7	171		<ul style="list-style-type: none"> <li>• spürt den „Faden“ zwischen den Menschen</li> <li>• reagiert sensibel auf Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• denkt sehr schnell (-&gt; ist den anderen meist voraus)</li> <li>• setzte sich früh mit Übergeordnetem auseinander</li> </ul>	
8	263	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugt auf wie ein Schwamm, wenn sie von Menschen umgeben ist</li> <li>• ist dadurch schnell mit Eindrücken gefüllt und braucht dann eine Pause</li> <li>• reagiert empfindlich auf Lärm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spürt „Nonverbales“</li> <li>• saugt auf wie ein Schwamm</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr schnell ist ihr vieles zu viel</li> </ul>
9	240	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laute Musik führt zu Stress</li> <li>• psychosomatische Symptome -&gt; wiederkehrende Hautprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in der verbalen Kommunikation hört er die feinsten Untertöne heraus</li> <li>• hört vieles auf dem „Appellohr“</li> <li>• vorhandene Stimmungen werden detailliert wahrgenommen, diese beeinflussen seine eigene Stimmung bis dahin, dass ihn das komplett blockiert und er nicht mehr arbeitsfähig ist</li> <li>• zeigt Emotionen, was wiederum als unmännlich angesehen wird</li> <li>• Erlebnisse hallen lange nach -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausgesprochen gute Vorstellungsgabe</li> <li>• detailreiches Erinnerungsvermögen</li> <li>• wenn Chaos auf dem Pult, dann Überforderung, geht gar nichts mehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenn viele Planänderungen, dann schnelle Überforderung</li> <li>• Z.T. zwanghafte Verhaltensweise, jedoch nicht ausgeprägt</li> <li>• generell eher depressive Veranlagung</li> </ul>

			dadurch manchmal „nachtragend“. Wahrnehmungsverarbeitung ist anders, dadurch bleiben Erlebnisse länger in den Gehirnwindungen		
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Tabelle 11: Individuelle Merkmale (eigene Darstellung)

### Ablehnung der eigenen NS (20)

Zwei Personen haben im Interview gesagt, dass sie sich eigentlich nicht als neurosensitiv bezeichnen möchten. Eine Person hat geäußert, dass Wahrnehmung subjektiv ist und dadurch nicht mit anderen vergleichbar. Diese Person fragt sich, weshalb Neurosensitivität etwas Besonderes sein sollte.

Person 2, Z. 1344-1345

*„... soll ich mir dann einen Orden anhängen?“*

Für eine Interviewpartnerin ist die Auseinandersetzung mit NS schmerzhaft, weil ihr dadurch bewusst wird, dass sie gerne ihre Eigenschaften schon früher hätte einordnen wollen und ihr Umfeld dadurch vielleicht auch mehr Verständnis hätte zeigen können.

Person 8, Z. 490, 502-503, 509-524

*„Ich glaube, ich möchte es eben gar nicht verstehen.“*

*„Ähm, es ist auch ein Teil der schmerzhaft ist, weil, ich komme dann so zurück bis bis in die Kindheit“*

*„Und, ja es ist manchmal auch mit Trauer verbunden äh, dass das niemand schon als Kind oder als ich Kind war wahrgenommen hat, oder wie man dann damit umgegangen ist, das hat doch niemand gecheckt..“*

*Das ist manchmal dann schon: äh, eben, auch ein wenig schmerzhaft oder ein wenig, ich denke ja, auch mit dem Wissen, was war, es ist müssig, du kannst es nicht mehr ändern aber einfach, wie wäre es wohl, wenn das schon dann beachtet worden wäre und mit mir auch ein wenig*

*umgegangen worden wäre, was hätte ich dann noch alles anders können... oder was hätte anders laufen können...“*

Eine dritte Person kann sich zwar grundsätzlich mit NS identifizieren, aber würde gerne manchmal nicht so viel wahrnehmen müssen.

## 5.5 Synthese Neurosensitivität und Führung

In diesem Teil werden die Interviewaussagen dargestellt, bei denen ein deutlicher Zusammenhang zwischen NS und Führung erkannt wurde. Die Ergebnisse werden in 13 verschiedene Codes eingeteilt und verdeutlicht.

### Auswirkungen der NS auf die tägliche Arbeit (21)

In der folgenden Darstellung werden die Aussagen über die Auswirkungen der NS auf die tägliche Arbeit personenspezifisch aufgelistet und in die Kategorisierung positiv, negativ und neutral eingeteilt (siehe Tabelle 12).

<p><b>Person 1</b></p>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spürt gut, wer eine konkrete Entscheidung möchte oder nur eine Bestätigung für sein Handeln braucht</li> <li>• hört viel zwischen den Zeilen, hört nicht, was sie sagen, sondern was sie eigentlich sagen möchten</li> <li>• fühlt sich in Beratungsgesprächen als Teil des Systems der zu beratenden Person</li> </ul> <p><b>Negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• findet, dass der Alltag sehr anstrengend ist für sie</li> <li>• hat Mühe zu Delegieren, da die Ergebnisse den eigenen Vorstellungen entsprechen sollten – Protokolle schreibt sie deshalb selbst</li> <li>• äussert, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, sie beherrsche „Multitasking“, dabei realisieren sie nicht, wie wahnsinnig anstrengend dies für sie ist. Am Abend ist sie todmüde.</li> </ul> <p><b>Neutral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeitet gerne früh morgens oder am Abend, wenn alle nach Hause gegangen sind und es ruhig im Büro ist</li> </ul>
<p><b>Person 2</b></p>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• findet, dass sich durch differenziertere Wahrnehmung auch differenziertere Handlungsmöglichkeiten (mehr Knöpfe machen mehr Spass) ergeben</li> <li>• sagt aus, dass man wahrnimmt, was die anderen finden und dadurch die Leute besser manipulieren (lenken) oder überzeugen kann</li> </ul>
<p><b>Person 3</b></p>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennt bei sich ein schnelles, komplexes Erfassen von Situationen und</li> </ul>



	<p>Verhaltensweisen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schätzt die Schnelligkeit und Effizienz im Arbeitsalltag</li> <li>• hat eine schnelle Analysefähigkeit</li> <li>• kann Verhalten durchschauen</li> <li>• hat einen empathischen Umgang mit Mitarbeitenden und Klientel</li> <li>• erkennt und reduziert Nebenkriegsschauplätze im Arbeitsalltag</li> <li>• bringt mit ihrer Präsenz Beruhigung und Klarheit</li> </ul>
<b>Person 4</b>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kann gut auf Menschen eingehen, hat guten Kontakt</li> <li>• fragt nach, wenn sie Spannungen spürt</li> <li>• merkt sofort, wenn es jemandem nicht gut geht und spürt, ob die betroffene Person ihre Hilfe braucht</li> </ul> <p><b>Negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hat Mühe mit Abgrenzung <ul style="list-style-type: none"> <li>○ macht sich über Situationen länger Gedanken, es lässt sie nicht „kalt“</li> </ul> </li> </ul>
<b>Person 5</b>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erklärt, dass aus ihrer Sicht die Sensibilität zu einem Wahrnehmungsorgan wird, über das man nicht mehr nachdenken muss</li> <li>• findet, dass gerade auf eine Gruppendynamik gezielt Einfluss genommen werden kann, weil man genau spürt, wer was braucht</li> <li>• sagt aus, dass man unterschiedliche Verzweigungen und Bedürfnisse spürt</li> <li>• erwähnt, dass man die Wahrnehmung explizit als soziologisches Werkzeug einsetzen kann</li> <li>• sagt, dass sie sich auch anwaltschaftlich für die BewohnerInnen einsetzt, wenn andere Mitarbeitende das Gefühl haben, dass die Wahrnehmung (z.B. von Schmerz) doch nicht so schlimm sein könne. Ihr ist wichtig, dass Empfindungen ernstgenommen werden, da man nicht für andere entscheiden oder wissen kann, wie sie sich fühlen</li> </ul> <p><b>Negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• äussert, dass anhaltende Überforderungssituationen sehr an die Substanz gehen, die Laune wird schlechter und das hat Einfluss auf das gesamte Heim</li> </ul>
<b>Person 6</b>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennt die Ressourcen der Mitarbeitenden und setzt sie ein</li> <li>• spürt, was das Gegenüber braucht, begibt sich mit ihm auf den Weg und gibt Sicherheit</li> <li>• kann in Extremsituationen sehr viel leisten und viel hineingeben, braucht jedoch danach wieder Zeit zum Erholen</li> </ul>

	<p><b>Negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist z.T. noch auf der Suche nach den eigenen Ressourcen, oft sind die eigenen Schwächen vordergründig</li> <li>• hat hohe Ansprüche an die eigenen Leistungen, will gründlich und gewissenhaft sein</li> <li>• sieht ein Risiko der Überflutung</li> </ul> <p><b>Neutral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• führt und arbeitet „beobachtend“</li> </ul>
<b>Person 7</b>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beschreibt, dass sie ein schnelles, vernetztes Denken hat</li> <li>• spürt und erkennt die zwischenmenschlichen Beziehungen sehr gut</li> </ul> <p><b>Negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sagt, dass sie den anderen oftmals einen Schritt voraus ist</li> </ul>
<b>Person 8</b>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beschreibt, dass sie gut auf Menschen eingehen kann, sie spürt das Wesen des Menschen</li> </ul> <p><b>Negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erklärt, dass wenn sie nur am Funktionieren ist, sie die Leute vor den Kopf stösst durch wenig empathisches Handeln</li> </ul>
<b>Person 9</b>	<p><b>Positiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• möchte, dass es allen gut geht</li> <li>• kann Abläufe intuitiv sehr gut koordinieren, er sieht/spürt wie die Abläufe sein müssen</li> <li>• Nimmt schnell wahr, wenn etwas nicht in Ordnung ist</li> <li>• spürt sehr gut, was abläuft und wo neuralgische Punkte sind, wo Fehler passieren können und wo man genau hinschauen muss</li> <li>• hat bauliche Massnahmen, die die Reize reduzieren, veranlasst und umgesetzt</li> </ul> <p><b>Negativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sagt, dass er (zu) viel Freiraum gibt und (zu) wenig einfordert</li> <li>• macht die Notwendigkeit des direktiven Führens eher Mühe</li> <li>• erzählt, dass das Büro für ihn früher ein Ort mit sehr hoher Reizdichte war, was bei ihm zu Konzentrationsschwierigkeiten geführt hat</li> </ul>

Tabelle 12: Auswirkungen der NS auf die tägliche Arbeit (eigene Darstellung)

## Umgang mit Konflikten (22)

Fünf der neun Interviewpersonen haben konkrete Aussagen bezüglich Umgang mit Konflikten gemacht. Vier der fünf Personen beschreiben, dass sie harmoniebedürftig sind und sofort merken, wenn Konflikte im Raum stehen. Der Umgang damit macht ihnen zum Teil auch Mühe. Zwei der Führungskräfte sagen aus, dass sie die Schuld schnell auf sich nehmen und sich stärker hinterfragen.

Zwei Personen erwähnen, dass sie die Situation sehr genau analysieren, eine Person sagt von sich, dass sie oftmals konkret sagen kann, wo genau „der Hund begraben liegt“. Für diese Person ist es aber dann schwierig, unvoreingenommen in eine Situation zu gehen.

Zwei Interviewpersonen erzählen, dass sie sich noch in einem Prozess betreffend Umgang mit Konflikten befinden. Das lange Nachhallen von Ereignissen erschwert es einer Person, vergessen und vergeben zu können.

Person 4, Z. 251-257

*„Ich habe nicht gerne Konflikte, das gebe ich gerne zu, also ich bin eher die, die versucht... ich habe eher ein Harmoniebedürfnis, aber ich bin mittlerweile... eh ich gehe auch auf Konflikte ein und sage klar, was ich will oder was ich nicht will oder was ich kann und nicht kann, jetzt als Beiständin vor allem mit Klienten oder Angehörigen, die finden dass wir 24 Stunden Rund-um-Service anbieten und da merke ich, das hat mir am Anfang extrem Mühe bereitet zum Abgrenzen und das geht jetzt aber immer besser.“*

Person 1, Z. 876-879

*„...aber ich mag es schon nicht, ich habe so Unstimmigkeiten schon nicht gerne und dort bin ich schon nicht... ich konnte auch lange nicht richtig streiten das habe ich jetzt wirklich seit ein paar Jahren, das lerne ich mit meinem... mit meinem Partner.“*

## Umgang mit Spannungsfeldern (23)

Im Umgang mit Spannungen (z.B. Triple-Mandat) erwähnen die Interviewpersonen immer wieder, dass dies ein Teil der Profession ist und somit ein fachlicher Umgang mit ihnen gefunden werden muss. Dafür wird vor allem ein Rollenbewusstsein und der Austausch untereinander, sei es mit Intervention oder im Gespräch im Team, als ein wichtiges Hilfsmittel genannt.

Eine weitere Aussage ist, dass bei Spannungsfeldern nach pragmatischen Lösungen gesucht werden muss - im Rahmen der (Einfluss-)Möglichkeiten der Führungsperson. Die jüngste der befragten Personen sagt aus, dass sie grosse Schwierigkeiten hat, Spannungen auszuhalten und dass sie versucht, beide Seiten zu verstehen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

### **Feedback und Kritik geben (24)**

Zu diesem Thema gab es von sieben Personen eine Aussage. Was dabei besonders auffällt war, ist die Tatsache, dass alle Personen sehr überlegt, wohlwollend und feingefühlig Kritik äussern. Zwei Personen sagen, dass sie Mühe haben, Feedbacks zu geben. Für eine Person ist es schwierig zu reagieren, wenn das Gegenüber verbale und nonverbale Inkongruenz zeigt. Eine weitere Führungskraft sagt, dass ihr ausgeprägtes Harmoniebedürfnis das Anbringen von Kritik stark erschwere. Zwei der Interviewpersonen wünschen sich sehr, dass die Mitarbeitenden auch ihnen gegenüber ein Feedback geben.

Person 1, Z. 836-843

*„Äh ich gebe sicher eher, eher ähm, ich gebe sicher lieber positive Rückmeldungen als negative, ich mache es wirklich, denke ich mache es dort mit sehr viel Feingefühl auch halt, wenn ich jetzt halt mal irgendwo etwas negat- vielleicht eher eine, wenig eine negative Rückmeldung geben muss oder so. Dort überlege ich mir wirklich ganz gut, wie muss ich es sagen, dass sie das richtige hört, ich bin sicher nicht so ein Elefant im Porzellanladen, ich bin sicher jemand, der sich, eben der sich eher zurücknimmt...“*

Person 6, Z. 528-533

*„Oder auch gerade so, ähm, wenn ich dann wie spüre, das Nonverbale und das Verbale passt wie nicht überein. Es ist für mich jeweils recht schwierig, so wie reagiere ich jetzt, äh. Bei den einen Mitarbeitenden ist das manchmal so ein bisschen wie der Fall und dann finde ich es sehr schwierig so, wie rück zu melden oder wie, ähm (2) spiegeln. Je nachdem.“*

### **Zeitmanagement für das Team (25)**

Acht Interviewpersonen haben sich betreffend Zeitmanagement für das Team geäussert. In einer Institution wird der Alltag als kaum planbar beschrieben. Dort schaut jedoch die Führungsperson, dass die Leute rechtzeitig nach Hause können. Drei weitere Personen sagen, dass sie den Dienstplan klar vorgeben und es ihnen wichtig ist, dass die Leute sich daran halten und keine Überzeiten machen müssen. Bei der Einteilung der Aufgaben gewähren die Führungs-

kräfte Freiraum und Eigenverantwortung. Weiter wird erwähnt, dass bei der Zeitplanung stets Rücksicht auf die Mitarbeitenden genommen wird und sie in Entscheidungsprozessen miteinbezogen werden.

### **Zeitmanagement für sich selbst (26)**

Von sieben Personen sagen fünf, dass das Zeitmanagement für sie schwierig ist. Mehrere machen immer wieder auch Überstunden und arbeiten mehr als vorgesehen ist. Eine Person schreibt gar keine Stunden auf. Für eine Interviewpartnerin ist die Doppelfunktion Betreuerin/Heimleitung schwierig, da sie zum Teil wenig Zeit hat, um wirklich auch mal Zeit mit den Bewohnern/Bewohnerinnen verbringen zu können. Jemand beschreibt, dass er immer wieder kurz vor dem Burnout steht.

Folgende konkrete Strategien im Umgang mit Zeit wurden genannt:

- mittels Outlook wird die Terminplanung geregelt
- eine Person bleibt länger oder kommt früher, um in Ruhe arbeiten zu können
- zwei Personen erwähnen, dass sie auch viel Zeit brauchen, um Erlebtes verarbeiten zu können
- Prioritäten setzen und strukturieren von Aufgaben ist wichtig

### **Life-Work-Balance (27)**

In zwei Gesprächen wurde das Thema nicht explizit angesprochen. Sechs Personen haben erzählt, dass sie eigene Strategien herausgefunden haben, um einen Ausgleich zum Arbeitsalltag finden zu können. Genannte Beispiele sind in der Natur Zeit verbringen, Sport treiben, Reiten, Spaziergänge mit dem Hund, Sauna, abgelegen und ruhig wohnen, unbezahlter Urlaub, in der Freizeit viel Zeit alleine verbringen oder auch sozialer Rückzug. Zwei Personen erzählen, dass ihnen die Work-Life Balance schwierig fällt und eine Person sagt aus, dass sie schon mehrmals nahe am Burnout war.

Person 7, Z. 288-293

*„Ja, ich versuche es wirklich, aber ja, dann manchmal... auch für mich selber dann, mein eigenes Management. Wenn ich von morgens bis abends von Termin zu Termin renne, das ist gesundheitlich nicht gut. Ich habe ein Pferd. Ich gehe mittags oft reiten und ähm, das ist meine Rettung, dann gehe ich zwei Stunden nach draussen...“*

Person 3, Z. 700-710

*„Ja, sehr schwierig, muss ich noch üben, geb´ ich ehrlich zu, das ist noch eine Schwachstelle bei mir. Ich hab die Hunde, die haben mich über die ganzen gut 20 Jahre eh, immer in Bewegung und im Ausgleich gehalten. Da kann ich dann doch recht gut abschalten, merke ich, ehm, ansonsten gehe ich gerne in die Sauna und bin einfach nur wohl zu Hause, also ich bin wirklich ein Sofahocker, ich gehe nicht so gerne weg, ich habe Schwierigkeiten mich zu treffen, weil ich so ´nen beziehungsorientierten Job habe. Ehm, ich kann auch nicht mal telefonieren, ich brauch wirklich dann auch Bekanntschaften, die das akzeptieren, dass ich über Schreiben z.B. in Kontakt bin. Ich kann das gar nicht mehr leisten, den ganzen Tag am Reden und in der Freizeit brauche ich dann Ruhe...“*

### **Wahrnehmung der FK durch andere (28)**

Drei Personen machen eine Aussage dazu, wie andere Personen sie wahrnehmen. Eine Person sagt, ihr werde öfters zurückgemeldet, dass sie ihrem Team viel Sicherheit vermittele. Eine Führungskraft bekam die Rückmeldung ihrer Psychologin, dass sie eine „un glaubliche Fähigkeit hat, mit Leuten umzugehen“. Die dritte Person berichtet, dass sein Vorgesetzter ihn als Person mit dünner Haut wahrnimmt, der viel persönlich nimmt und auch viel auf dem Appellohr hört.

### **Umgang mit neurosensitiven Mitarbeitenden (29)**

Alle neun Personen haben zu diesem Thema eine Aussage gemacht. Bis auf eine Person sagen alle, dass sie neurosensitive Personen als Vorgesetzte oder in ihrem Team haben oder vermuten.

Eine Person vertritt den Standpunkt, dass sie eine Verantwortung gegenüber der Neurosensitivität hat und versucht, Mitarbeitende darauf anzusprechen, um sie auch ausserhalb ihrer Rolle als Führungskraft zu begleiten. Eine Person sagt aus, dass neurosensitive Personen zu Beginn vorsichtig und abtastend im Umgang miteinander sind, was zu komischen Situationen führen kann. Die restlichen Interviewpersonen erzählen, dass sie zwar andere neurosensitive Personen wahrnehmen und dadurch z.T. rasch ein sehr gutes Verhältnis zueinander entsteht, jedoch sehen sie es nicht als ihre Aufgabe, das Thema anzusprechen oder mit den Betroffenen zu bearbeiten. Was jedoch genannt wird, ist, dass ein grosses Verständnis und auch Rücksichtnahme diesen Personen gegenüber entgegengebracht wird.

Person 2, Z. 1104-1109

*„Es gibt wirklich komische Situationen oder dann finden beide... dann sind beide sehr vorsichtig, oder. (...) Bis jemand sagt, du kannst schon. Ich beisse nicht und so, also. Man ist dann etwas vorsichtig miteinander. Bis jemand wieder sagt, du, es ist schon gut. Nein, das geht gut. Aber die haben natürlich das gleiche Problem, oder...“*

Person 7, Z. 798-819

*„Also eben sie, die mich empfahl, sie ist eben eine Mitarbeiterin gewesen von mir und sie war, ähm, höchst sensibel, ((schmunzelt)), auch. Ähm, wie ging ich damit um? Ja, wir haben einfach immer situativ... haben wir geschaut. Und sie hat auch verschiedene Jobs gehabt in unserer Organisation. Sie hat wirklich jeden durchgearbeitet im Sinne von, ja was passt. Das war interessant ((lacht)). Ja. Und das bin ich mitgegangen und ich habe gefunden, ja, das ist ja ok. Das ist eine Entwicklung, oder. Weil sie es nicht zuordnen konnten. Ja, kann ich jetzt das nicht deshalb, oder ist... ja? (Es sind) nicht sieben Jobs, aber sie hatte in der Führung angefangen und ist dann in die Bildung und wieder in die Führung. Sie musste es nochmals wissen: Ist es die Führung wirklich nicht, oder. Und dann 'isches s nid gsi' und ja, jetzt coacht sie. Aber, ähm, (3) ja, de-... ich glaube, die Chance geben und schauen was ist und so...“*

### **Strategien im Umgang mit NS (30)**

Bei sieben von neun Interviewpersonen konnten konkrete Strategien im Umgang mit ihrer Neurosensitivität erfasst werden. Die Ergebnisse werden in der nachfolgenden Tabelle 13 in die Kategorien *Umgang mit sich selbst*, *Umgang mit Aufgaben* und *Umgang mit anderen* eingeteilt und dargestellt.

### Strategien im Umgang mit sich selbst

- arbeitet früh am Morgen oder abends, wenn alle gegangen sind
- übernimmt zum Teil Arbeiten selbst, wie z.B. Protokolle schreiben, damit sie dann so sind, wie sie sich das vorstellt
- hat wie einen „Schalter“, damit sie Multitasking umsetzen kann -> mit dem Fokus, *um fünf schicke ich alle nach Hause, dann habe ich meine Ruhe, mache eine Auslegeordnung und Stapel und kann dann konzentriert meine Arbeiten erledigen.*
- übt Achtsamkeitstraining, um fokussieren zu können
- kauft immer dieselben Joghurt-Sorten, Duschgel, Shampoos etc., damit sie sich dem vielfältigen Produkteangebot nicht aussetzen und überfordern lassen muss
- gibt sich mit dem Hund ab, geht in die Sauna oder zieht sich zu Hause zurück
- nimmt rechtzeitig wahr, wann eine Pause nötig ist
- spürt, wann sie sich ausklinken muss und wo die eigene Privatsphäre beginnt (was ist beruflich/was privat)
- das Erkennen der Neurosensitivität hilft, die persönlichen Eigenschaften einzuordnen und in sich selbst zu integrieren
- bespricht Situationen mit einer Psychologin
- reduziert Reizniveau unter anderem durch bauliche Massnahmen (Sichtschutz, Lärmdämmung, Geräuschquellen wie Türschlossklicken etc. reduzieren)

### Strategien im Umgang mit Aufgaben in der Sozialen Arbeit

- Routine hilft, die nötige Blindheit zu erhalten
- die verringerte Belastbarkeit zwingt einen dazu, gut zu strukturieren und zu planen, damit Stresssituationen (etwas auf den letzten Drücker machen müssen) vermieden werden können - möglichst alles zeitnah erledigen
- zu erkennen geben, dass Hilfe benötigt wird
- strukturieren und ordnen der Aufgaben (farbige Mäppchen, Outlook etc.)

### Strategien im Umgang mit anderen

- eindenken, wie es das Gegenüber wahrnehmen könnte
- Kraft und Zeit investieren, um dem Chef die Situation der Mitarbeitenden zu erklären
- den Geschäftsführer „smalltalken“ lassen
- einordnen und abgrenzen: Meine Gefühle – deine Gefühle: *„Ja, ich nehme wahr, dass*



*es dir schlecht geht, kann auch Empathie zeigen, aber deshalb muss es mir nicht auch schlecht gehen“.*

- bei grossen Tischrunden an den Rand sitzen, damit man weniger Reizen ausgesetzt ist
- lernen, dass man die Verantwortung für die Gefühle anderer auch bei ihnen lässt
- selber entscheiden, was man jetzt wahrnehmen will und was nicht. *„Wenn die anderen Personen mir nicht sagen, dass es ihnen schlecht geht, dann ist es auch nicht meine Sache...“*
- bei Unstimmigkeit ist Offenheit und Transparenz wichtig und notwendig

Tabelle 13: Strategien im Umgang mit Neurosensitivität (eigene Darstellung)

## Allgemeine Grenzen und Risiken von NS für FK (31)

Allgemeine Gefahren und Risiken von Neurosensitivität wurden von allen neun Interviewpersonen genannt. Ihre Aussagen stützen sich hauptsächlich auf ihre eigenen Erfahrungen und ihr Erleben von Neurosensitivität im privaten wie auch im beruflichen Alltag. Die Ergebnisse werden in dieselben Kategorien wie in Kapitel 5.5.10 eingeteilt und tabellarisch aufgelistet (siehe Tabelle 14).

### Im Umgang mit sich selbst

- NS kann zu Ausbrennen und Zerbrechen führen
- Menschen mit NS laufen Gefahr, sich selbst komplett zu vergessen
- NS birgt einen erhöhten Ausbrennfaktor
- durch NS kann die Abgrenzung erschwert werden
- Probleme im Betrieb, die zu länger anhaltenden Überforderungssituationen führen, gehen stark an die Substanz, brauchen viel Energie, die Laune wird schlechter und kann auch Auswirkungen auf die gesamte Gruppe haben
- die Belastbarkeit ist in Stresssituationen kleiner
- man muss sich gut abgrenzen können und die Kräfte gut einteilen
- wenn die NS nicht bewusst ist, können hinderliche Verhaltens- oder Gedankenmuster entstehen, wie z.B. Selbstzweifel, Kritikunfähigkeit, Selbstunsicherheit
- durch NS kann die Gefahr von Überflutung entstehen: man wird wie weggeschwemmt durch all diese Wahrnehmungen
- NS birgt die Gefahr sich selbst zu verlieren, da man immer einen gemeinsamen Weg finden möchte
- man macht alles mit sich aus und bezieht es auf sich selbst
- oftmals wird die Verantwortung nur bei sich selbst gesehen
- Druck, Stress und Schnellebigkeit sind zusätzliche Belastungsfaktoren für NSFK
- Neurosensitive Menschen können führen, wenn sie sich ihrer NS bewusst sind, das Risiko ist, dass man zu feinfühlig ist
- man lässt sich schnell von nonverbalen Botschaften ablenken, verliert Zielorientiertheit. Man muss gut abschätzen, was mit dieser zusätzlichen Information gemacht werden kann

### Im Umgang mit Aufgaben in der Sozialen Arbeit

- es gibt Grenzen mit der Hierarchiestufe, wo Neurosensitivität noch Platz hat
- NSP können Schwierigkeiten haben, Entscheidungen treffen zu können. Sie sehen dann das und jenes noch, sie müssen Dinge ausblenden können, was ihnen unter Umständen schwerfallen könnte
- NSP sind geeigneter für interessante Spezialistenstellen statt Führungspositionen

### Im Umgang mit anderen

- die anderen sind motiviert, sehen aber die Zusammenhänge, welche die NSP sieht, nicht
- NSP sind eher nicht für Führungsposition geeignet: niemand hat Lust, anderen auf die Füße zu treten und NSP leiden sehr darunter. Wenn man aber gute Mitarbeitende hat, dann kann es funktionieren
- NSP sind zwischenmenschlichen Dissonanzen stärker ausgesetzt, leiden unter Schlafstörungen, Stress, da es ihnen nicht egal ist, was andere denken
- Wenn die „Schwingungsfähigkeit“ nicht stimmt, können Abneigung gegenüber Mitarbeitenden entstehen
- Probleme im Betrieb, die zu länger anhaltenden Überforderungssituationen führen, gehen stark an die Substanz, brauchen viel Energie, die Laune wird schlechter und kann auch Auswirkungen auf die gesamte Gruppe haben
- für die Organisation und die Mitarbeitenden gibt es keine Risiken
- bei Antisymphathie gegenüber einem Menschen geht man diesem aus dem Weg anstatt die Person „neutral“ zu behandeln
- bei Anschuldigungen und Kritik sind NSP sensibler und verletzbarer
- Erlebnisse hallen nach
- NSFK haben z.T. hohe Ansprüche an sich selbst und auch gegenüber MA
- die Entwicklung von zwanghaften Züge durch NS ist möglich
- aufgrund wahrgenommener nonverbaler Kommunikation können Unterstellungen entstehen
- um arbeitsfähig zu sein, braucht es eine straffe Organisation und Struktur

Tabelle 14: Risiken von Neurosensitivität (eigene Darstellung)

## Allgemeine Chancen und Potenziale von NS für FK (32)

Durch die differenzierte Auseinandersetzung mit der eigenen Neurosensitivität konnten alle neun Interviewpersonen auch allgemeine Chancen und Potentiale der Neurosensitivität nennen. Diese Erkenntnis einerseits für sich selbst wahrzunehmen und andererseits durch dieses Interview nach aussen tragen zu können, war den Probandinnen und Probanden sehr wichtig. Die Ergebnisse werden wie im Kapitel 5.5 in drei Hauptkategorien eingeteilt (siehe Tabelle 15):

### Im Umgang mit sich selbst

- wenn man diese Antennen hat und viel wahrnehmen kann, macht dies die Arbeit spannend und interessant
- NS ist dann von Vorteil, wenn sie einem bewusst ist und man eine gute Selbstreflexion hat
- das Potenzial kann dann genutzt werden, wenn man gut zwischen eigenen und fremden Gefühlen unterscheidet und sich von anderen Gefühlen gut abgrenzt → man darf keine Verantwortung für die Gefühle anderer übernehmen
- die ausgeprägte Intuition kann hilfreich und unterstützend sein

### Im Umgang mit Aufgaben in der Sozialen Arbeit

- wenn man viel wahrnimmt, hat man auch mehr Möglichkeiten etwas zu begründen
- mehr Parameter, die man wahrnimmt, ergeben vielfältigere Handlungsmöglichkeiten, was auch mehr Spass macht
- durch die Fähigkeit des vernetzen Denkens kann effizient gearbeitet werden
- NSP in Führungspositionen bringen Beruhigung und Klarheit ins Geschehen
- Sensibilität ist ein Wahrnehmungsorgan und kann als sozialpädagogisches Werkzeug eingesetzt werden, da Wahrnehmung ein wichtiger Aspekt des sozialpädagogischen Handelns ist. NSP haben eine sehr gute Ausgangslage dafür, es braucht aber ein Schleifen, Ausbilden und Reflektieren der Wahrnehmung
- Personen mit NS können sehr viel hineingeben, um „Brennherde“ aufzudecken und zu löschen
- durch umfassendes und vernetztes Wahrnehmen und Denken kann sich Lösungsorientiertheit und Zielstrebigkeit entfalten
- durch die Kenntnis von NS kann der Blick für's Detail bewusst wahrgenommen werden, man kann Entwicklungen und Zusammenhänge schnell erkennen
- Intuition und wacher Geist helfen, im Alltag und Betrieb wichtige Inputs zu geben, die sehr entscheidend sind, was von den anderen auch geschätzt wird
- Firmen würden von den Inputs und der Sicht von NSPs profitieren
- man bekommt im Team aber auch am Arbeitsort viel mit

### Im Umgang mit anderen

- NSFK haben die Fähigkeit, ein Team zusammenzuhalten und in Balance bringen zu können
- NSFK können „Nebenkriegsschauplätzen“ wahrnehmen und haben die Fähigkeit, diese zu reduzieren
- NSP in Führungspositionen bringen Beruhigung und Klarheit ins Geschehen
- bei Konflikten können einige NSP diese klar und transparent ansprechen und klären
- bei zwischenmenschlichen Konflikten kann die NSFK vermittelnd wirken
- NSP besitzen eine ausgeprägte Empathie
- NSP zeichnen sich aus durch die ausgeprägte Fähigkeit, mit Menschen umzugehen
- NSP sollten sich für ihre Fähigkeiten stark machen und dies „vorleben“
- NSP können sehr „menschlich“ sein
- NSP haben die Fähigkeit zu erspüren, wieviel Kritik und Wertschätzung jemand braucht und dabei die richtige Balance bei Feedbacks finden zu können

Tabelle 15: Chancen und Potenziale von Neurosensitivität (eigene Darstellung)

### Wünsche allgemein zum Thema NS (33)

Eine Sensibilisierung der Gesellschaft in Bezug auf das Thema wird gewünscht und dass das Thema auch mehr anerkannt wird. Eine Person wünscht sich, dass der Begriff „Hochsensibilität“ neutral gebraucht wird. Führungsspezifisch wünscht sich eine Person, dass Führung auch anders verstanden wird. Eine andere Person erhofft sich, dass Führungspersonen allgemein mehr zum Thema wissen und die neurosensitiven Personen auch mehr geschätzt werden.

Auch in Führungsgremien sollen neurosensitive Personen integriert und wertgeschätzt werden und ihre guten und wichtigen Impulse ernst genommen werden. In Ausbildungen soll Sensibilität und Wahrnehmung thematisiert werden und dass nebst Autismus und ADHS auch Neurosensitivität eine Ausbildungseinheit sein sollte. Unter anderem auch darum, damit Fachpersonen Verhaltensweisen der Klienten und Klientinnen verstehen und korrekt einordnen können.

In der nachfolgenden Tabelle 16 werden die für die Diskussion relevanten Ergebnisse zusammenfassend dargestellt.

Angaben zum Arbeitskontext	Führung	Neurosensitivität	Synthese Neurosensitivität und Führung
<p><b>Politische, soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen (3)</b></p> <p>Alle NSFK geben an, dass politische, wirtschaftliche und wirtschaftlich-politische Rahmenbedingungen ihre Arbeit beeinflussen.</p>	<p><b>Werte (11)</b></p> <p>Von 23 genannten Werten, betreffen 21 den zwischenmenschlichen Bereich.</p>	<p><b>Persönliche Auseinandersetzung mit NS (17)</b></p> <p>Sieben NSFK haben sich zum Zeitpunkt des Interviews schon länger als 2 Jahre mit ihrer eigenen NS auseinandergesetzt.</p>	<p><b>Auswirkung der Neurosensitivität auf die tägliche Arbeit (21)</b></p> <p>Es werden mehrheitlich positive Auswirkungen der NS auf die tägliche Arbeit genannt.</p>
<p><b>Position in der Organisation (4)</b></p> <p>Zwei Drittel der NSFK sind in einer mittleren Hierarchiestufe tätig.</p>	<p><b>Menschenbild (12)</b></p> <p>Alle NSFK beschreiben wohlwollende Menschenbilder, indem sie den Menschen als Individuum mit Stärken und Begabungen betrachten.</p>	<p><b>Individuelle Merkmale (19)</b></p> <p>Alle NSFK nennen mehrere empathische Merkmale. Dabei äussert 2/3, dass sie ziemlich genau spüren, wie es ihrem Gegenüber geht und sie nonverbale Kommunikation schnell erkennen können. Sechs Personen beschreiben kognitive und sieben Personen sensorische Merkmale.</p>	<p><b>Umgang mit Konflikten (22)</b></p> <p>Konflikte können frühzeitig wahrgenommen und bearbeitet werden. Der Umgang damit ist aufgrund der Harmoniebedürftigkeit für NSFK herausfordernd.</p>
<p><b>Rahmenbedingungen der Stelle (5)</b></p> <p>Alle NSFK geniessen viel Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb ihrer Stelle.</p>	<p><b>Persönliche Definition von Führung (13)</b></p> <p>Alle NSFK verstehen unter Führung die Einflussnahme auf Arbeitsabläufe, Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen und (gemeinsames) Entwickeln und Verfolgen von Zielen. Dabei ist für sie eine verantwortliche Haltung und ein Gesamtüberblick zentral.</p>	<p><b>Ablehnung der eigenen NS (20)</b></p> <p>Aussagen zur Ablehnung der eigenen NS kommen von zwei Personen.</p>	<p><b>Umgang mit Spannungen (23)</b></p> <p>Mit Spannungsfeldern kann aufgrund der Berufserfahrung und der professionellen Haltung gut umgegangen werden.</p>

<p><b>Teamzusammensetzung (8)</b></p> <p>Bis auf eine NSFK, führen alle Befragten ein Team, das weniger als 24 Mitarbeitende zählt.</p>	<p><b>Führungsprinzipien (14)</b></p> <p>Die Führungsprinzipien sind vorwiegend personen-zentriert. Häufig werden auch nebst Prinzipien der Selbstführung aufgabenzentrierte Prinzipien genannt.</p>		<p><b>Feedback und Kritik geben (24)</b></p> <p>NSFK überlegen sich, wie sie Feedback und Kritik anbringen können, ohne Mitarbeitende zu verletzen.</p> <p>Einige haben Mühe, negative Kritik anzubringen.</p>
	<p><b>Umsetzung der Führungsprinzipien (15)</b></p> <p>Am Häufigsten werden konkrete Umsetzungen im Überschneidungsbereich von Führung einzelner Mitarbeitenden und Teamführung beschrieben.</p>		<p><b>Zeitmanagement für das Team (25)</b></p> <p>Beim Zeitmanagement fürs Team berücksichtigen sie stark die Bedürfnisse der Mitarbeitenden</p>
	<p><b>Führungsstil (16)</b></p> <p>Am meisten wird von einem partizipativen Führungsstil gesprochen. Die autoritäre Führung wird selten angewendet.</p>		<p><b>Zeitmanagement für sich selbst und Life-Work-Balance (26+27)</b></p> <p>Hier fällt auf, dass NSFK ihre eigenen Bedürfnisse immer wieder zurückstellen.</p> <p>Viele der NSFK haben aber Strategien für sich gefunden, um ihre Zeit gut nutzen zu können.</p>

Tabelle 16: Zusammenfassung der Ergebnisse (eigene Darstellung)



## 6 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse, die unter anderem auf lebensweltorientierten Aussagen von unseren Interviewpersonen basieren, auf der Grundlage von Theorien und unserer Auseinandersetzung mit den Ergebnissen diskutiert. Im vorhergehenden Kapitel sind die Ergebnisse der einzelnen Codes vorgestellt worden. In diesem Kapitel sollen nun diese Codes in Bezug zueinander gesetzt und die Ergebnisse diskutiert werden.

Um die Diskussion anhand der Ergebnisse nachvollziehen zu können, werden den Codes Nummern zugefügt (siehe Tabelle 16) und danach in der Diskussion jeweils die Nummer(n) des (der) Codes angegeben, auf dessen (deren) Inhalt(e) man sich bezieht.

1. Konkreter Auftrag	19. Individuelle Merkmale
2. Werte in der Organisation	20. Ablehnung der eigenen NS
3. Pol./soz./wirtsch. Rahmenbedingungen	21. Auswirkungen der NS auf die tägliche Arbeit
4. Position in der Organisation	22. Umgang mit Konflikten
5. Rahmenbedingungen der Stelle	23. Umgang mit Spannungsfeldern
6. Anspruchsgruppen	24. Feedback und Kritik geben
7. Interdisziplinäre Zusammenarbeit	25. Zeitmanagement für das Team
8. Teamzusammensetzung	26. Zeitmanagement für sich selbst
9. Arbeitsformen	27. Life-Work-Balance
10. Konkrete Aufgaben	28. Wahrnehmung der FK durch andere
11. Werte	29. Umgang mit neurosensitiven Mitarbeitenden
12. Menschenbild	30. Strategien im Umgang mit NS
13. Persönliche Definition von Führung	31. Allgemeine Grenzen und Risiken von NS für FK
14. Führungsprinzipien	32. Allgemeine Chancen und Potenziale von NS für FK
15. Umsetzung der Führungsprinzipien	33. Wünsche allgemein zum Thema NS
16. Führungsstil	
17. Persönliche Auseinandersetzung mit NS	
18. Persönliche Definition von NS	

Tabelle 17: Codelegende (eigene Darstellung)

Auf einige der Codes wird in diesem Kapitel nicht näher eingegangen. Die Codes 1,2,6,7,9,10 (Konkreter Auftrag, Arbeitsformen, Interdisziplinäre Zusammenarbeit, Anspruchsgruppen, Werte in der Organisation, Konkrete Aufgaben) sind aus der Diskussion ausgeschlossen, weil es nicht veränderbare Gegebenheiten der jeweiligen Arbeitsstellen sind, die nicht diskutiert werden können. Auf den Code 18 (persönliche Definition von Neurosensitivität) wird im Kapitel 5.1. eingegangen und dieser im Folgenden nicht weiter erwähnt.

Die Ergebnisse des Codes 28 führten zu sehr an der Fragestellung vorbei und werden deshalb nicht weiterbearbeitet, während auf den Code 32 (Wünsche allgemein zum Thema) im Kapitel 9 Ausblick eingegangen wird. In der Erarbeitung der Diskussion haben sich mehrere Schwerpunkte herauskristallisiert, die wir jetzt darstellen und weiter vertiefen möchten.

Bei der Reihenfolge wurde sich an die Gliederung des vorhergehenden Kapitels gehalten. So wird zuerst auf allgemeine Angaben zum Arbeitskontext eingegangen, danach auf das Thema Führung, dann auf die Ergebnisse zu Neurosensitivität und zum Schluss auf die Synthese von Führung und Neurosensitivität.

Aufgrund der Stichprobengrösse können keine repräsentativen Aussagen gemacht werden, aber es sind dennoch Hinweise auf Zusammenhänge innerhalb der Thematik herauszuarbeiten, die an dieser Stelle mit dem theoretischen Wissen verknüpft werden.

## 6.1 Angaben zum Arbeitskontext

### Position in der Organisation

*Codes: 4, 8 und 16*

Beim Suchen von Interviewpersonen kam die kritische Rückmeldung, dass wahrscheinlich keine Führungspersonen zu finden sind, die hochsensibel bzw. neurosensitiv sind. Im Fachpoolgespräch, aber auch in Interviews kristallisierte sich dann die Hypothese heraus, dass es wahrscheinlich keine neurosensitiven Führungspersonen gibt, die auf einer hohen Hierarchiestufe in einer Führungsposition sind.

Auch Daniel Panetta (2017) beschreibt, dass NSP zwar durchaus schnell aufsteigen, aber dass das ethische und moralische Verständnis, das sie haben, ihnen im Weg steht, um den Status über längere Zeit halten zu können (S.25). Zu erwähnen ist hier, dass sich Panetta in seiner Arbeit nicht auf soziale Organisationen beschränkt.

Die Ergebnisse des Codes 4 zeigen, dass sechs der befragten NSFK in einer Führungsposition in einer mittleren Hierarchiestufe tätig sind, drei Personen waren in einer Geschäfts- oder Heimleitung in oberster Position tätig. Das scheint der Hypothese, dass NSFK nur in mittleren Hierarchiestufen anzutreffen sind, leicht zu widersprechen.

Was entscheidender zu sein scheint, ist die Grösse des Teams, die NSFK unter sich haben. Zwei Personen der drei in den obersten Hierarchiestufen, hatten nur kleine Teams unter sich. Eine Ausnahme ist eine Person, die 187 Angestellte führt. Auffallend ist, dass diese Person auch den zweittiefsten Testwert hatte (Code 8). Es erscheint somit unwahrscheinlich, dass NSP in höheren Führungspositionen mit grossen Teams unter sich anzutreffen sind. Dies könnte folgendermassen erklärt werden: Je grösser der Einflussbereich ist, desto grösser ist die Reizdichte und die Gefahr, dass eine NSP eine Überstimulation erlebt.

Im Kapitel 6.2 wird diskutiert, dass NSFK einen eher personenbezogenen Führungsstil haben und ihnen die zwischenmenschlichen Aspekte bei der Arbeit wichtig sind. In einer Führungsposition mit vielen Mitarbeitenden ist es wahrscheinlich, dass der zwischenmenschliche Kontakt weniger intensiv wird. Es wäre spannend zu erforschen, ob diese Hypothese tatsächlich stimmt.

## **Rahmenbedingungen der Stelle**

*Code: 5*

Aron schreibt, dass gerade neurosensitive Personen jede Arbeit tun können, wenn sie sie auf ihre Art und Weise tun können (Aron, 2014, zit. in Panetta, 2017, S. 26). Bei dieser Aussage kam die Frage auf, ob das die Interviewpersonen tatsächlich so erleben und wie die Rahmenbedingungen für die Stellen der befragten Personen aussehen.

Wenn die Aussage von Aron stimmt, würden NSFK viel Gestaltungsfreiraum brauchen und sie hätten wahrscheinlich Mühe, wenn sie ihre Arbeit innerhalb von engen Vorgaben verrichten müssen, mit nur wenig Möglichkeiten, die Arbeit an die eigenen Bedürfnisse und Wünsche anzupassen.

Wenn man die Ergebnisse betrachtet, berichten die NSFK tatsächlich davon, dass sie ihre Arbeit innerhalb der Rahmenbedingungen, die von wirtschaftlicher, politischer und institutioneller Seite gegeben sind, frei gestalten können. Die Hypothese, dass NSFK viel Gestaltungsfreiraum brauchen, scheint sich zu bestätigen.

## 6.2 Führung

### Personenbezogener Führungsstil

*Codes 11-16:*

Im Kapitel 3.3.2 ist aus den Abbildungen ersichtlich, dass der Führungsstil als Kontinuum zwischen den zwei Polen Aufgabenorientierung und Personenorientierung verstanden werden kann. Die Ergebnisse lassen folgende Vermutung zu:

Bei den Werten fällt auf, dass viele Werte genannt werden, die zwischenmenschliche Aspekte betreffen. Innovation, spielerisch-lustvolle Art an Aufgaben heranzugehen und Ressourcenbewusstsein sind die einzigen drei Werte, die als konkrete Aussagen mit Bezug auf Aufgaben genannt werden. Wenn man die Führungsprinzipien und deren Umsetzung anschaut, sieht man auch, dass die Führungspersonen in ihrem Führen einen grossen Fokus auf das Team oder auf die Führung von Einzelpersonen hat und die wichtigsten Werte den zwischenmenschlichen Bereich betreffen. Auch beim Führungsstil wird die Personenorientierung deutlich.

Deshalb ist eine zentrale Schlussfolgerung, dass gerade die personenorientierte Haltung und Ausrichtung ein sehr wichtiger Aspekt bei hochsensiblen Führungskräften zu sein scheint. Weitere Aspekte, die die Führung betreffen, werden im Kapitel 6.4 Synthese Führung und Neurosensibilität diskutiert.

## 6.3 Neurosensitivität

### Persönliche Definition und Auseinandersetzung mit Neurosensitivität

#### *Codes 17-20*

Die Aussagen im Code 18 machen deutlich, dass das Verständnis, das die Interviewpersonen von der Neurosensitivität haben, deckungsgleich ist mit dem wissenschaftlichen Verständnis von Neurosensitivität. Alle gehen von einer Besonderheit in der Wahrnehmung aus, was mit der theoretischen Fundierung übereinstimmt. Die individuellen Merkmale zeigen, wie unterschiedlich Neurosensitivität ausgeprägt sein kann. Es sind sowohl kognitive, empathische und sensorische Merkmale der Neurosensitivität benannt.

Es hätte durchaus sein können, dass Interviewpersonen unter dem Konstrukt Neurosensitivität etwas anderes verstehen. Der Testwert und dass die Merkmale in theoretisch fundierte Kategorien eingeteilt werden können, zeigt, dass alle vom gleichen Sachverhalt reden.

Im Code 17 wird deutlich, dass viele NSP ein Gefühl des Anderssein kennen und sich viele häufig auch nicht verstanden fühlen. Auch kam heraus, dass die Erkenntnis und dann die Auseinandersetzung mit NS schmerzhaft sein kann. So hätten einige Personen das Wissen schon viel früher gebraucht, um sich selbst zu verstehen und ihrem Umfeld hätte es wahrscheinlich geholfen, ein gewisses Verständnis für Wesenszüge der NSP aufbringen zu können.

Die Kenntnis vom Konstrukt der Neurosensitivität half, Aspekte des eigenen Temperamentes einordnen und sich damit auseinandersetzen zu können.

Die beschriebenen Gefühle des Sich-Anders-Fühlens und auch die Aussagen der älteren Interviewpersonen zeigen einen gewissen Leidensdruck und machen deutlich, wie wichtig es ist, dass das Thema besprochen und bekannt wird.

Dem entgegen steht die Aussage, einer Interviewperson (Person 2), die Neurosensitivität eigentlich nicht als etwas Spezielles sieht: „Soll ich mir einen Orden umhängen?“

Grundsätzlich ist diese Haltung verständlich. Es ist nicht das Ziel, dass NSP eine Sonderstellung oder Sonderbehandlung erhalten sollen. Im Kapitel 2.5 wird das Konstrukt der Neurosensitivität von Nele Langosch sogar grundsätzlich in Frage gestellt und die These aufgestellt, dass Neurosensitivität ein anderer Begriff für Neurotizismus ist.

Der aktuelle Forschungsstand (vgl. Kapitel 2.4 und 2.5) trennt Neurosensitivität von Neurotizismus und mehrere Forschende (sowohl Elaine Aron als auch Sandra Konrad), nehmen an, dass Neurosensitivität ein Temperament ist.

Die bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Neurosensitivität und deren Ausprägung ist für die meisten der neun befragten Personen ein wesentlicher Schritt, sich selbst zu verstehen und sich selber auch führen zu können. Genauere Kenntnisse zum Thema Neurosensitivität waren ein Schlüssel zu Selbstverständnis und Selbstakzeptanz.

## 6.4 Synthese Führung und Neurosensitivität

### Umgang mit Spannungen und Konflikten

*Codes: 3, 22, 23,*

Georg Parlow (2003) erwähnt in seinem Buch „*zart besaitet*“, dass Personen mit einer Neurosensitivität unter anderem einen ausgeprägten Gerechtigkeitsinn aufweisen und der hohe Anspruch an sich selbst, das Wahrnehmen von unterschiedlichen Bedürfnissen und Nöten und auch das Wahrnehmen der eigenen Unzulänglichkeit auch immer wieder zu Schuldgefühlen führt (S.39) (vgl. Kapitel 2.3.6). Dennoch hat die Aussage von Parlow die Frage aufgeworfen, wie neurosensitive Führungskräfte mit Spannungsfeldern in der Sozialen Arbeit umgehen.

Gerade das Triple Mandat, das Dreieck von Profession, Auftraggebenden und Klientel stellt ein grosses Spannungsfeld dar. Dieses Triple Mandat ist Bestandteil der Profession und die Soziale Arbeit ist laut Berufskodex allen drei Mandaten verpflichtet, wodurch widersprüchliche Ansprüche entstehen können (Avenir Social, 2010, S. 7).

In den Interviews stellte sich heraus, dass viele NSFK diese Rahmenbedingungen als Bestandteil ihrer Berufstätigkeit integrieren können und eine professionelle Haltung hilft, damit umzugehen. Die Antworten lassen einen pragmatischen Umgang mit den Spannungsfeldern vermuten. Als hilfreich im Umgang damit wurde ein Rollenbewusstsein, der Austausch im Kollegium (z.B. Intervision) und Berufserfahrung genannt.

Anders sieht es beim Thema „Umgang mit Konflikten“ aus. In der Diskussion zum Leitfaden ergab sich die Hypothese, dass NSPs Mühe haben, Spannungen und unausgesprochene Konflikte auszuhalten. Auf die Frage wie die Interviewpersonen mit Konflikten umgehen, wurde die Harmoniebedürftigkeit genannt. NSPs merken, wenn Konflikte im Raum sind, sie suchen die Schuld oft bei sich und hinterfragen sich schnell. Diese Harmoniebedürftigkeit stellt für Führungspersonen eine Herausforderung dar, gerade wenn am Arbeitsplatz nicht alles harmonisch läuft.

Auch das Nachhallen von Ereignissen wird erwähnt. Konflikte oder Ereignisse hallen länger nach, es braucht mehr Zeit, bis ein Erlebnis verarbeitet ist und deshalb kann man auch nachtragender sein.



Spannend ist hier, dass erwähnt wird, dass der Umgang mit Konflikten auch ein prozesshaftes Lernen ist und geübt werden kann.

Die NSFK haben allerdings einen Punkt genannt, der durchaus eine Chance für ein Team darstellt. Sie nehmen schnell und genau wahr, wenn etwas nicht stimmt und sie haben des Öfteren eine Ahnung/Vorwissen, was vorgeht. Das bringt den Nachteil mit sich, dass dadurch FK in bestimmten Situationen voreingenommen sein können. Aber wenn sie sich dessen bewusst sind, können sie dementsprechend in die Situation gehen.

Auch die Beschreibung, dass Spannungen wahrgenommen werden und nicht unangesprochen gelassen werden können, ist interessant. Hier zeigt sich das Potenzial, dass Konflikte sehr früh erkannt und angegangen werden können und sich so grössere Schwierigkeiten vermeiden lassen.

Dies erfordert aber eine gute Selbst-, Sozial- und Konfliktkompetenz der Führungsperson. Im Abschnitt zu „Chancen und Potenziale von NS“ und „Risiken und Grenzen von NS“ wird der Punkt „Umgang mit Konflikten und Spannungsfeldern“ noch einmal aufgegriffen.

### **Selbstführung**

*Codes: 21, 26, 27, 30, 31*

Bei der Führungstheorie wird Selbstführung als zentraler Aspekt von Führung genannt. Gerade bei der Auswertung der Interviews wurde die Bedeutsamkeit dieses Aspekts klar. Die Führungspersonen, die sich der Neurosensitivität bewusst sind, konnten Strategien erarbeiten, um mit Aspekten ihrer NS bewusst umgehen zu können.

Es ist wichtig, dass die Führungsperson versteht und weiss, wie sie funktioniert. Die zwei Führungspersonen, die sich noch am wenigsten lang mit NS auseinandersetzen, erzählen, dass sie mit Burnout kämpfen oder immer wieder einfach nur funktionieren. Eine Person bearbeitet diese Thematik mit einer Psychologin und dieses roboterhafte „Funktionieren tritt weniger auf“. Diese Personen sind auch die Personen, die am meisten Mühe haben, ihre Neurosensitivität zu akzeptieren.

Wenn die Führungsperson weiss, wie sie funktioniert und wie die Merkmale individuell ausgeprägt sind, kann die Neurosensitivität eine grosse Chance für die personenzentrierte Führung mitbringen, beinhaltet aber auch das Risiko, dass man sich überlastet oder Mühe hat sich abzugrenzen.

Neurosensitivität muss nicht wörtlich so benannt werden, aber es braucht eine gute Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion, damit die jeweiligen Eigenschaften ernst genommen werden können und ein guter Umgang und jeweils passende Strategien für die risikobehafteten Eigenheiten gefunden werden kann.

Mehrere Interviewpersonen haben beschrieben, dass erst die Auseinandersetzung mit der Neurosensitivität ihnen geholfen hat, sich der besonderen Stärken und Schwächen bewusst zu werden und dann auch Strategien im Umgang mit NS erarbeiten zu können. Die Auseinandersetzung mit dem konkreten Konzept ist nicht zwingend, scheint aber sehr hilfreich zu sein.

### **Auswirkung der Neurosensitivität auf die tägliche Arbeit**

*Code: 20*

Wyrsch (2016) schreibt, dass in der Literatur vor allem defizitorientiert über Neurosensitivität geschrieben wird, obwohl Aron und Aron schon 1996 auch die wertvollen Aspekte dieses Temperamentzuges hervorheben wollten (S.2). Gerade auch das Bild, das Patrice Wyrsch (2016) in seiner Masterarbeit anführt, soll in dieser Arbeit eine zentrale Rolle spielen, da es die Chancen von NS verdeutlicht. Er beschreibt die Wahrnehmung von Personen mit einer Neurosensitivität als einen Prozess, der hochauflösende und damit auch mehr Daten generiert. Dies benötigt mehr Verarbeitungsleistung und kann dazu führen, dass der neurosensitive „Prozessor“ schneller überhitzt als der nicht-neurosensitive „Prozessor“ (S.2).

Das Bild ist zwar technisch, aber eine interessante Metapher für das Potenzial und die Herausforderungen, die in diesem Temperament stecken. Die Aussagen in den Interviews passen in dieses Bild.

Wenn man nun die Interviewaussagen ansieht, können sowohl positive als auch negative sowie einige neutrale Auswirkungen von Neurosensitivität auf die tägliche Arbeit ausgemacht werden. Als positiv wird gerade auf der empathischen und auf der kognitiven Ebene erwähnt, dass viel mehr und auch detaillierter wahrgenommen wird, was zu mehr Handlungsspielraum führt und dass genauer und schneller auf die Bedürfnisse des Gegenübers eingegangen werden kann. Aber auch das Koordinieren von Abläufen und schnelle Erfassen von komplexen Zusammenhängen wird als eine Stärke erwähnt, die auf die Neurosensitivität zurückführbar ist.

Auch bei der Teamführung ist diese Eigenschaft von Vorteil und ein Team kann so schneller ausbalanciert werden, Konfliktherde werden frühzeitig erkannt und bei Spannungen wird nachgefragt. Eine Interviewperson ist überzeugt, dass das Reduzieren von „Nebenkriegsschauplätzen“ in einem Team zu einer höheren Effizienz in der täglichen Arbeit führt.

Bei all diesen Vorteilen müssen, wie oben beschrieben, die subjektiven Nachteile, die sich im beruflichen und gesellschaftlichem Kontext ergeben, der Neurosensitivität benannt werden. Fast alle negativen Auswirkungen beschreiben, dass einerseits ein hoher Perfektionsanspruch vorhanden ist, aber auch, dass diese Art der Wahrnehmungsverarbeitung viel Energie braucht:

*„Der Alltag ist sehr anstrengend für mich, abends bin ich todmüde.“*

*„Ich habe Mühe mich abzugrenzen.“*

*„(...) anhaltende Überforderungssituation geht sehr an die Substanz.“*

*„Wenn zu viel läuft, funktioniere ich einfach nur noch irgendwie und stosse dann die Leute vor den Kopf.“*

*„Eine hohe Reizdichte führt zu Konzentrationsschwierigkeiten“.*

### **Risiken und Gefahren von Neurosensitivität für Führungskräfte**

*Codes 21, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31*

Im vorangehenden Kapitel 5 wurden schon beim Darstellen des Codes „Risiken und Grenzen von Neurosensitivität“ sehr viele Risiken und Grenzen dargestellt, die die Interviewpersonen selber erwähnt haben. Diese sind sehr vielfältig und wurden aufgeteilt in Risiken im Umgang mit sich selbst, mit anderen und mit Aufgaben. Die detaillierte Auflistung ist schwierig zusammenzufassen und zu abstrahieren und sie soll vor allem sensibilisieren, welche Aspekte für NSFK herausfordernd sein können.

Einige Aspekte werden aber mehrfach genannt oder überschneiden sich mit anderen Erkenntnissen und sollen hier diskutiert werden.

Im Umgang mit sich selber wird vor allem Ausbrennen, zu viel geben und sich nicht abgrenzen können genannt. Wenn die Codes Life-Work Balance (27) und Zeitmanagement für sich selber (26) betrachtet werden, dann sieht man tatsächlich, dass diese Aspekte nicht immer einfach sind. Viele machen Überstunden und arbeiten mehr als sie müssten. Einige konnten auch Stra-

tegien entwickeln, die ihnen helfen, die eigene Zeit zu verwalten oder um wieder aufzutanken zu können. Die Tendenz, dass eigene Bedürfnisse zurückgestellt werden und eigene Grenzen immer wieder übergangen werden, wird klar erkennbar. Diese Kombination lässt das Burnout-Risiko steigen.

Im Umgang mit anderen wird genannt, dass ein Umgang mit zwischenmenschlichen Spannungen für neurosensitive Personen schwieriger ist und viel Energie braucht, die dann für anderes nicht mehr zur Verfügung steht. Die Harmoniebedürftigkeit, die im Umgang mit Konflikten mehrmals genannt wird, führt dazu, dass die NSFK immer wieder ihre eigenen Bedürfnisse zurückstellt. Unterschwellige Wahrnehmungen können dazu führen, dass eine Führungsperson schon voreingenommen an eine Situation oder eine Person herangeht und eine neutrale, offene Haltung schwierig sein kann.

Das Anbringen von Kritik und Feedback geben kann für NSFK auch schwierig sein. Zwei Personen formulieren deutlich, dass sie Mühe haben, negative Kritik zu geben. Ein Interviewpartner sagte sogar, dass NSPs eher nicht geeignet sind für Führungspositionen, da es gerade ihnen besonders schwerfällt, anderen „auf die Füße zu treten“. Wenn man ein Team hat, in dem man negative Kritik selten anbringen muss, funktioniert es. Eine NSFK, die täglich Leuten „auf die Füße treten muss“, wird wahrscheinlich mit der Zeit Mühe mit ihrer Aufgabe haben.

Eine NSFK hat auch ausgesagt, dass deren Vorgesetzte sie als dünnhäutig wahrnimmt.

Im kognitiven Bereich wird erwähnt, dass die Gefahr besteht, dass neurosensitive Führungspersonen erwarten, dass die anderen gleich denken und dadurch ungerechtfertigte Erwartungen an die Mitarbeitenden entstehen. Als ein besonders interessanter Punkt erscheint der Aspekt, dass NSP durch die differenzierte Wahrnehmung auch zu viel wahrnehmen können und Mühe haben, Unwichtiges auszublenden und dies dann unter Umständen zu einer Handlungsunfähigkeit führen kann. Die Überlegungen zu der Position in der Organisation wurden auch von einer interviewten Person aufgegriffen und es wurde vermutet, dass NSP nur bis zu einer gewissen Hierarchiestufe arbeiten können. Die genaue Diskussion ist im Kapitel 6.1 zu finden.

## Chancen und Potenziale der Neurosensitivität für Führungskräfte

*Code: 30, 24*

Auch hier soll versucht werden, die Gemeinsamkeiten der Chancen, über die gesamten Ergebnisse hinweg zusammenzufassen, während die differenzierten Erkenntnisse im Kapitel 5 ihren Platz haben.

Neurosensitivität scheint nur dann eine Chance und ein Potenzial zu sein, wenn man sich aktiv mit dem Phänomen auseinandersetzt und sich der persönlichen Ausprägung (sowohl Stärken als auch Schwächen) bewusst ist und die Situation, sich selbst und die Anteile des anderen gut reflektiert. Auch eine gute emotionale Abgrenzung scheint eine wichtige Grundlage zu sein, um Neurosensitivität als Potenzial nutzen zu können.

Wenn dies aber gegeben ist, wird vor allem die breite Wahrnehmung als Chance genannt, die vielfältigere Handlungsparameter ergeben. Spannend ist, dass Panetta (2017) eine Studie zitiert, in der eine positive Korrelation zwischen Neurosensitivität und unter anderem Kreativität beschrieben wird (S. 25). Das umfassende, gleichzeitig aber auch detaillierte und vernetzte Denken hilft, zielorientiert und lösungsorientiert zu arbeiten.

Das widerspricht auf den ersten Blick der Aussage aus dem vorherigen Abschnitt, dass NSP Mühe haben, Dinge auszublenden. Wenn sie dies aber gelernt haben, könnte die Art und Weise wie NSP denken tatsächlich gute Inputs bringen. Es wird nämlich erwähnt, dass man auf eine andere Art Entwicklungen und Zusammenhänge sieht, was entscheidende und wertvolle Ideen hervorbringen kann.

Aber auch ein genaues Gespür für Bedürfnisse von anderen Menschen kann – wenn man sich gleichzeitig gut abgrenzt und die Verantwortung für die Gefühle auch bei der anderen Person lässt – ein wertvolles Instrument in der Sozialen Arbeit sein. Eine Interviewperson erwähnt explizit, dass die feine Wahrnehmung als Arbeitsinstrument in der Sozialpädagogik gezielt eingesetzt werden kann.

In Konflikten kann vermittelt werden und auch die Empathie und Menschlichkeit, die NSP zu haben scheinen, werden als wichtige Vorteile genannt. Eine unserer Interviewpersonen hat von einer Psychologin auch die Rückmeldung erhalten, eine grosse Begabung im Umgang mit Menschen zu haben.

Wenn es darum geht, Feedback zu geben, wurde bei den Interviews deutlich, dass NSFK sehr überlegt, wohlwollend und auch feinfühlig Kritik äussern. In einer Führungsposition kann das durchaus eine grosse Stärke sein. Voraussetzung dafür ist, dass man nicht zu viel Mühe damit hat, wenn man Kritik anbringen muss, da auch dies eine Aufgabe von Führungskräften ist (vgl. Kapitel 3.4.2). Diese Diskussion soll nicht den Eindruck hinterlassen, dass einzig NSFK diese Stärken haben. Es gibt sicher viele Nicht-NSPs, die ebenfalls empathisch sind, vernetzt denken können und eine gute Wahrnehmung haben. Aber wahrscheinlich ist die Tiefe der Wahrnehmungen und dann auch der Wahrnehmungsverarbeitung anders und erfordert einen anderen Umgang. Und auch Pluesss' Ausführungen machen deutlich, dass ein Input, der auf eine spezielle Art und Weise verarbeitet wird, auch einen anderen Output ergibt (vgl. Kapitel 2.1).

## 7 Beantwortung der Fragestellungen und Handlungsbedarf für die Soziale Arbeit

Im folgenden Kapitel werden die Hypothesen reflektiert, die drei Fragestellungen beantwortet und anschliessend der Handlungsbedarf für NSFK in der Sozialen Arbeit dargelegt. Der zweite Teil des Kapitels beschreibt den Handlungsbedarf für die Soziale Arbeit. Diese Struktur wurde gewählt, da die Beantwortung der Fragestellungen kaum vom Ableiten des Handlungsbedarfs für NSFK in der Sozialen Arbeit getrennt werden kann.

### 7.1 Reflexion der Hypothesen

In der Einleitung sind verschiedene Hypothesen beschrieben. Als Erinnerung werden sie hier nochmals erwähnt:

1. Neurosensitivität stellt die Person vor Herausforderungen. Wir vermuten, dass die vielfältigeren Aufgaben und die Verantwortung, die eine Führungskraft hat, zu einer Überstimulation führen können und dass NSFK eine geringere Belastbarkeit zeigen. Auch denken wir, dass NSFK mehr Burnout gefährdet sind, da NSP Mühe haben, Spannungen und Konflikte auszuhalten. Die Schwierigkeit, sich abgrenzen zu können, vermuten wir als einen Faktor, der Führungskräften zu schaffen macht.
2. Es ist anzunehmen, dass NS bei Führungskräften die Arbeit nicht nur erschwert, sondern dass sie aufgrund der anderen Wahrnehmung auch gewisse Fähigkeiten haben müssen, die ihnen bei der Arbeit helfen. Gerade auch die Fähigkeit, im zwischenmenschlichen Bereich mehr wahrnehmen zu können, müsste in der Sozialen Arbeit eine grosse Ressource sein.
3. Die Neurosensitivität ist ein Temperament, also ein schwer veränderbarer Teil der Persönlichkeit und deswegen kann vermutet werden, dass NSFK auf irgendeine Art und Weise lernen müssen, damit umzugehen.
4. Wir glauben, dass NSFK anders führen, als Führungskräfte ohne NS.

Die **erste Hypothese** wurde teilweise bestätigt. So wird gesagt, dass es NSFK schwer fällt, sich abzugrenzen und ein hoher Perfektionsanspruch einen hohen Einsatz fordert. Auch der Umgang mit Konflikten ist für NSFK nicht immer einfach. NSP scheinen vernetzt und differenziert zu denken. Das kann dazu führen, dass man zu viel wahrnimmt. Durch diese fehlende Blindheit kann die betroffene Person nahezu handlungsunfähig werden.

Die geringere Belastbarkeit wurde teilweise bestätigt: Sie tritt erst dann ein, wenn die Person überstimuliert ist, was aufgrund der feineren Wahrnehmung schneller als bei Nicht-NSP der Fall ist. Wenn der Organismus übererregt ist, nimmt auch die Leistungsfähigkeit ab. Person 8 beschreibt, dass sie dann „einfach noch irgendwie funktioniert“. In der Literatur wird beschrieben, dass NSFK aufgrund des erhöhten Cortisolspiegels mehr Zeit für ihre Regeneration benötigen als Nicht-NSFK (vgl. Kapitel 2.3.3). So kann gesagt werden, dass die Belastbarkeit im Kontext des Arbeitsumfeldes von NSFK geringer ist, als die von Nicht-NSFK.

Die Belastbarkeit wird wahrscheinlich dann gleich gross wie bei anderen Personen sein, wenn die NSFK Strategien erarbeitet hat, um eine Überstimulation gar nicht erst entstehen zu lassen. Auch das Wissen um Strategien und Techniken, die man in aktuellen Belastungssituationen einsetzen kann, ist hilfreich. Dazu gehört, dass genügend Zeit für die Regeneration eingeplant und das erhöhte Ruhebedürfnis ernstgenommen wird (Parlow, 2013, S. 34).

Die vielfältigen Aufgaben, die Verantwortung und der Umgang mit Spannungsfeldern, die aufgrund verschiedener Ansprüche an Führungskräfte der Sozialen Arbeit gestellt werden, sind mit der Zeit wahrscheinlich in die Berufsidentität integriert und vermutlich nur zu Beginn der Karriere eine Quelle der Überstimulation.

Die **zweite Hypothese**, dass NS für NSFK eine Chance und Ressource darstellt, wurde ebenfalls bestätigt. Sobald die NS und die individuelle Ausprägung reflektiert wird, kann die hohe Intuition, die grosse Empathiefähigkeit und die differenzierte und vernetzte Art zu denken eine grosse Ressource sein, die vielfältige Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Aufgrund der feinen Wahrnehmung können NSFK genau auf die Bedürfnisse des Gegenübers eingehen. Es wird sogar erwähnt, dass die Wahrnehmung gezielt als sozialpädagogisches Werkzeug eingesetzt werden kann. Die Aussagen im Kapitel 5.5 (Allgemeine Chancen und Risiken) lassen vermuten, dass NSFK intuitiv merken, was zu tun ist, damit Aufgaben erfolgreich bearbeitet werden können.

Die Neurosensitivität als fester Teil der Persönlichkeit (**dritte Hypothese**) wurde ebenfalls von der aktuellen Forschung bestätigt (vgl. Kapitel 2.2). Im Code 17 und 30 wird deutlich, dass der Umgang mit NS und die Erarbeitung von Strategien ein Prozess ist. Die **vierte Hypothese**, dass NSFK anders als Nicht-NSFK führen, kann nicht beantwortet werden, da keine Vergleichsmöglichkeit besteht.



## 7.2 Neurosensitive Führungskräfte der Sozialen Arbeit

Nachfolgend leitet die Beantwortung der Fragestellungen den aufgeworfenen Handlungsbedarf für NSFK in der Sozialen Arbeit ein und sollen zugleich beantwortet werden.

### *Wie erleben und gestalten NSFK ihre Führung?*

Die Auseinandersetzung mit der Theorie und die Ergebnisse aus der Forschung zeigen, dass das was in der Literatur zu NS beschrieben wird, den Alltag der NSFK tatsächlich beeinflusst. In den Interviews konnten die meisten Interviewpersonen klar beschreiben, wie sie ihre NS erleben und wie diese ihren Alltag als Führungsperson prägt.

Es kann festgehalten werden, dass viele NSFK eine personenorientierte Haltung leben, die sowohl Mitarbeitende als auch Klientinnen und Klienten im Mittelpunkt hat.

Aus den Aussagen in den Interviews ist erkennbar, dass viele NSFK bereit sind, viel zu geben und sehr engagiert sind (aus Sicht der Arbeitgebende ist dieses Engagement natürlich wertvoll). So leisten viele NSFK Überstunden oder schreiben ihre Stunden gar nicht auf. Es wird mehrmals erwähnt, dass sie ein offenes Ohr für die Mitarbeitenden und deren Anliegen haben. Neben der Bereitschaft für Mitarbeitende da zu sein, haben NSFK auch hohe Ansprüche - hauptsächlich an sich selbst - wenn es um das Bearbeiten der täglichen Aufgaben geht. Über die Qualität der geleisteten Arbeit der NSFK, kann mit den vorliegenden Ergebnissen keine Aussage gemacht werden.

Die Bereitschaft viel zu leisten in Kombination mit der feinen Wahrnehmung, mit der - unter anderem - Bedürfnisse von anderen deutlich wahrgenommen werden, ist ein Faktor, der die Wahrscheinlichkeit für ein Burnout steigen lässt. Ein weiterer Aspekt, der den Führungsalltag prägt, ist das Wahrnehmen von Emotionen und Stimmungen. Auch die emotionale Abgrenzung ist für NSFK ein wichtiges Thema (vgl. Kapitel 5.5).

Daraus wird für die erste Fragestellung folgender Handlungsbedarf auf der Ebene der NSFK in der sozialen Arbeit abgeleitet: Die Selbstführung (vgl. Kapitel 3.4.7) spielt bei NSFK eine grosse Rolle. Eine NSFK sollte diese bewusst gestalten, um zu gewährleisten, dass ihre eigenen Bedürfnisse nicht immer wieder zurückgestellt werden. Das erfordert eine gute Selbstreflexionsfähigkeit. Eine genaue Beobachtung der Situation und der Wahrnehmungen und genügend Zeit sind dafür hilfreich.

An die Selbstführung schliesst der nächste Punkt an: NSFK müssen und dürfen lernen, eigene Bedürfnisse wahrzunehmen und für sich einzustehen. So wird eine Überreizung frühzeitig erkannt und es können Gegenmassnahmen ergriffen oder die Arbeit sogar präventiv gestaltet werden, damit es gar nicht zu einer Überreizung kommt. Neben dem Wahrnehmen der eigenen Bedürfnisse gehört auch dazu, dass die NSFK sich gut abgrenzt von dem, was sie von aussen wahrnimmt. Die Bereitschaft, engagiert und initiativ zu arbeiten, ist eine grosse Chance, beinhaltet aber das Risiko, dass zu oft eigene Grenzen überschritten werden.

Die Ergebnisse geben Hinweise darauf, dass die NS erst dann als Chance und Potenzial genutzt werden kann, wenn die NSFK eine gute Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung hat. NS muss nicht wortwörtlich so benannt werden. Eine konkrete Benennung und die Auseinandersetzung mit dem Konstrukt ist jedoch hilfreich, um sich selber und die Eigenschaften, die man hat, einordnen zu können und einen Umgang damit zu finden. Gerade das Selbstmanagement spielt eine weitere wichtige Rolle und im Kapitel 5.5 „Strategien im Umgang mit Neurosensitivität“ werden unterschiedlichste Möglichkeiten beschrieben, die hilfreich sind, um mit negativen Aspekten der NS umgehen zu können.

#### *Was sind Chancen und Risiken von NS bei Führungspersonen in der Sozialen Arbeit?*

Im folgenden Aspekt von NS kann ein Risiko ausgemacht werden: Neben äusseren Reizen können auch innere Reize Stimuli sein, die dann das gesamte Erregungsniveau ansteigen lassen (vgl. Kapitel 2.3.2). Das kann der Fall sein, wenn z.B. Erlebnisse lange nachwirken. Die Arbeit mit Menschen hat viele Quellen für Reize, neben dem Verbalen auch noch Emotionen, non-verbale Signale etc. Eine Interviewperson erwähnt, dass gerade Inkongruenz für sie schwierig auszuhalten ist. Jede Person muss selber wahrnehmen, ob und welche inneren Reize zusätzlich Energie brauchen und dass jede und jeder Strategien finden muss, um damit umgehen zu können.

In der Beantwortung der ersten Fragestellung wurde die erhöhte Burnout-Gefahr herausgearbeitet, welche sicher auch ein Risiko für NSFK darstellt.

Der Umgang mit Konflikten hat sich in der Diskussion als ein zweischneidiges Schwert herausgestellt. Die Harmoniebedürftigkeit kann dazu führen, dass Konflikte entweder vorschnell unter den Teppich gekehrt werden, indem zum Beispiel die NSFK die Schuld auf sich nimmt. Wenn die Führungskraft eine gute Sozial-, Selbst- und Konfliktkompetenz hat, kann die feine Wahrnehmung eine Chance dafür sein, dass Konflikte frühzeitig wahrgenommen und bearbei-

tet werden können. Vielleicht können damit Konflikte sogar verhindert werden. Dies hat den Vorteil, dass ein Team besser arbeitsfähig ist und bleibt.

Nebst dieser Chance ist das empathische Wahrnehmen und das vernetzte Denken ein Vorteil. Es hilft, die Situation in einer Gesamtheit zu sehen. Den Überblick über das Ganze zu haben und ganzheitlich wahrzunehmen, wurde bei den Interviewpartnern und -partnerinnen als wesentliche Definition von Führung genannt (vgl. Kapitel 5.3.3). Es wurde erwähnt, dass eine Gefahr darin besteht, durch die feine Wahrnehmung zu viel wahrzunehmen und dass Unwichtiges nicht ausgeblendet werden kann. Das kann die Handlungsfähigkeit beeinträchtigen.

Ein weiterer Aspekt, der dazu beiträgt, dass NS eine Chance darstellt, ist die professionelle Haltung und Berufserfahrung. Mit einer professionellen Sicht auf die Arbeit ist ein klarer Auftrag vorhanden, der die Aufgaben definiert. Dies dient als stützender Rahmen, der hilft, sich abzugrenzen. Diese Professionalität muss geschult werden, damit bereits in der Ausbildung im Studium eine professionelle Haltung entwickelt werden kann.

*Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich oder hinderlich für die Arbeit von NSFK?*

Als förderliche Rahmenbedingung zeigt sich, dass die NSFK in der Ausgestaltung ihrer Führungsaufgabe viel Freiheit genießen. Dies umfasst das selbstbestimmte Prägen der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden sowie die Gestaltung des eigenen Zeitmanagements und demjenigen für das Team. Des Weiteren ist es hilfreich, wenn eher kleine Teams geführt werden (vgl. Kapitel 6.1).

### 7.3 Soziale Arbeit

In den letzten Kapiteln wurde insbesondere dargelegt, welches Potenzial eine feinere Wahrnehmung haben kann. Gerade die Soziale Arbeit, die immer wieder ressourcenorientiert arbeitet, sollte dies auch im Hinblick auf ihre Professionellen berücksichtigen und diese darin bestärken.

Hier wird das Bild von Patrice Wyrsh, das im Kapitel 6.4 gezeichnet wird, noch einmal aufgegriffen: Wenn die Arbeitsleistung von Führungskräften mit einer NS genutzt werden will, ist der erhöhte Energiebedarf unbedingt miteinzurechnen. Dabei haben die NSFK selber eine Verantwortung für sich. Sie sind die Einzigen die wirklich sagen können, was sie genau brauchen. Dennoch braucht es daneben Verständnis des Umfeldes, damit Rahmenbedingungen geschaffen werden können, die ihnen nicht noch zusätzlich Energie rauben, sondern ihnen ermöglichen, mit ihren Energieressourcen haushalten zu können. Das können Massnahmen sein wie z.B. das Vermeiden von Grossraumbüros bzw. das Bereitstellen von kleineren Räumen, das Vermeiden hoher Reizdichte, das Ermöglichen von Freiheiten beim Einteilen der Arbeiten, Terminen und Weiteres. Auch soll berücksichtigt werden, dass NSPs ein grösseres Bedürfnis nach Rückzug, Reizreduktion oder Pausen haben. Das braucht von anderen Mitarbeitenden und von Vorgesetzten Verständnis und Offenheit für kreative Lösungen, die es NSFK erleichtern, ihre Arbeit machen zu können und gleichzeitig gesund zu bleiben.

Sowohl in den Medien als auch vom Berufsverband Avenir Social wird auf den Spardruck im Sozialbereich aufmerksam gemacht. In den Interviews wird dieser Aspekt ebenfalls immer wieder erwähnt. Wenn nötige materielle und immaterielle Ressourcen knapper werden, erschwert das die Arbeit. Dadurch kann das Bedürfnis nach Gewissenhaftigkeit unbefriedigt bleiben und wenn die Situation länger anhält ein Leidensdruck entstehen.

In diesem Zusammenhang wäre eine politische Positionierung der Sozialen Arbeit angebracht, die hauptsächlich für die Adressaten und Adressatinnen erfolgen sollte. Dieses politische Engagement sollte auch mit Blick auf Professionelle mit einer Neurosensitivität (nicht nur in Führungspositionen) erfolgen. Es soll erreichen, dass NSP, die mit ihrer Persönlichkeit wertvolle Ressourcen mitbringen, weiterhin arbeits- und leistungsfähig bleiben können und die Arbeitsbedingungen nicht noch schwieriger werden.

Im Berufskodex der Sozialen Arbeit (2010) wird eine Verpflichtung zur Anerkennung von Verschiedenheiten ausdrücklich erwähnt. Unter anderem ist auch die Verschiedenheit von Individuen anzuerkennen. Viele NSP erzählen von dem Gefühl, sich anders zu fühlen und dass eine

„Sensibilität“ oder „dünne Haut“ oftmals als Schwäche statt als Wesenszug (ab)gewertet wird. Die Begriffsdiskussion bei Panetta (2016) lässt eine Stigmatisierung des Begriffes Hochsensibilität und damit auch von Personen mit diesem Temperament erkennen (an dieser Stelle wird von Hochsensibilität geredet, da im Alltag immer noch dieser Begriff am meisten verwendet wird).

Die Diskussion um Neurosensitivität kann deshalb auch unter dem Aspekt des Diversity-Ansatzes geführt werden. NS wird von Aron und Konrad als ein grundsätzlich festes Temperament eingeordnet und ist damit ein Aspekt der Diversität der menschlichen Rasse und sollte nicht abgewertet werden.

Nebst der Sozialen Arbeit als Profession müssen insbesondere die NSFK selber Verantwortung für sich, die eigene Person und die eigenen Handlungen übernehmen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, Handlungs- und Denkmustern, eigenen Grenzen sowie das Erarbeiten von Selbstkompetenzen und -management und dem angemessenen Einsatz der Persönlichkeit im beruflichen Kontext, gehört genauso zur Grundlage des professionellen Handelns wie Fachwissen und Methodenkompetenzen. Selbstführung wird in der Literatur als zentraler Aspekt von Führung genannt (vgl. Kapitel 3.3.7).

Diese Arbeit soll dazu ermutigen, dass NSFK sich mit sich selbst auseinandersetzen. Dazu gehört, dass man sich die eigenen Grenzen eingestehen kann. Des Weiteren zählt dazu, dass ein neues Selbstbewusstsein entsteht kann, wenn das eigene Temperament begriffen und ein Umgang damit gefunden wurde.

Es ist zu befürworten, dass unter Professionellen die Diskussion aufkommt, wie man sich gegenseitig mit seinen Stärken ergänzen und in den jeweiligen Schwächen unterstützen kann. Damit wäre die Betrachtung gewährleistet, die Vielfalt an Persönlichkeiten als Ressource anzuerkennen.

Das Autorenteam glaubt, dass der Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Aufbau von Selbstkompetenzen in Ausbildungsstätten der Sozialen Arbeit sowie der allgemeinen Führungslehre zu wenig Beachtung geschenkt wird. Deshalb sollen diese zwei Aspekte in der Ausbildung der erwähnten Ausbildungsrichtungen vermehrt thematisiert werden. Die Aussage einer Interviewperson untermauert diese Einschätzung. Das Wissen zu NS scheint auch deshalb wichtig zu sein, da Professionelle der Sozialen Arbeit mit grosser Wahrscheinlichkeit mit Klientinnen und Klienten in Kontakt kommen können, die neurosensitiv sind und deren Verhalten richtig eingeschätzt werden muss.

## 8 Ausblick

Die Forschung zum Thema Neurosensitivität ist jung, das Thema findet aber einen riesigen Anklang. Die Ratgeberliteratur dazu wächst stetig. Beim Schreiben der Arbeit wurde ersichtlich, dass wissenschaftliche Literatur allerdings Mangelware ist.

Die vorliegende Arbeit baut auf der Sicht der NSFK in der Sozialen Arbeit mit deren Erzählungen und Einschätzungen auf. Im Schreibprozess kam immer wieder die Frage auf, ob tatsächlich ein Unterschied zwischen NSFK und Nicht-NSFK feststellbar ist. Das Autorenteam würde diese Frage bejahen - mit der Anmerkung, dass Überlegungen gemacht werden müssten, wie diese Unterscheidung objektiv messbar und/oder von aussenstehenden Personen, wie z.B. Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Klientinnen und Klienten, gemacht werden könnte.

Ein weiteres Anliegen der Schreibenden ist es, die Nützlichkeit und Potenziale von Neurosensitivität genauer zu untersuchen, um es mit Wyrsch (2016) zu sagen – die hohe Rechenleistung, die Personen mit einer Neurosensitivität bringen – nutzen zu können (S.1-2). Das beinhaltet auch, dass Überlegungen gemacht werden müssen, unter welchen Voraussetzungen NSPs sich entfalten können.

Eine interviewte Person hat in Bezug auf Führung hinterfragt, ob das Bild von Führung, das in den Köpfen rumschwirrt, überhaupt das Richtige ist. Könnte es nicht auch unterschiedliche Arten geben, wie Führung zielführend gestaltet werden kann? Weiter tauchte das Anliegen auf, dass die Sicht und Meinung von NSFK auch in höheren Führungsetagen mehr miteinbezogen wird.

Sowohl die Schreibenden als auch die InterviewpartnerInnen haben den Wunsch, dass NS als ein Ausdruck der menschlichen Vielfalt anerkannt wird. Die Gesellschaft soll sensibilisiert werden, dass es Menschen gibt, die anders leistungsfähig sind als die Mehrheit. Dabei soll ihre Leistung und die Qualität der Leistung genauso geschätzt werden.

## 9 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Acevedo, Bianca, Aron, Arthur, Sangster, Matthew-Donald, Aron, Elaine N., Collins, Nancy, & Brown, Lucy L. (2014). The highly sensitive brain: an fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, 4, 580-594. Von [http://hsperson.com/pdf/The\\_highly\\_sensitive\\_brain\\_%20an\\_fmri\\_study.pdf](http://hsperson.com/pdf/The_highly_sensitive_brain_%20an_fmri_study.pdf) abgerufen
- Aron, Elaine N. & Aron, Arthur. (1997). Sensory-processing sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, S. 345-368.
- Avenir Social. (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz - Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Bern: Avenir Social.
- Aron, Elaine N. (2017). *Sind Sie hochsensibel? - Wie Sie Ihre Empfindsamkeit erkennen, verstehen und nutzen* (11. Auflage). München: mvg Verlag.
- Blessin, Bernd & Wick, Alexander (2017). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (8. Aufl.). Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft GmbH. ISBN 978-3-8252-8704-7.
- Brüsemeister, Thomas (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Konrad, Sandra (2015). Hochsensibilität ist keine psychische Störung, sondern ein besonderes Temperament. *PSYCHOLOGIE HEUTE* 2015 (09).
- Konrad, Sandra (ohne Datum). *Hochsensibilität (HSP)*. Gefunden unter <https://www.hsu-hh.de/diffpsych/forschung/hochsensibilitaet-hsp>
- Döring, Nicola & Bortz Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Herzka, Michael (2013). *Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Husi, Gregor (2017). *Modul 372 Bachelor-Kolloquium. Kurze Einführung in die Forschung.*

Unveröffentlichtes Handout. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

IFHS (2017). *Zeitschriftenartikel.* Gefunden unter

[www.hochsensibel.org/wissenschaftliches-netzwerk/bibliographie.html](http://www.hochsensibel.org/wissenschaftliches-netzwerk/bibliographie.html)

Jagiellowicz, Jadzia, Xu, Xiameng, Aron, Arthur, Aron, Elaine N., Cao, Guikang, Feng, Tingyong &

Wenig, Xuchu (2011). The trait of sensory processing sensitivity and neural responses to changes in visual scenes. *SCAN*, S. 38-47. Von doi:10.1093/scan/nsq001 abgerufen

Langosch, Nele (Juli 2016). Gibt es hochsensible Menschen? *Spektrum - Gehirn und Geist*, 7/2016.

Lotmar, Paula & Tondeur, Edmond (2004). *Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln* (7. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.

Maltby, John, Day, Liz, & Macaskill, Ann. (2011). *Differentielle Psychologie Persönlichkeit und Intelligenz*. München: Pearson - Studium.

Marti, Stefan (2015). *TOOLBOX FÜHRUNG. Handbuch für Führungskräfte und Projektleiter* (12. Aufl.). Winterthur: Stefan Marti.

Mayer, Horst Otto (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlef Garz & Klaus Kraimer (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Moser, Heinz (2008). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Eine Einführung* (4. Aufl.). Zürich: Lambertus und Pestalozzianum.

Panetta, Daniel (2017). *Hochsensibilität und Leadership. Subjektive Führungstheorien hochsensibler Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Parlow, Georg (2003). *Zart besaitet*. Wien: Festland Verlag Ingrid Peternell-Eder.



Parlow, Georg (2017). *HSP Test*. Gefunden unter

[http://www.zartbesaitet.net/survey/site.php?a=su\\_onepage&su\\_id=1](http://www.zartbesaitet.net/survey/site.php?a=su_onepage&su_id=1)

Roemer, Cordula (2017). *Hurra, ich bin hochsensibel! Und nun?* Berlin: Springer-Verlag.

Schorr, Brigitte (2016). *Hochsensibilität - Empfindsamkeit leben und verstehen* (7. Aufl.). Holzgerlingen: SCM-Verlag.

Schweingruber, Eduard (1944). *Der sensible Mensch*. (2.Auflage) München: Kindler Verlag GmbH.

Steiger, Thomas (2013). Das Rollenkonzept der Führung. In: Thomas Steiger & Eric Lipmann (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4. Aufl., S. 35-64). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Wyrsh, Patrice (2016). Master Thesis. *Sensory-processing sensitivity as a firm resource - A source of sustained competitive advantage*. Bern: Universität Bern.

Wyrsh, Patrice (ohne Datum). *Neurosensitivität*. Gefunden unter:

<https://www.neurosensitivitaet.org/neurosensitivitaet/neurosensitivitaet/neurosensitivitaet/>

Verein zur Förderung hochsensibler Menschen „zart besaitet“ (ohne Datum). *HSP-Test*.

Gefunden unter

[https://www.zartbesaitet.net/survey/site.php?a=su\\_onepage&su\\_id=1](https://www.zartbesaitet.net/survey/site.php?a=su_onepage&su_id=1)

## 10 Anhang

### Anhang A - Aufruf

Wir sind Studierende der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit und haben vor, eine Bachelorarbeit zum Thema „Hochsensible Führungskräfte in der Sozialen Arbeit“ zu schreiben.

Unsere verwendete Definition von Hochsensibilität stammt aus den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts. Sie wurde geprägt von Dr. Elaine Aron, klinische Psychologin aus San Francisco. Dr. Aron hat Hinweise auf das Konstrukt der Hochsensibilität von Carl Gustav Jung, Iwan Pawlow und Alice Miller zusammengetragen und den Begriff der „highly sensitive person“ (HSP) geprägt. Ihre Forschungsergebnisse hat sie 1996 in verschiedenen Fachzeitschriften und später in Büchern veröffentlicht. Medizinwissenschaftlich konnte das Konstrukt bis heute noch nicht nachgewiesen werden. Es gibt aber empirische Forschung, die das Vorkommen des Konstruktes erhärtet.

Allgemein kann man sagen, dass alle Menschen eine persönliche Behaglichkeitszone haben in Hinsicht auf Menge, Intensität und Dauer von Eindrücken aller Art. Unterhalb oder oberhalb dieser Zone sind wir entweder über- oder unterfordert. Man nimmt an, dass etwa 15-20 Prozent der Bevölkerung hochsensibel sind. Das meint, dass bei diesen Menschen die Überflutung mit Reizen und damit eine Überforderung schneller eintritt als beim Rest der Bevölkerung. Es ist nicht mit ADHS oder Autismus zu verwechseln, auch wenn Ähnlichkeiten zu diesen Phänomenen bestehen. So können sich HSP zum Teil sogar überdurchschnittlich gut konzentrieren, sofern sie nicht überstimuliert sind und durch ihre Feinfühligkeit sind sie gute Gesprächspartner.

HSP besitzen eine feinere und detailliertere Wahrnehmung als der Rest der Bevölkerung. Diese erhöhte Empfindlichkeit für Details und Feinheiten beruht einerseits auf schwächeren Filtern in der Wahrnehmung und andererseits auf einem erheblich empfindlicheren Nervensystem. Nebst diesen schwächeren Filtern haben HSP auch eine stärkere Wahrnehmung von Nuancen, dies kann sowohl äussere als auch innere Reize betreffen. Sinneswahrnehmungen können stärker sein, aber auch intuitive Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle sind ausgeprägter. So beschreiben 84% der Hochsensiblen ihr Innenleben als vielschichtig und reichhaltig.

Die genaue Ausprägung der Hochsensibilität ist von Person zu Person unterschiedlich – es gibt eine riesige Spannweite. Auf unterschiedlichen Websites findet man Tests, wo man eine Einschätzung machen kann, ob man hochsensibel ist:

<http://hsperson.com/test/> (Englisch), <http://www.hochsensibilitaet.ch> (Deutsch)

Da gerade die Arbeitswelt heute immer mehr ökonomisiert, rationalisiert und funktionaler wird, werden die Bedürfnisse von Hochsensiblen nach Sinnhaftigkeit, Tiefe, Gewissenhaftigkeit, Perfektion und Ethik verletzt.

Wir wollen in unserer Bachelorarbeit erarbeiten, wie gerade hochsensible Führungspersonen in sozialen Institutionen mit ihrer Hochsensibilität umgehen, welche Risiken und Chancen bzw. Mehrwert die Hochsensibilität dieser Personen mitbringt und welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit diese Personen arbeitsfähig bleiben können.

Da diese Ausgangslage sehr spezifisch ist, sind wir auf Ihre Hilfe angewiesen, damit wir diese, wie uns scheint wichtige Fragestellung, angemessen bearbeiten können. Gerne würden wir

Befragungen zu diesem Thema mit Personen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit durchführen. Für Ihre Rückmeldungen und Hinweise sind wir sehr dankbar.

Wir sind erreichbar unter folgender E-Mail-Adresse: [ba\\_hochsensibel@bluewin.ch](mailto:ba_hochsensibel@bluewin.ch)

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Matthias Arnold, Judith Burkhardt, Eva Wegmüller

## Anhang B - Leitfaden

### Leitfadeninterview

(Die Unterfragen in Normalschrift dienen als Stütze für die Interviewenden – diese waren für die Interviewpersonen bei der Vorbereitung nicht ersichtlich.)

#### Organisation/Fakten

Können Sie uns kurz den konkreten Auftrag Ihrer Institution schildern und wie Ihre Position in der Organisation eingebettet ist (Organigramm)?

- welches Klientel?
- welche Führungsebene?
- politische, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen

#### Führung

##### 1. Was verstehen Sie unter Führung?

- Definition?

##### 2. Was ist Ihr Auftrag und wie sehen Ihre konkreten Aufgaben aus?

Wie ist die Arbeitsform (alleine, Partnerarbeit, bestimmen, kooperieren, delegieren etc.)

- haben Sie betriebswirtschaftliche Verantwortung – wenn ja, wie gehen Sie damit um?
- welche Anspruchsgruppen haben Sie? (Mitarbeitende, Klientel, Vorgesetzte, Politik, Gesellschaft etc.)
- operative, strategische, normative Führung?

#### Führungsgestaltung

##### 3. Was ist Ihnen persönlich in Bezug auf Führung wichtig? Und wie gestalten Sie Ihre Führungsrolle?

- welchen Führungsstil bevorzugen Sie/wenden Sie an? Aufgabenzentrierte Führung oder personenzentrierte Führung, partizipativ, autoritär, delegieren (Steiger/Lippmann S.42 Band 1)
- Menschenbild
- Zeitmanagement (für sich selbst und das Team)

- Gestaltung von Aufgaben und Rahmenbedingungen?
- Werte im Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen, sich selbst und der Organisation?

### **Hochsensibilität**

**4. Was verstehen Sie unter Hochsensibilität und wie äussert sich das bei Ihnen persönlich?**

(- Definition von Hochsensibilität deckungsgleich mit unserer?)

**5. Inwiefern beeinflusst die Hochsensibilität Ihre Arbeit positiv resp. negativ?**

- Umgang mit Konflikten
- Umgang mit Spannungsfelder (Triple-Mandat)/Dilemmatas
- Umgang mit Menschen
- Umgang mit Aufgaben
- Umgang Ressourcen
- Umgang mit Rahmenbedingungen
- Welche Chancen und Risiken bringt HS beim Wahrnehmen Ihrer Führungsaufgabe?

**6. Gibt es in Ihrem Team auch Mitarbeitende bei denen Sie eine Hochsensibilität vermuten/wahrnehmen? Wenn ja, wie gehen Sie als Führungskraft damit um**

**7. Welche Potenziale und Risiken sehen Sie allgemein von Hochsensibilität im Führungskontext? Und was würden Sie sich wünschen bezüglich dieses Themas?**

Personalien:

Name, Vorname:

Alter:

Ausbildung:

Tätigkeit, wie lange?

Testwert:

Erkenntnis von Hochsensibilität – wie lange?:

## Anhang C – Transkriptionsvorlage

Transkript des Interviews mit Pseudonym

### Legende zur Transkription

<i>A</i> (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äusserung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort:

Atmosphäre:

Transkription:

A:

B:

A:

## Anhang D – Transkripte

### Transkript des Interviews mit Person 1

#### Legende zur Transkription

<i>A</i> (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äusserung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)
„so wie es aussieht“	Paraphrasierung einer Passage

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort: XXXspital, auf dem Sozialdienst in einem eigenen Raum.

Atmosphäre: XY hat uns sofort das Du angeboten, die Begrüssung war herzlich und wir konnten in einem ruhigen Raum Platz nehmen, und das Interview durchführen. Wir erlebten XY als sehr interessiert an unserer Arbeit und sie hat sich gefreut, uns unterstützen zu können.

Transkription: Judith Burkhardt

*Start bei Aufnahme (03:17)*

*A1: Jetzt unser Interview haben wir so aufgebaut wenn du es noch gerade so gesehen hast, dass wir zuerst einmal so ein wenig auf den Bereich, in dem du jetzt hier drin bist, B: mhm eingehen, also auf die Organisation, dann geht es um die Führung, rein einfach um die Führung, wie du das siehst, dann um die Führungsgestaltung eben wo so dein persönliches reinkommt und dann haben wir zu der Hochsensibilität, und am Schluss versuchen wir so ein wenig, so ein wenig die Verknüpfungen und die Zusammenhänge, was sehen wir da so ein wenig, was gibt sich da heraus wie du das hier sehen würdest. B: mhm Und eben zuerst sind das einfach mal die Fakten, der konkrete Auftrag, hier in dieser Institution und ähm so deine Position, wie du eingebettet bist auch vom Organigramm her wie das so aussieht.*

*B: mhm, also, ähm (7) ((Blätter rascheln)) Das ist also so vom, vom Organigramm her das ist so von der Direktion also das ist die Direktion Pflege also es gibt dann hier natürlich noch... wir sind ja drei Häuser (zuerst) Spitalgruppe drei Häuser oder ähm XXX, YYY und ZZZ und ähm die Gesamte das ist ein Mitglied der Geschäftsleitung ist (Name undeutlich) ((jemand hustet)) und sie hat die Leitung der Direktion Pflege, und dort ist der ganze Pflegedienst (2) also nein eben nicht der ganze Teil vom Pflegedienst ähm ist hier unterstellt das ist Y. sie ist meine direkte Vorgesetzte. Und hier das sind die verschiedenen Abteilungsleiterinnen von der, [5`] von der ähm von der Pflege also einfach Stationsleiterinnen, (hier) sieht man das nochmals so ein wenig, wir haben=da heisst es noch Sozialberatung, wir heissen noch nicht so lange jetzt Case Management A1: mhm B: ähm, wir...ich bin eigentlich direkt der Bereichsleiterin der Pflege unterstellt, das ist manchmal auch nicht ganz einfach weil es halt einfach () völlig ein anderer Beruf ist A1: ja ja B: (und dort auch manchmal) ähm ist es schon auch wieder ein Thema und (wo) ich frage mich manchmal wisst ihr eigentlich auch um unsere Kompetenzen A2: mhm, ja B: oder A1: mhm, ja (2)*

*B: Dann habe ich hier ((Blätter rascheln)) das habe ich eigentlich, habe ich das ((räuspern)) ((Blätter rascheln)) erarbeitet - pardon ((Rascheln)) das habe ich eigentlich erarbeitet, als es darum ging, ähm dass man das Pflegerische Case Management das hat man jetzt neu auch mir unterstellt ich habe lange habe ich einfach alle Sozialarbeitende geführt vom ZZ und XX und jetzt ((räuspern)) seit diesem Frühling ist mir das pflegerische Case Management auch unterstellt das ist so zusätzliche Herausforderung Pflegefachfrauen zu führen A1: jaaa B: das ist nicht so ganz einfach, A1: genau*

*B: oder auch so ein wenig von der von der Anerkennung her A: Ja B: und habe aber hier dann ähm: bei dieser Zusammenführung, habe ich schon recht gut äh die Schnittstellen raus rausgeholt und hier sieht man eigentlich wirklich so ein wenig unsere, unsere äh unsere Kernaufgaben oder=wir unterstützen Patienten und Angehörige bei Bewältigung von*



wirtschaftlichen rechtlichen und persönlichen Problem ( ) man hilft bei der Wiedereingliederung ins wirtschaftliche und soziale Leben, dann Beratung und Unterstützung auch von Mitarbeitende ich mache eigentlich auch betriebliche Sozialarbeit, (bei) Mitarbeitenden von der ganzen Spitalgruppe und dort schaue ich wirklich dass die eigentlich zu mir kommen einfach auch um so, so ein wenig den Datenschutz auch gegenüber A: *mhm* meinen anderen Mitarbeitende wirklich so gewährleisten zu können. Ähm: denn halt einfach grundsätzlich persönliche Schwierigkeiten von Patienten, die im Zusammenhang mit dem Spitalaufenthalt erst so richtig zum Ausdruck kommen ähm denn Beratung von den Patienten von den Angehörigen, Mitarbeitenden in Bezug auf soziale, wirtschaftliche und persönliche Fragen wir machen auch Budget und so weiter, ähm, geeignete Wohnformen suchen Beratung bei Eintritten in Alters- und Pflegeheime Vermittlung von Übergangslösung dann Ressourcenerschliessung und dann Beratung über Sozialhilfe und Vormundchaftsfragen A1: *mhm* B: sind auch ähm ja unterstützen auch wenn man halt auch mal eine FU machen muss A2: *mhm, ja genau* B: oder so ein wenig A1: *ja*

B: Das sind eigentlich so unsere Aufgaben (3) dann noch innerhalb vom vom äh von meinem Bereich sind wir so auf sind wir so aufgestellt dass ich einfach die Gesamtleitung über das ganze Team habe

B: hier sieht man noch so ein wenig ich mache die Planung, Organisation von Teamsitzungen ähm Vertretung Verantwortung nach aussen offizielle Ansprechperson bei, ähm allgemeinen Anfragen ich mache so Vernetzung Sorge dafür dass der Stellenplan und das Budget eingehalten wird rekrutiere neue Mitarbeiterinnen Mitarbeitende ähm und ähm mache Mitarbeitergespräche Konzepte und Entwicklungen wenn es um eben wenn es um um Soziale Arbeit geht ähm mir direkt unterstellt sind die Sozialarbeitenden und die Studierende von Sozialer Arbeit und ähm denn haben wir noch ähm ( ) meine Stellvertretung die kommt aus dem pflegerischen Case Management A: *ja* B: und äh sie hat die Fachführung vom pflegerischen Case Management also sie macht berufsbezogene Konzepte und Entwicklung, ähm Mitarbeitergespräche und ähm ( ) also das hier mit den Kreuzen das machen wir gemeinsam

A1: *gemeinsam, mhm*

B: wenn (es sie betrifft) und nachher sind dann hier noch Case Managerinnen

A1: *mhm mhm genau ((Blätter rascheln)) (2)*

B: ja (2) reicht das?

A1: *@Ja wunderbar@ dürfen wir das mitnehmen*

B: Ja sicher ( )

A1: *Oh das ist sehr gut*

A1: ( )

A2: Eine Frage ist bei mir kurz noch aufgetaucht eben also du hast Budgetsachen angesprochen

B: mhm

A2: ist das priv- ähm ist das Spital privat so die wirtschaft- wirtschaftlichen politischen Rahmenbedingungen gibt es hier noch etwas das deine Stelle auch noch prägt

B: also ähm: wir sind ja also offiziell sind wir immer noch ein Privatspital aber ähm eigentlich oder wir haben ja auch einen öffentlichen Leistungsauftrag

A1+2: mhm mhm

B: und wir sind genau so äh: wir müssen jedes Jahr (Baserates) mit den Krankenkassen [10`] aushandeln und dort gibt es eigentlich keinen Unterschied gegenüber jetzt oder von einem öffentlichen Spital oder von der Finanzierung her, das einzige das noch so ein klein etwas ist wir haben halt eine Stiftung im Hintergrund A: mhm B: wo ähm, wo ich jetzt auch mal ein Stiftungsgesuch machen kann in einer Notsituation oder so

A2: ah jä, jä B: Aber sonst gibt es hier eigentlich keine Unterschiede mehr und wir haben ja auch vom vom Klientel her oder ist das so dass wir mit dem neuen Leistungsauftrag den man jetzt seit ein paar Jahren hat ähm (hier auch wir sind )haben den zweitgrössten Notfall auf- im Kanton XY B: mhm kommt gerade nach der XX 1+2 mhm B: und wir haben ähm ganz viel auch so von der Strasse weg eigentlich oder ähm A2: ja B: oder einfach Notfälle auch und querbeet A2: ja eigentlich alles ja A2: Ja

A2: ähm vielleicht ((lautes Hintergrundgeräusch)) von der ((kurzes Lachen)) von der ähm eben deine deine Anstellung das ist das was du jetzt machst ist hundert Prozent?

B: Ja: also offiziell ist es eigentlich neunzig A: ja B: aber @ich habe mir dieses Jahr@ über hundert Überstunden auszahlen lassen A1+2: ja **Beide**((Lachen))

A: ja B: mhm A: ja gut

B: dafür war ich letztes Jahr zwei Monate in Südamerika

A1: oh das ist schön ((Lachen)) @sehr gut@

B: genau (5)

*A1: genau dann haben wir das hier haben ( ) mit dem wirtschaftlichen haben wir gehört ((Rascheln)) ähm: wegen dem oben dran also jetzt muss ich das vielleicht trotzdem noch (gerade einmal schauen) du hast, du hast hier: weisst du ob du so ein wenig in welcher Ebene dass du bist von deiner Führung her*

B: Also ich vom... vom... vo- vo- der Stell von der Position her A: *mhm ja* B: ich bin in derselben Position eigentlich wie ähm: wie Abteilungs- also wie Stationsleiterin

*A1: Wie Stationsleiterin*

B: genau ich bin in derselben Lohnklasse wie die Stationsleiterinnen

*A1: mhm*

B: ja

*A1: gut (10)*

B: es heisst einfach von der Teamgrösse her heisst es Teamleitung aber von der Lohnklasse her bin ich wie die Stationsleiterinnen

*A2: okay ja, ja okay*

*A1: und wieviel sind im Team das du jetzt...*

B: wir sind elf

*A1: elf*

B: Ja mhm

B: also sechs Sozialarbeiteri- also fünf Sozialarbeitende, eine Studierende und fünf Case - Managerinnen=pflegerische Case Managerinnen

*A1: pflegerisch (eben) ja*

B: Das ist ähm ((Blätter rascheln und flüstern, man hört wie etwas ge-

zählt wird, auf dem Organigramm wird wahrscheinlich nachgezählt, Zahlen werden bestätigt))

*A1: Gut, merci vielmals hast du zu dem noch etwas? - ist gut. Gehen wir zur Führung? ((lachen)) genau hier wäre einmal so die grundsätzliche Frage Was verstehst du unter Führung?*

B: Vorbild und Wertschätzung

*A1: Das ist ganz prägnant ((Lachen))*

B:(Das ist wie) Erziehung ist Vorbild und Liebe A1: ja und Führung ist Vorbild und Wertschätzung

*A1: mhm schön ähm was haben wir hier? Eben so die ko-= du hast zwar schon vieles mit dem auch schon gesagt die konkreten Aufgaben jetzt gerade was die Führung betrifft also was könntest du vielleicht so ein wenig von deinem Alltag erzählen*

B: Ja also eben das seht ihr eigentlich hier auch noch recht gut oder was

*A1: mhm*

B: was sich halt wirklich unterscheidet von der von meinem Auftrag als Sozialarbeiterin ich mache ja noch auch viel Fallarbeit

*A1: ja ja Das machst du einfach auch noch dazu also zu also dass du auch noch den direkten Kontakt zu den Patienten auch noch hast*

B: ja ja

*A1: nach wie vor noch B:Ja ja A1:mhm*

B:jaja (3) also eben es ist halt vor allem ja eben Planung, Organisatorisches und=und alle diese Dinge und dann halt eben so Konzepte ähm Konzeptarbeit und Entwicklung und dann viel viel ähm auch so Vernetzungsarbeit ich bin im Vorstand vom Schweizerischen Fachverband für Soziale Arbeit im Gesundheitswesen

*A1+2: mhm - mhm*

B: ( ) vorher schon das hat jetzt neu so einen Zusammenschluss gegeben von von einem Fach- von von verschiedenen Fachverbänden das war früher der SFSS der schweizerische Fachverband für Spitalsozialarbeit und dann haben die sich gerade ziemlich vergrößert diesen Frühling, dort war ich vorher schon im Vorstand und [15`] auch noch im Leitungsteam der Sektion Bern und jetzt noch im gesamtschweizerischen Vorstand dort mache ich halt einfach auch recht viel so Vernetzung ist schon das A und O A1+2: *mhm* wenn man so abhängig ist wenn man in einer Stelle arbeitet wo man so abhängig ist auch von verschiedenen Player oder

A1: *mhm - mhm - mhm - ja genau ( ( ) Sozialarbeit ja noch immer so ein wenig das Ding oder eben dass man mit verschiedenen Playern zusammen ist*

B: Ja genau

A1: *dass man dort dann immer irgendwie (schwer verständlich, Wörter abgebrochen) Du hast gesagt am Anfang ob sie sich bewusst sind eben welche Kompetenzen (sind ( ) B:mhm A: ja genau B: mhm A: mhm - und (man da) immer fast ein wenig kämpfen, gell ((lachen)) B: mhm*

A1: *ja genau (2) ähm wir haben hier noch so in der Vertiefung, das wäre die Arbeitsform, wenn ich jetzt so schaue also was was ähm die Planung angeht und alles das machst du wahrscheinlich selber B: mhm A: oder? B ja A: ganz ja*

B: ja (2) das mache ich für das ganze Team A1: *ja genau das mhm*

B: so die Feinplanung von den pflegerischen Case Managerinnen macht jetzt meine Stellvertreterin A1+2: *ja B: genau (3)*

A2: *und eben so die verschiedenen Player also das sind also so um zu versuchen zum Zusammenfassen was Mitarbeitende, denn ähm auch eben Klienten direkte B: mhm A2: ähm Patienten und dann natürlich (irgendwie) ähm Leute oben dran zum Beispiel einfach so ähm Vorgesetzte, die Sie haben und mit denen Sie auch zusammen- mit denen du auch zusammen arbeiten musst ( ) so ein wenig*

B: Gell ich genieße sehr viel Vertraue bei meiner Vorgesetzten A1: *mhm B: sie lässt mich wirklich sehr machen A1: mhm B: weil sie sagt einfach schau ich höre nur noch gutes vo- von deinem Bereich A1: mhm B: und denn ja sie ist gerade froh wenn sie uns nicht zu fest auf die Finger schauen muss und sie kann sich einfach wirklich einfach auf uns verlassen A1: mhm und uns ist das sehr bewusst wir schätzen das würden das nie ausnützen A1+2: *mhm mhm B: und dort sind wir einfach mehr (halt) wirklich einfach so an Strukturen gebunden A1: mhm oder ich**

meine ich habe bei meinen Mitarbeitenden wenn sie das Gefühl haben, sie verdienen zu wenig oder dann sage ich ja schau ich kann einfach hier oder es sind mir auch die Hände gebunden oder hier noch eine Weiterbildung, ja kann ich nicht schon wieder argumentieren oder einfach, ja meine m- sind einfach halt die Strukturen A1: ja B: oder die Räumlichkeiten und so weiter denen müssen wir uns einfach fügen A1: ja B: und A1: (*unverständlich*) ja aber ähm wenn man sich das so bewusst also (2) ich denke du kannst dir immer überlegen ja orientierst du dich jetzt nach oben und denkst warum können wir nicht mehr und warum haben wir nicht A1: *mhm* oder aber du kannst da einfach sagen hey ich orientier mich nach unten oder ich übernehme hier die Verantwortung mit den Strukturen, die halt sind und schau dass das was wirklich in meiner Verantwortung auch liegt ich auch effektiv beeinflussen kann A1+2: ja -*mhm* B: ja  
(während 15 Sekunden: Ruhe, Getuschel, Gelächter, Frage, ob noch weitere Unterfragen beantwortet werden sollten)

A1: *Würden wir mal zu der Führungsgestaltung übergehen vielleicht kommt uns dann auf einmal noch etwas in den Sinn* B: ja A1: *dann switchen wir ein wenig*  
*ähm es ist übrigens das erste Interview ((Lachen))*

B: schon gut kein Problem

A1: *also wir haben hier die Frage eben der persönliche Bezug auf Führung, was ist für dich wichtig, also du hast ja vorher schon gesagt, was für dich Führung auch heisst Vorbild und Wertschätzung also dein deine eigene- also dein Gestalten von deiner eigenen Führungsrolle wie wie würdest du das vielleicht so ein wenig beschreiben oder was ist dir wichtig du weisst du bist jetzt in dieser Führungsposition* B:*mhm wie möchtest du führen oder wie führst du?*

B: Mir ist ganz wichtig dass ich immer weiss, wie es all meinen Mitarbeitenden geht A2: *mhm* B: das ich ähm ähm ja wirklich keinen Geburtstag vergesse ähm eine Mitarbeiterin deren Sohn gestern in den Kindergarten kam selbstverständlich am Morgen gefragt habe wie ist er gestern gestartet A1: *mhm* B: ähm ja mir ist wirk- mir ist wichtig dass sie wissen sie sind mir wichtig A1+2: *mhm -mhm*

B: ähm ich habe immer hier die Türe offen also eben ausser, wenn ich ein Gespräch habe und sonst ist wirklich die Türe offen ich bekomme auch die entsprechenden Rückmeldungen dass das nicht nur, also das ist nicht nur wirklich physisch so sondern das ist auch so dass sie wirklich jederzeit jederzeit kommen können ich nimm ihnen Entscheidungen ab wenn sie das brauchen, überlasse ihnen aber so viel wie möglich  
[20`]

A: *mhm*

B: ich denke ich spüre sehr gut wer braucht jetzt von mir eine Entscheidung und wer möchte eigentlich nur hören, dass er es ja gut macht A2: *mhm* B: oder ja A2: *mhm* B: (3) Ja ich (3) also eben mir eben wie gesagt mein mein Leitsatz ist wirklich eben Vorbild und Wertschätzung und ich mach immer - ich arbeite so wenn ich Patienten, also wenn ich Fallarbeit mache dann arbeite ich einfach genau so wie sie es möchten, und sage vielleicht auch eher einmal nicht du machst das nicht so A: *mhm* B: oder dort hast du etwas vergessen sondern sage vielleicht eher am nächsten Morgen beim Rapport, lasse ich es so ein wenig bei mir: einflussen dass sie dann vielleicht hört ah das habe ich glaube ich vergessen

A1+2: *mhm - mhm - ja ((lachen)) ja: ähm (2)*

B: ja was ist mir noch wichtig im Bezug auf Führung, mir ist wichtig dass sie wirklich mich als Führungsperson auch wahrnehmen, ich bin ähm: (2) jetzt gerade=war in den Ferien und als ich aus den Ferien nach Hause gekommen bin haben (( )) die Sozialarbeitenden haben gesagt ja es sei gerade so ein wenig schwierig mit den Case Managerinnen und es habe so ääääh, es sei einfach schon anders wenn ich nicht da sei und, und ähm dann habe ich das nachher mit meiner Stellverteterin besprochen und die hat gesagt ja weisst du, die brauchen dich einfach und dort muss ich jetzt dann schon mal so ein wenig hinschauen, ähm (2) ich glaube sie sind halt einfach weil: ich glaube sie sind schon sehr, ähm es ist ihnen glaube ich sehr wichtig was ich ihnen, was ich ihnen A1: *mhm* B: mitgebe und vorgebe und A1: *mhm ja* B: und wenn ich da bin läuft das reibungslos ich glaube ich gib ihnen ich vermittele ihnen ganz viel Sicherheit auch wenn ich gar nicht so viel mache oder so vielleicht einfach sie wissen sie ist da A2: *mhm genau* B: ja A1+2: *ja*

A2: *Wie sieht es so aus mit dem Thema Zeitmanagement also für dich selber und aber auch für das Team also wo (merkst du)* B: *mhm* A2: *eben man hat ja eine gewisse Zeit zur Verfügung man hat auch Aufgaben, die man lösen muss, so Sachen oder die wichtig sind*

B: also gell es ist ja unser Alltag ist ja überhaupt nicht planbar oder und eigentlich machen wir jeden Morgen eine Pralineschachtel auf wenn wir kommen und man hat keine Ahnung was uns erwartet oder A: *mhm* B: und das gibt wirklich Tage wo man zum dritten Mal den Schrank ausputzen

**Alle:** ((Lachen))

B: ja übertrieben gesagt jetzt wo wir wirklich schon: ähm über den Mittag schon besprechen wer geht als Erste nach Hause oder so A: *mhm* B: ähm und dann gibt es aber Tage wie zum Beispiel letzten Freitag wo mir der eine Mitarbeiter um zehn vor sieben eine SMS geschrieben hat ich mach jetzt Feierabend ich musste schon früher gehen das gibt es. Und es ist einfach nicht planbar wir können überhaupt nicht sagen dann haben wir Flaute eigentlich wäre im Moment absolute Flautezeit oder weil unsere, ähm also vor allem die Chirurgen oder (weil dann die) al-

so die die geplanten Eingriffe die finden im Sommer nicht statt ( ) die haben Ferien (alle), wir hatten es jetzt wahnsinnig wahnsinnig streng ich kann mich jetzt gerade nicht erinnern, wann weil ich bin ja, also als Sozialarbeiterin bin ich ja schon viereinhalb Jahre hier A1+2: ja B: ich habe zuerst als Sozialarbeiterin in diesem Team gearbeitet und habe erst nachher die Leitung übernommen A: mhm B: mhm ich kann mich wirklich nicht erinnern dass wir jemals jetzt wirklich so viel (mussten) überhaupt

A1: ah überhaupt

B: und über so lange Zeit wirklich etwa zwei drei Wochen ja aber das ist einfach das weiss man wenn man hier arbeitet es ist nicht planbar oder wir-wir-wir vergeben keine Termine und wenn wir keinen mehr haben ja dann können wir keinen nehmen A1+2: mhm: B: oder wenn mir ( ) mehr Patienten haben wo, wo-wo es uns braucht dann braucht es uns halt A1+2: mhm B: ich ähm arbeite sehr gerne entweder früh am Morgen oder vor allem eigentlich am Abend einfach auch länger ich mach dann vielleicht schau dann dass dann die bei Zeiten irgendwie gehen und dann mache ich noch eine Stunde zwei in aller Ruhe habe das Fenster offen dann geht kein Telefon mehr und dann kann ich noch so in Ruhe arbeiten A1+2: mhm B: das brauche ich das hat sicher auch mit meiner Hochsensibilität zu tun dass ich ähm, ähm zum konzentriert arbeiten können das geht eigentlich nur ausserhalb vom Alltag. A: ja B: weil es einfach dermassen wuselt A: mhm B: man hört es auch jetzt

A1: ja genau

B: dann sitzen hier drüben drei Sozialarbeiterinnen jede ist am Telefon jede ist an ihren Fällen dran und ja

A: mhm - mhm - ja

B: und mein Zeitmanagement für mich [25`]ich habe äh eine absolute wirklich sehr sehr gute Work Life Balance wohne-mir wohnen auf einem Bauernhof ähm sehen glaube ich ein Haus ganz von weitem ((lachen)) sonst einfach nichts

A1: wow

B: und sind einfach dort tanke ich auf überhaupt einfach so in der Natur und mit den Tieren und denn beim Wandern oder Joggen oder einfach ich denke ich weiss sehr gut was mir gut tut und was ich brauche, und ähm aber ich arbeite schon viel A: ja ((Lachen)) B: ( ) ja (3)



*A1: Wir haben hier auch noch so ein wenig bei der Führung wir haben hier ein paar Literatur*

B: genau

*A1: durchblättern müssen B: mhm A: ein wenig schauen und ähm dort kommt halt immer wieder so ein wenig also eine Benennung zum Beispiel von einem Führungsstil zum- B: ja A1: könntest du deinen Führungsstil wie du es machst könntest du B: jaja A1: benennen?*

B: Ä:hm äh jetzt jaja also ( ) ich bin im Moment gerade noch in einem CAS Führungskul(tur )

*A1+2: @aha@*

B: ( ) ähm aber ich habe die Führungsstile schon äh das isch vor einem Jahr haben wir das hier an einem Kadertag , ähm und ich tu... äh sagt mir die vier noch einmal

*A1: Wir haben also haben hier auf geschrieben oder - autoritär*

B: ja

*A2: demokratisch B:ja*

*A2: partizipativ und delegieren, 'glaub'*

B: ja ähm

*A1: personenzentriert - A2: oder uf- also aufgaben und personenzentrierte Führung war noch so eine Balance die man machen muss*

B: genau, genau also ich tu- weder noch ich delegiere leider viel zu wenig dort bin ich ganz fest dran das sagt mir auch meine Vorgesetzte immer wieder mache ich viel zu wenig=und ich führe sicher nicht autoritär

*A1+2: mhm ja mhm genau ja genau*

B: Ähm es gibt so Momente wo ich merke ich habe das Gefühl ich führe in dem Moment autoritär wo ich wirklich das Gefühl habe jetzt braucht es wie irgendjemanden oder auch um eine Situation zu entspannen A1+2: *mhm* B: oder so also ich habe selber drei Kinder A2: *mhm* B: ähm und äh: habe denk ich habe dort auch jedes drei völlig unterschiedliche Charakteren denke ich habe die auch sehr unterschiedliche ganz unterschiedliche... bin ganz unterschiedlich autoritär auch ihnen gegenüber immer aufgetreten und ich glaube das ist hier auch es gibt solche wo ich wirklich noch sage ja ich glaube ich gehe sehr also auf jedes einzelne A1: *mhm* auch so ein wenig ein A2: *mhm* B: ja A2: *mhm* B: aber ich führe sicher am wenigsten autoritär A2: *ja*

*A1: Und das mit dem Delegieren, das du angesprochen hast eben dass das etwas ist an dem du dranbleiben müsstest we- also weisst du wieso dass es dir eher schwierig fällt das Delegieren*

B: ja: jaja das weiss... das hat auch mit meiner Hochsensibilität- so wenn es oder wenn es so sein muss wie ich es will muss ich es einfach selbst machen

A1+2: *mhm -mhm* B: und das ist dasselbe wie mit dem Bad putzen zu Hause oder mein Partner putzt halt das Bad anders als ich und A1: *((lachen))* B: wenn ich das Bad so haben möchte wie ich es haben möchte A1: *((lachen))* B: dann muss ich es einfach selber machen dann habe ich viel weniger Stress ich muss ihm nachher nicht sagen Schau mal (was) machst, nein A1+2: *((Lachen)) genau* B: das braucht so viel Energie in dieser Zeit habe ich es dreimal selber gemacht A: *mhm* B: oder Dummerweise habe ich einfach eine Tochter die jüngste die ist jetzt 18 und die nützt das schamlos us oder, die weiss genau ich mach es einfach so wie es ihr nicht passt und dann macht sie es

*A1: selber ((lachen)) ja:*

B: und das ist so ein wenig das ist wirklich so das mit dem Delegieren gerade oder zum Beispiel das Sitzungsprotokoll oder, das ist einfach ich kann sehr gut ich kann wirklich sehr gut formulieren kann sehr gut ich kann sehr gut mich ausdrücken auch schriftlich A2: *mhm* B: und ähm wenn man wenn man dann schreibt was ich gesagt habe und dann ist das nicht so dann und ich habe aufgehört dass jemand protokolliert ich schreibe alle Protokolle selber

*A1: aha*

B: Ich führe die Sitzung und schreibe das Protokoll dazu parallel dazu selbst weil es einfach, ja:

*A1: und eben wie du sagst es löst bei dir eher einen Stress aus wenn*

*du merkst jetzt ist es einfach nicht so wie-*

B: ja es löst es ist für mich einfach viel stressiger wenn ich es überarbeiten muss als wenn ich es einfach gerade selber schreibe A2: ja B: und ich gebe kein Protokoll raus das, ja:

*A1: ja was für dich nicht stimmt*

B: mit meinem Namen gebe ich kein Protokoll heraus, das so nicht stimmt A: *mhm* B: oder aber es hat natürlich auch ganz viel mit dem halt wirklich- mit dem (2) ja sich definieren über Leistung und einen hohen hohen hohen Anspruch mit sich selber sehr streng sein mit sich selbst (das kennen wir ja) A: *mhm* B: ja also ja ((lachen)) ( ) A: *ja ja genau*

*A1: Nachher sind wir noch so ein wenig beim Menschenbild das ist kommt auch vor so in denen Führungsliteraturen dass man eben vielleicht ein Menschenbild hat so dich du hast zwar vorher gesagt du gehst eigentlich eher individuell auf auf jeden Mensch ein [30'] dass du so ein wenig spürst B: mhm A1: wer welche- wer braucht jetzt was B: mhm*

*A: oder hast du etwas das du für dich sagst das hilft mir eigentlich auch wie du überhaupt eben an diese Führungsaufgabe heran gehst*

B: für mich steht jeder Mensch jeden Morgen auf (2) mit der ganz klaren Absicht das was ich heute mache mache ich gut und richtig im Rahmen von meinen Möglichkeiten oder im Rahmen der Gegebenheiten auch. Ähm ja: i- ich denke wenn ich... wenn ich an Gespräche gehe und letzte Woche hatte ich ein ganz schwieriges Gespräch mit einer Angehörigen und ähm äh die ist mir schon so: dermassen negativ ist die mir schon so entgegengetreten oder A2: *mhm* und dann habe ich mir wirklich so einen Moment lang überlegt halt wirklich ja eben warum meine Frage ist dann wirklich was führt dazu dass sie das dass sie mir das Verhalten zeigt A: *mhm* B: und wenn man dann das so abfragen kann innerlich denn kann man dem Mensch auch anders begegnen A: *mhm - mhm* B: das ist auf jeden Fall grundsätzlich wir sind ja hier natürlich auch nicht A: *ja:* auch nicht... auch nicht davor gefeit dass man halt manchmal auch mal eine Zuschreibung macht oder A: *mhm ja das ist.* B: oder so aber grundsätzlich ähm also gell wenn ich äh ei- irgendeine Mitteilung erhalte von einem Arzt und ich sehe den Absender - uuuh ((Alle Lachen)) A: @ja@ B: den wieder ganz genau oder ja oder wir haben gell wir haben auch unsere Lieblingsärzte und die die wir, einfach, halt, vielleicht nicht so gern grad regelmässig (mit ihnen schreiben) ((alle lachen))

*A1: @genau@ ((alle lachen))*

B: aber nichts desto trotz au ( ) grundsätzlich habe ich sicher einfach=einfach das Menschenbild:

*A2: ja, mhm: ein sehr positives einfach auch*

B: ja also ich denke einfach von meiner Geschichte her könnte es auch noch anders sein dass ich ein anderes Menschenbild haben könnte aber, ich habe einfach im Verlauf von meinem Leben gemerkt, dass (es) bringt einfach nichts oder

*A1+2: mhm -mhm ja*

B: genau (4)

*A1: Judith? - A2: Amm (5)*

*A1: ja wir haben eine Wertefrage haben wir hier unten noch - ah - genau: ähm die Werte ähm: wir haben hier so aufgeschrieben Werte im Umgang zum Beispiel auch mit sich selber und der Organisation also du hast vorher also angesprochen dich... du hast auch so die Anforderungen an dich selber eben dass es wirklich gut ist dass es perfekt gemacht ist ähm wie ww.. würdest du vielleicht noch sagen, so Werte eben auch jetzt im Zusammenhang mit der Organisation hier wo du... wo du drin bist? (6)*

B: ja ich ähm (5) einerseits finde ich man: (4) einfach weisst du Wertschätzung (2) verbal kommunizieren ist eines aber halt wirklich effektiv spürbar im Alltag ist ja dann oft eben leider A: *mhm* B: leider etwas anderes, und ähm: (2) dort habe ich schon:... stehe ich auch nicht immer ganz uneingeschränkt jetzt vielleicht in dem Sinn hinter der Organisation weil ich wirklich einfach denke, ja, wie oft sollen wir dann noch sagen (2) es ist einfach viel wir sind am Anschlag oder A: *mhm* B: und dann nützt es mir nicht (wenn wir mehr ) aber ihr macht doch das so gut aber, ja: Aber eben ich denke schon auch ihnen ist ja auch die Hände... ihnen sind ja auch die Hände gebunden oder meiner Vorgesetzten nach oben oder und sogar unserem CEO sind die Hände gebunden weil er erhält ja auch von... oder von den von den vovovo- politischer Seite her und so weiter bekommt er ja auch aufdoktriniert A: ja: B: ja, hey wir müssen jetzt einfach anders A: *mhm -mhm* B: ja: das ist halt ähm: ich merke auch manchmal wenn ich halt ein so wenig wenn ich so sehe wie es andere machen vielleicht in anderen Bereichen zum Teil auf der Pflege wo ich jetzt so das Gefühl habe, das ist (vielleicht) nicht so wertschätzend dem Patient gegenüber oder denkt er denn auch so ein wenig an das oder, ( )gell habe auch immer das Gefühl wir sind die einzigen die wirklich effektiv effektiv wirklich systemisch denken und handeln oder wir sind wirklich die einzigen, die nicht nur nicht nur die engste Familie aufs Genö- Ge-

noökogramm nehmen sondern wenn eine Nachbarin ein paar Mal erwähnt wurde dann frage ich nach welche Position sie hat dass sie irgendwie ( ) die Nachbarin die vergisst man sonst so ein wenig [35`]

A1+2: *mhm - mhm*

B: und, aber auch dort denke ich ja ich bin ja Sozialarbeiterin nicht sie ( ) die wissen das halt nicht und man kann ja dann auch sagen du ich glaube die Nachbarin ist auch ganz wichtig oder so A: *mhm ja*: B: ich verurteile eigentlich niemanden auch wenn ich da und dort so ein wenig sehe, das könnte man doch allenfalls vielleicht glaub anders... sondern

A1+2: *mhm - mhm*:

B: ja:

A1: *mhm, hm - (das ist ja gut) merci* A2: *ja vielleicht noch eine Frage*  
B: *mhm* A: *eben hast du also in der Führung wie kannst du Aufgaben und Rahmenbedingungen gestalten? Kannst du dort noch etwas dazu sagen? Etwas das dir gerade noch so ein wenig ...* B: *mmh...* A2: *in den Sinn kommt.*

B: Also wie gesagt innerhalb von meinen Strukturen bin ich sehr frei

A: *mhm* B: bin sehr frei ich kann wirklich, ähm mit meinen Mitarbeitenden schauen ja wie wollt ihr arbeiten das ist eigentlich nach oben ist das eigentlich ist das eigentlich egal, ähm ich habe auch so das Gefühl innerhalb vom Team machen wir das auch so dass wir wirklich schauen dass alle gleich also gleich, behandelt werden alle die gleichen Vorteile haben alle halt auch mal die gleichen Nachteile haben und ähm, ich persönlich habe das Gefühl ich habe sehr viel Spielraum

A: *mhm* B: vielleicht haben meine Mitarbeitenden das Gefühl das sei, vielleicht nicht so, aber, weil sie vielleicht irgendwie sich eine Änderung von noch weiter von oben wünschen würden und klar wäre es schön aber es wäre auch schön wenn wir hier aussen noch einen Pool hätten im Sommer also

A1: *ja*:

B: ja genau also ((lachen))

A1: *@das wäre schön@* A2: ( ) die viele Freiheit die du eigentlich grundsätzlich hast also du kannst sehr viel selbst gestalten dort in dem drin

B: ich habe das Gefühl A2: ja B: ja ich habe wirklich das Gefühl

A1+2: Ja (3)

A1: gut, gehen wir zur Hochsensibilität, gut kommen wir zu dem Thema. Zwischendurch hatten wir ja schon etwas davon ähm, vielleicht einfach gerade was du darunter verstehst Hochsensibilität mal so losgelöst von Literatur wo wir versucht haben uns einzulesen und ähm wie äussert sich das bei dir persönlich, ( ) etwas hast du schon gesagt B: mhm

B: Ähm ja ich irgendwie hat es so ein wenig angefangen hat es wie so damit dass ich das Gefühl hatte ich habe wirklich so einen siebten Sinn A: mhm B: ähm ich habe auch so das Gefühl ich ziehe so wahnsinnig viele Zufälle an oder irgendwie so ganz spezielle so ein wenig Verbindungen wo ich mich dann immer gefragt habe, ob ich einfach den Fokus drauf habe oder passiert denn eigentlich nur mir so Zeug, ähm äh, so die absoluten Klassiker oder ich habe nicht gerne viel Menschen ich habe es nicht gerne laut oder wenn ich in der Mensa wenn die Mensa voll ist kann ich fast nichts essen dann ja, ähm, dann habe ich nicht gerne laut eben nicht gern laute Geräusche es gibt ähm zum Beispiel so gewisse Musikstile die ich ganz extrem gerade darauf reagiere oder wenn irgendwie im äh- Me im äh im äh Auto sitze und es läuft ganz schwerer Hardrock muss ich das abschalten das geht nicht anders ich ertrage das wirklich nicht

A2: mhm -mhm

B: ähm, ich denke ich bin sehr abhängig eben so ein wenig von äusseren Einflüssen auch auch wenn ich irgend eine Städtereise mache, was ich immer weniger mache weil ich merke ich bin wirklich überfordert A: mhm B: ich bin zunehmend überfordert mit dem Angebot, ich finde irgendwie ich... ich wünsche mir eigentlich oder wenn ich ein Jogurt kaufen gehen möchte, dann weiss ich welches Jogurt ich will ich kaufe... ich esse immer nur genau das gleiche Jogurt oder A2: mhm B: und dann stehe ich vor dem Jogurtgestell und denke das gibt's einfach nicht, ja wirklich 20 verschiedene Jogurt warum, einfach, oder mittlerweile kann man ja nicht einmal mehr, Zahnpasta kaufen ohne dass ich mich... ich mag das nicht, ich bin jemand sehr, jemand sehr treues in allen Bereichen, auch in bezug auf... ich brauche seit zehn Jahren das gleiche Shampoo, brauche seit zehn Jahren die gleiche Bodylotion, das gleiche Deo (wirklich) oder A2: mhm B: einfach Wäschmittel kaufe ich die Aktion, pragmat- dort bin ich pragmatisch ((lachen)) aber sonst ich will nicht ich will mich dem Angebot gar nicht aussetzen ich will... ich will gar nicht anfangen zu vergleichen A2: mhm B: ich bin einfach überfordert mit dem Überangebot, das das ist auch so etwas, eben Musik, viele Leute, ähm: (2), [40`]

dann merke ich aber dass ich so einen Schalter habe, wo ich, wo es durchausmöglich ist dass ich so ganz multitasking wird (den Tag ) wenn ich drei vier Telefon am hüten bin und noch Fallarbeit mache und noch das und das auch dann geht das, A2: mhm B: immer mit ( ) genau

aber für mich mit dem Fokus um fünf schicke ich die alle nach Hause und dann mache ich eine Auslegeordnung und mache Stapel und arbeite die ab. A2: *mhm* B: und so muss ich kann so halt ganz meine eigene Strategie halt einfach auch entwickelt zum zum mit dem Umgehen und ich glaube dass ich für ganz viele von meinen Mitarbeitenden wa:hnsinnig multitasking bin und das viele wirklich nicht, die realisieren das überhaupt nicht dass das für mich ganz schwierig, wahnsinnige Anstrennung ich komme aber am Abend nach Hause und bin einfach todmüde. A2: *mhm* B: für mich ist ähm, der Alltag ist für mich sehr anstrengend A2: *mhm* B: also, richtig richtig anstrengend A1: *mhm*, ja B: ähm, ich frage mich manchmal, ähm ob ich, ähm also ich wäre sicher ein ADS - Kind gewesen - kein ADHS aber sicher ein ADS Kind, ähm weil ich dort eigentlich schon ganz klar so wirklich so Strukturen gebraucht habe und ich dort würde ich euch vielleicht gerne noch fragen ob ihr dort irgendwie noch so, noch so einen Link gemacht habt A1: *mhm* mit mit dieser Verbindung weil ich habe einfach wirklich das Gefühl dass dass nicht unbedingt ADHS aber auch das ADS und die Hochsensibilität dass die wirklich im Zusammenhang stehen irgendwie, dass

A2: *Im Anschluss dann können wir das dann noch anschauen*

B: genau dort denke ich schon ich war ja also mein (Mami hat mir zum Beispiel immer gesagt) du warst so ein unmögliches Kind du warst einfach so unmöglich A2: *mhm* B: und ich glaube aber wirklich das ist weil ich einfach wirklich nicht zurechtgefunden habe in dieser Welt, oder

A2: *mhm, mhm, - mhm also inwiefern dann weisst du irgendwie was war denn eine Situation die so schwierig war.*

B: Ich habe mir also es ist äh ich glaube ich habe mich einfach nie verstanden gefühlt es hat glaube einfach ich weiss nicht ob es in meinem... doch es gibt glaube ich... nein nicht einmal... ich musste gerade überlegen ich weiss nicht ob es irgendjemand auf dieser Welt gibt, der mich wirklich versteht wirklich wirklich versteht A2: *mhm* B: Mit all meinen- mit all meinen Facetten A2: *mhm* B: das hat mich schon das hat mich sehr geprägt

A2: *mhm mhm*

B: das ich mich einfach immer sehr unverstanden gefühlt habe A: *mhm - mhm ja, ja*

B: Und so ein wenig in allen Richtungen gesucht habe oder und hier eine Ausrede und dort so ein wenig etwas und da musst du halt einfach anders und dann hat man mich angefangen über Leistung zu definieren und so ein wenig A: *mhm* B: ähm aber so r- ich wer- ich werde absolut geliebt das ist überhaupt nicht die Frage aber so wirklich A: *mhm* B:

wirklich wirklich verstehen auch mein Partner sagt mir immer wieder ah wenn es auch nur eine Gebrauchsanweisung für dich geben würde, oder

*A1+2: mhm mhm mhm*

B: das habe ich mir schon mal überlegt vielleicht schreibe ich irgendwann einmal wirklich noch eine Gebrauchsanweisung oder A: @jaa@ B: wie man mit so Menschen einfach umgeht oder A1: ja mhm

*A1: Du hast jetzt angesprochen eben ähm das sinnliche auch das äussere so Geräusche und dinge die du hast ähm das das Strukturierte oder eben die die Vielfalt von Auswahl das dich überfordert wie ist es auch noch eben so vom... du hast vorher... vorher hast du einmal gesagt dass du auch ein wenig spürst was braucht jetzt dieser Mitarbeitende das empathische oder das emotionale ist auch das wo du bei dir stark merkst?*

B: genau also ich habe ähm ich denke ich kann äh eben ich höre viel auch zwischen den Zeilen also ich höre nicht das was man mir sagt sondern ich höre was man mir sagen WILL das ist ja ein ganz grosser Unterschied und ich glaube dass ich mich wirklich extrem extrem gut in jemanden hineinfühlen, mich der Situation auch anpassen kann ähm ich habe viele Jahre ganz bewusst so Achtsamkeitstraining auch gemacht A1: mhm B: ähm und eigentlich auch... eigentlich auch so ein wenig aus einer eigenen Not heraus wo ich das Gefühl hatte hey mo... eben zum wenn so die Gedanken wieder irgendwo sind einfach einfach wirklich auf etwas simpel einfaches beschränke ähm, und ähm...

dann bin ich wirklich wenn ich in einem Gespräch bin mit Patienten [45'] dann fühle ich mich zugehörig und A2: mhm B: und dann bin ich Teil von... also bin ich ja auch oder, in dem Moment bin ich Teil von dem System A: mhm B: und gehe dort sicher, anderst auf auf auf dann weiss ich gar nicht mehr was ich alles noch muss A2: mhm B: ich oder... weiss ich einfach nichts anderes mehr dann bin ich einfach, dann bin ich einfach an diesem Gespräch, und gebe mich dort rein A1: mhm A2: mhm

*A2: Du hast mal noch das Kognitive angesprochen (dass) so Gedanken, und bei Leuten mit Hochsensibilität sagt man zum Teil auch dass sie zum Teil eben auch... also grössere Zusammenhänge wahrnehmen oder so ein wenig das (*

*) und (da gibt es) zum Teil Dinge die eher schwierig sind gibt es Dinge die du an der Hochsensibilität auch schätzt?*



B: Ja klar, also es ist einfach ähm... es ist immer wieder eine Erklärung für vieles A2: *mhm* manchmal ähm... du sprichst etwas ganz Gutes an oder eben auch mal so ein wenig wieder so ein wenig die grösseren Zusammenhänge zu sehen oder so wenn ich... ich denke das auch manchmal... jetzt sei das auch bei meinen Kindern oder meinem Partner oder wenn ich so denke, mmh ‚schätzeli‘ jetzt passiert dir das schon wieder möchtest du nicht einmal überlegen warum ((leises lachen)) aber ich würde das jetzt nie sagen A1: *mhm* B: weil ich einfach denke das ist genau dasselbe an dem du schon einmal dran warst oder, oder ähm: (2) wenn ich es nicht schätzen würde, also ich denke einfach wenn ich es jetzt schätzen würde würde ich es ja ablehnen A1: *mhm* B: oder wenn ich meine Hochsensibilität nicht schätzen würde würde es zwangsläufig heissen dass ich sie ablehne, ähm wenn ich beginne an mir selber etwas abzulehnen, ja: das ist so ein wenig der Anfang vom Ende oder das bringt es jetzt einfach gar nicht und, und dann wäre ich ja nicht dort wo ich heute wäre und jetzt sitze ich hier mit euch A1+2: *mhm* B: und schaue so auf meinen Weg zurück und möchte ja nirgendwo anders sein A: *mhm* B: und darum lehne ich das auch nicht ab A: *mhm mhm* B: und ich glaube einfach dass ich durch das halt ganz viel, ich glaube das ganz viel Menschen von dem profitieren können A1: *mhm* das können viele, viele können wirklich auch profitieren von meiner Hochsensibilität, ähm, und ich selber, ähm ja: habe meine Strategien und, A: *mhm* B: du hast blaue Augen ((Lachen)) ja, nein das ist halt einfach,

A2: *einfach ein Teil*

B: Ja, genau

A1: *Ist so etwas ähm eigentlich auch etwas spezifisches jetzt auch wie ich es auch in der Literatur auch ein wenig gelesen habe wie du es jetzt gesagt hast eben, du glaubst es können ganz viele Leute können eben jetzt von dem profitieren gerade dein Einfühlsamsein gerade auf das Individuelle eingehen können, Klienten dass wie in dem Moment, in dem du mit ihnen im Gespräch bist eigentlich den Berg, den du ja noch hast wie vergessen kannst oder jetzt für dich das Hineingeben dass ähm dass eben so das spezifische ist für die anderen macht man ganz viel und für sich dass du sagst ich kann es mir antrainieren oder dass du ja auch sagst wenn du abends nach Hause kommst bist du völlig k.o. B: *mhm* A1: *genau, das ist der Mehrwert für die anderen, ist auf alle Fälle da so, oder* B: *mhm* A1: *weil du mit diesen Fähigkeiten so reingeben kannst und dass nachher einfach das andere ist eben die Energie, die es für dich selber braucht, wo sich diese Leute aber eben eigentlich nicht so die Gedanken machen, also nicht dass sie sagen uh jetzt kann ich das gar nicht weil es geht mir nicht gut weil ich eigentlich ist es immer so das wichtige ist immer dass es den anderen eigentlich ja gut geht oder für die anderen da sein das ist ja auch so ein wenig, eigentlich auch so eines der Merkmale die die Hochsensibilität hat* B: *ja: A1: gleichzeitig hast du aber auch gesagt du hast eine gute Work - Life - Balance also* B: *mhm* A1: *eben schon, gut antrainiert dass du weisst, jetzt brauche ich oder jetzt kann ich mich dort zu Hause zu-**

rückziehen B: mhm mhm A1: was ja sehr wichtig ist B: jaja A1: dass du jetzt in dieser Position bist, wo du jetzt bist

B: genau

A1: aber eben dieser Mehrwert für für das Umfeld rundherum, die so arbeiten können B: mhm A1: oder auch dass du bleibst nach fünf und all diese Arbeit noch machst und nicht vorher die Türe schliesst und sagst jetzt möchte ich gar niemanden mehr sehen B: mhm sonst werde ich nicht fertig oder das ist für dich wie nicht so denkbar

B: ( )

A1: dass du dich ...

B: das gibt es auch mal oder wenn halt mal

A1: ja:

B: irgend etwas ist aber eigentlich

A1: aber sonst eigentlich nicht

B: sonst eigentlich schon nicht

A: nein, ja

A1: wir haben hier auch so ein wenig eben das beeinflussen von... wo du das jetzt ganz spezifisch auch noch einsetzt also dass machst du das eben weil es von dir innen herauskommt oder merkst du auch, hier kannst du jetzt eben genau diese Fähigkeit die du hast mit der Hochsensibilität, [50'] in diesem Bereich setze ich die ganz spezifisch ein vielleicht im Umgang mit Menschen ( ) wo du merkst jetzt brauchen sie vielleicht diese Lenkung gerade dass du das dort einsetzen kannst oder ist es mehr einfach intuitiv wo es bei dir einfach macht.

B: ähm ja es ist so beides es gibt wirklich so beide Situationen ich denke vieles mache ich ganz intuitiv, vieles mache ich hatte gerade letzte Woche mein Mitarbeitergespräch mit meiner Vorgesetzten und ich habe bei vielem gemerkt, ah, ah ja also das ist doch einfach so und sie hat dann gesagt, nein das ist überhaupt nicht selbstverständlich oder so ähm so das eine und andere ist aber schon dass ich mich eben auch im Sinn von einer Achtsamkeit oder manchmal weil ich auch ganz bewusst einfach dann wirklich, darauf achte, ähm eben alles andere so ein wenig ausblende und ganz genau schaue um was geht es jetzt eigentlich ganz genau A1: mhm B: und das ist so ich... es hat so... ich glaube ich merke bei mir halt jetzt das Gefühl es passiert so beides A1: mhm B: eines das wirklich intuitiv einfach pas- wo für mich einfach völlig selbstverständlich ist A1: mhm B: einiges das ich einfach gelernt habe das ich... ja das ich gelernt habe und aber auch schon eigene Sachen, die ich ganz bewusst... ja

A1: *mhm ... darauf schliesse ( )*

A2: *Also es ist einerseits so ein wenig ähm, der Umgang mit den Menschen, den du so ein wenig beschrieben hast, B: mhm A: gibt es noch andere Aspekte von deiner Arbeit, die von deiner Hochsensibilität beeinflusst werden? Zum Beispiel Umgang auch mit Konflikten, Um- wie gehst du vielleicht Aufgaben anders an, als andere Menschen ähm, genau oder auch Spannungsfelder, die zum Teil vorhanden sind gibt es dort Dinge, mit denen du vielleicht anders umgehst mit diesen Dingen als andere.*

B: *Also gell, ich vertrage natürlich nicht wenn etwas unausgesprochen ist, das geht gar nicht ich muss das klären ich muss ähm, äh ich gebe sicher eher, eher ähm, ich gebe sicher lieber positive Rückmeldungen als negative, ich mache es wirklich, denke ich mache es dort mit sehr viel Feingefühl auch halt wenn ich jetzt halt mal irgendwo etwas negativ- vielleicht eher eine, wenig eine negative Rückmeldung geben muss oder so, dort überlege ich mir wirklich ganz gut, wie muss ich es sagen dass sie das richtige hört A2: *mhm* B: ich bin sicher nicht so ein Elefant im Porzellanladen ich bin sicher jemand, der sich, eben der sich eher zurücknimmt, ich stehe nicht gerne im Mittelpunkt ich habe so ja, also, du musst mir nochmals*

A2: *also...*

B: *Hilf mir noch mal schnell was genau war deine Frage?*

A2: *Also, inwiefern dass die Hochsensibilität...*

B: *ah*

A2: *diese Bereiche so ein wenig beeinflusst eben... genau B: mhm*

A2: *also (einerseits) Konflikte...*

B: *ja, ja also, bei den Konflikten ist es natürlich schon so, dass ich die Schuld grundsätzlich auf mich nehme, aber dort weiss ich halt auch nicht ganz, ähm wieviel dort halt auch noch von meiner Persönlichkeit mit reinspielt wieviel dass das wirklich mit der HS zu tun hat. i- ich frage mich manchmal einfach auch so ähm ich bin eben wahnsinnig harmoniebedürftig das ist mir wirklich enorm wichtig, ähm, wir ziehen hier auch jeden Morgen eine Achtsamkeitskarte, wo wir wirklich im Team... wo wir wirklich dranbleiben möchten heute wo wir so ähm, das ist mir ganz wichtig so ein wenig, einfach grundsätzlich Sensibilität auch zu fördern bei meinen Mitarbeitenden. ähm Durch dieses Harmoniebedürfnis, ist es vielleicht schon auch ein wenig so, dass ich ähm halt, wenn ich merke bei einem Konflikt ist i- ist es... damit man den Konflikt auflösen kann braucht es von mir ein Eingeständnis und dann gebe ich das halt.*

A2: *mhm*

B: auch wenn ich manchmal das Gefühl habe, oder vielleicht wenn es vielleicht nicht unbedingt jetzt gerade an mir wäre, aber, weil mir fällt ja kein Zacken aus der Krone oder? A1+2: *mhm*

B: aber ich mag es schon nicht, ich habe so Unstimmigkeiten schon nicht gerne und dort bin ich schon nicht... ich konnte auch lange nicht richtig streiten das habe ich jetzt wirklich seit ein paar Jahren das lerne ich mit meinem... mit meinem Partner. A1+2: *mhm mhm*

B: das ist wirklich und das ist wirklich auch ein Erlebnis, dass ist wirklich wenn du einander anschreien kannst und nachher ist alles wieder gut A1+2: *mhm*

B: das ist etwas das ich so nicht kannte und das, äh scheint mir bringt mich recht auch so ein wenig in den Ausgleich A1+2: *mhm*

B: nicht einfach immer sich zurücknehmen müssen sondern auch mal können... A2: *ja* B: und dort musst du das richtige Gegenüber haben sonst kommt das falsch [55`] A1+2: *ja* B: sonst kommt das falsch rüber, oder.

A1: *ja genau*

A2: *ähm, jetzt habe ich...*

B: (jetzt nei, ich habe mich gerade gefragt) ob das deine Frage so ein wenig beantwortet eben so

A2: *mhm, also mal einen @Aspekt@ ein anderer Aspekt wäre so das Thema Spannungsfelder* B: *mhm* A2: *also zum Beispiel das Triplemandat wie gehst du dort mit Spannungsfelder um, die zum Teil einfach sind.*

B: Also das ist bei uns ein ganz grosses Thema gell, wir hinterfragen auch immer wieder in Interventionen, wo wir innerhalb vom Team- oder Fallbesprechung hinterfragen wir unsere eigene Ethik, hinterfragen unsere Berufsethik wir sind dort an einem grossen grossen Spannungsfeld, ähm, ausgesetzt ich merke dass es aber ... dort merke ich auch, dass ich glaube ich weiss, was ich ändern kann und was nicht A: *mhm* B: und es gibt einfach Dinge, die kann ich nicht ändern oder

Wir haben letztes Jahr haben wir ähm ja wir hatten auch schon Situationen wo wir eigentlich den Patienten gerne anders beraten hätten aber es hat einfach nicht unserem Auftrag entsprochen. Oder wir haben eben, halt äh: ja, man musste ein wenig unangenehm werden oder wo der... ((Stottern)) eben einfach mit, wo man dann einfach auch eine Loyalität jemand anderem gegenüber hätte in Frage stellen müssen und, das ist dann manchmal schon sehr schwierig, aber es ist für alle... ich denke das ist für den guten Sozialarbeiter ist das immer sehr schwierig und wir, tauschen uns dann im Team A2: *mhm* B: wirklich über das aus, wir rufen dann auch mal aus und sagen ,gopferdeli' wieso können wir jetzt

nicht und sage ja, wir können einfach nicht wir können nicht, das sind die Strukturen, denen müssen wir uns einfach fügen A2: *mhm* wenn du so nicht mehr hinter der Qualität deiner Arbeit stehen kannst dann ist das ja auch wie deine Entscheidung A2: *mhm* B: aber das ist schon, das ist schon ein Thema aber ich glaube das ist etwas, wo du wirklich ähm, äh: das ist, Profession dass du das wirklich lernst A2: ja B: dass wirk-, dass du wirklich lernst ähm, dich dort halt auch abzugrenzen A2: *mhm* B: das ist sicher jetzt schon viel viel besser als gerade nach dem Studium A1+2: ja *mhm*

B: ( ) ich habe halt auch schon ganz viel Erfahrung oder, wo ich einfach weiss...

A2: ja... es geht oder es geht nicht

A1: ja das isch ja genau *mhm* ((lachen)) (das stimmt) das ist ein Knackpunkt

B: *mhm* (3)

A2: Sonst frage ich noch eben beeinflusst ähm deine HS ähm (denn auch...) deine Aufgaben also wie du deine Aufgaben angeht? Zum Teil hast du es schon angesprochen oder auch ähm den Umgang wie du mit Ressourcen umgehst, noch kurz zwei drei Sätze dazu

B: also eben meine Arbeit beeinflusst es nach aussen positiv, ((lachen)) weil ich halt wirklich einfach schon ein wenig ein Perfektionist bin oder, ähm, für mich persönlich halt ja, ich sage dem jetzt nicht gerade negativ weil es ist halt, ja es ist jetzt halt einfach meine Aufgabe und dann muss ich mich halt einfach auch zurücknehmen, und den Umgang mit Ressourcen (2) ja ist... eben ich denke ich stelle mich halt einfach fest hintenan

A1+2: *mhm mhm mhm*

B: und das ist sicher, dort würde ich... dort schaue ich auch manchmal g- also wirklich neidisch schaue ich da manchmal so auf andere und denke: Booh die können das auch so gut aber ja es geht halt nicht.

A1+2: ja *mhm* ((lachen))

A2: (Dann kommen wir schon) zu den zwei letzten Fragen

A1: (da sind wir schon) genau, uns würde es noch interessieren ob du das Gefühl hast, ob du in deinem Team selber auch Mitarbeitende hast, wo du so eine Hochsensibilität ihnen zuschreiben würdest. Ob du gemerkt hast, da ist jemand der auch ein wenig anders tickt B: *mhm* A1: und wenn ja wie gehst du damit um, mit dieser Person B: *mhm mhm*

B: ja ich habe wirklich einen Mitarbeiter das ist ganz spannend, der hat bei mir schon das Praktikum gemacht und ist jetzt im Moment und jetzt ist er am Master, ( ) hat den Masterstudiengang angefangen,

und ähm (2) arbeitet jetzt wieder bei mir also er hat gerade eine Mutterschaftsvertretung übernommen und ähm, bei ihm habe ich fest habe ich fest das Gefühl, und ähm wir zwei verstehen uns durch das auch einfach enorm gut. A2: *mhm* B: irgendwie eben gerade so vor allem mit diesem ganzen ‚Ghürsch‘ oder so ein wenig wenn man ganz viel haben so mit diesem Ordnen (‚Biigele‘) und mit ja merke er arbeitet ziemlich ähnlich wie ich und so ein wenig [60‘]

ja, ja, und wie gehe ich damit um? (5) also ich habe ihn noch nie darauf angesprochen, vielleicht gibt es irgendwann einmal die Gelegenheit er ist noch bis nächstes Jahr hier vielleicht sogar noch ein wenig länger weil jetzt gibt es noch einen unbezahlten Urlaub auch noch zum vertreten, ja vielleicht gibt es einmal noch die Gelegenheit ihn einmal darauf anzusprechen, ich könnte mir aber vorstellen dass er es sich vielleicht sogar selber auch bewusst ist, sein Vater ist Arzt und seine Mutter ist Psychiaterin äh Psychologin Psychotherapeutin. Ich könnte mir noch vorstellen dass das dort vielleicht sogar schon einmal Thema war A1+2: *mhm* B: ähm, ich gehe mit ihm nicht anders um als mit allen anderen A1: *mhm* B: aber nehme ihn schon so wahr, dass er auch eben, Zusammenhänge so ein wenig im Grösseren sieht und auch so ein wenig zwischen den Zeilen, hört und A1+2: *mhm mhm* B: ja das Zeug auch sehr gut beim Namen nennen kann und so das ganze Beigemüse... weglassen kann, ja

*A1: mhm hmmm spannend, ja (3) Ja was haben wir noch? Am Schluss haben wir noch. Potenziale und Risiken, ja genau, jetzt haben wir einfach noch so ein wenig zum Abrunden mal Allgemein wie du das so sehen würdest was ähm die Hochsensibilität gerade im Führungskontext, jetzt nicht nur also nicht auf dich bezogen sondern allgemein, was siehst du dort, was würdest du sagen welches Potenzial ist da und wo siehst du vielleicht auch ein grosses Risiko?*

B: Ja das Risiko ist sicher, dass Leute wie ich verheizt werden

*A1+2: mhm mhm*

B: also das ist sicher, sicher so dass es extrem drauf ankommt eben in welchem Umfeld du dich sonst... was deine Lebenswelt sonst noch so beinhaltet A2: *mhm* B: ich denke, dass ähm Hochsensible Menschen Gefahr laufen, sich selbst komplett zu vergessen und ähm ja wirklich ‚verbraten‘ zu werden oder. A1: *mhm* B: ähm... das ist so eigentlich das Hauptrisiko, ähm und Potenzial das habe ich glaube ich eigentlich schon so erwähnt, das ich einfach glaube, ich glaube, dass man (2), also mindestens für mich persönlich, ist es so, dass ich, nicht so ein grosses Team führen möchte wo ich eben, nicht mehr weiss, wenn das Kind gestern den ersten Kindergarten tag hatte, also für mich war immer klar für mich ist es erreicht, ich möchte kein grösseres Team mehr, oder A1+2: *mhm*

B: es kann sein dass noch zwei drei oder vier oder so allenfalls noch dazukommen, die man mir auch noch unterstellen möchte das ist aber, ich würde jetzt nie in ein Spital wo, wo A1: *mhm* du irgendwie vierzig,

fünfzig Mitarbeitende... niemals, wirklich niemals A1: *mhm* B: ähm ich brauche das in Kontaktbleibenkönnen, wirklich in Kontakt zu sein A2: *mhm* B: ähm, ich hatte heute morgen eine Weiterbildung zum Thema ähm Anwesenheitsmanagement und dort habe ich so gedacht phuu das ist einfach nicht meine Sprache, oder so das schau jetzt, wir haben einen Vertrag und du hast mir deine Arbeitsleistung zugesichert und dafür bekommst du von uns diesen Lohn und das ist nicht die Sprache, die ich spreche, A1: *ja* B: das würde A2: *ja* B: mir nicht entsprechen, nicht in hundert Jahren das A1+2: *ja, mhm* B: das wäre einfach nicht ich A1+2: *ja, mhm*

B: also grundsätzlich glaube ich schon, dass ähm ich glaube einfach, es hat Grenzen A2: *mhm* B: mit der Hierarchiestufe wo Hochsensibilität noch Platz hat. A1+2: *ja, mhm* B: hier wäre ich sehr gespannt, was ihr hier sagt oder was für Leute sich dort auch gemeldet haben oder in welchen... wo dass die von der Hierarchie her noch angesiedelt sind ich kann es mir nicht vor- ich kann es mir fast nicht vorstellen.

A1: *ja, es ist...*

B: *ja*

A2: *also es ist tatsächlich so, A1: ja A2: wir haben niemanden, der über einer Teamleitung ist A1: ja, das ist, ja genau, stimmt,*

B: *ja, ähm ja was würde ich mir wünschen. Also ich denke was ich brauche, @habe@ ich ((lachen)) und ähm ich glaube ich würde mir einfach zunehmend einfach wirklich wünschen, dass man das, dass man das wirklich anerkennt. So diese Anerkennung dass man das einfach wirklich auch auch sagen kann und nicht A2: *mhm* B: dass das irgend-, dass man... oder man ist keine Mimose wenn A1+2: *Ja: B: (hoch)sensibel ist oder und das ist ja das was man... das ist ja... A1: jaja**

B: (man macht ja) diese Zuschreibung oder [65'], A1+2: *genau, ja B: Hochsensible sind einfach ,Mimöseli' oder A1+2: ja*

A1: *Das merkt man auch wenn man... Also ich habe das schon oft gemerkt, wenn ich das Thema der Bachelorarbeit sage B+A2: *mhm* A1: irgendwo in einem Umfeld dass sie ja so ,üüööö' eben das so mit nicht nachvollziehen können und auch nicht ernst nehmen eben so als erstes so dieses Übersensible und das nicht können mit Druck umgehen B: ja und so weiter das ist immer so das Erste, das gerade kommt*

B: und dann darf man auch... darf man auch nie vergessen, ähm, so auch der Einfluss grundsätzlich einfach noch so von der Resilienz, was ja dann absolut eigentlich dem von der Mimose wirklich widersprechen würde ich glaube hochsensible Menschen haben eine äh sehr ausgeprägte Resilienz A2: *mhm* B: die müssen ja sonst bewältigen sie den Alltag nicht.

A1+2: *mhm, ja ja genau ja*

A1: *und auch das Training, gell, haben wir A2: *mhm* A1: im Fachpoolge-*

sprach... wo die Psychologin uns auch gesagt hat, die mit so eben Menschen mit Hochsensibilität viel arbeitet, hat gesagt, dass wirklich wenn man es dann anerkennt B: mhm A1: merkt, was man hat, dass man dann auch spürt, was man braucht wo man eben Sachen trainieren kann, wie du ja vorher gesagt hast B:ja A2: mhm A1: mit dem Streiten oder B: genau A1: und das wie trainieren dass es dann geht, dass das durchaus möglich ist dass man nicht einfach denken muss, ja jetzt jetzt ist es so B: mhm A1: aber es braucht einfach eben, es braucht zuerst überhaupt ein Bewusstsein B: jaja, genau A2: mhm A1: dass man das... dass man so ist und dass man das so annimmt, ja B: genau

A1+2: ja:

A2: Ich bin mir jetzt nicht ganz sicher das Potenzial von der Hochsensibilität hast du dort etwas gesagt, ich bin eben gerade nicht mehr sicher, so...

B: ja ich... also ... ich glaube ich kann das wie nicht, ich kann das wie nicht allgemein sagen. A2: mhm B: ich denke, ähm so wie ich es bei mir erlebe, finde ich schon, dass es... finde ich schon, dass es wirklich auch ein Potenzial birgt, A2: mhm B: dass man gerade eben wenn man noch im sozialarbeiterischen Kontext noch arbeitet oder... dass man wahrscheinlich ähm sehr darauf schaut, dass ein Team auch zusammengehalten wird, dass es eigentlich wirklich sehr wichtig ist dass man immer wieder schaut, dass das Team in die Balance kommt, dass sonst sofort wirklich nach- äh nach einer Lösung nach einem Ausweg A2: mhm B: suchen würde, ähm, ich glaube das ist so das Hauptpotenzial, ja A1+2: mhm

A2: guet, eigentlich etwas extrem wichtiges, also so B: ja

A1: ja, genau (2) wenn du strenger vielleicht noch al- zum Schluss noch, wenn du jetzt noch strenger... einen strengeren Rahmen hättest, weil du hast ja erzählt, du bist doch noch frei mit, machen, also wenn jetzt alles, so ganz kariert dir vorgegeben würde hast du das Gefühl du könntest das dich gleich bewegen, oder, würdest du nachher einfach, eben würdest merken, jetzt stimmt es nicht mehr, jetzt hast du die Freiheit nicht mehr damit du eine solche Führung übernehmen kannst, weisst du, wenn dir jetzt auferlegt würde wie du mit umzugehen hättest oder jetzt diese Mitarbeitenden müssten dann dort sein und es gibt nichts anderes B: ja

B: ja, also das hätte sicher Grenzen A1+2 : ja, mhm B: das hätte sicher Grenzen ja.

A1: die vielleicht schneller erreicht sind als ja,

A2: als andere, die damit vielleicht besser umgehen könnten A1: ja die, halt sagen jetzt ist es so, mache ich es so B: ja A1: einfach sobald es das Menschliche betrifft, oder B: ja A2: ja



*A1+2: ja: genau dann sind wir eigentlich am Ende vom Interview*

*B: ja: super*

*A1+2: Danke vielmals, es war sehr spannend.*

## Transkript des Interviews mit Person 2

**Legende zur Transkription**

<i>A</i> (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äusserung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort: Sozialdienst XXX

Atmosphäre: Im hellen, ruhigen Büro von B

Transkription: Matthias Arnold

*Start bei Aufnahme (13'')*

*A<sub>1</sub>: Eben so, kurz den konkreten Auftrag den Sie haben und ähm, wie Ihre Position, da in dieser Organisation ist, genau*

B: gut, die Organisation ist die Gemeinde XXX. So, und zwar das Sozialdepartement. Das sind eigentlich so drei Bereiche. (Einer ist) Kind- und Familie, der zweite ist Alter und der dritte sind ((man hört, dass A<sub>2</sub> Notizen macht)) eben die sozialen Beratungsdienste... ja. Und was müssten Sie jetzt noch wissen?

*A<sub>1</sub>: Ähm, so ein Bisschen wie Ihre Position...*

B:=ich leite den... ich leite den Sozialdienst ((hustet)) und mein Chef ist eigentlich direkt der Sozialvorsteher, also politisch. *A<sub>1</sub>: Ja.* Da lege ich auch Wert darauf, dass da nicht noch jemand mehr ist. Das ist ein Grund wieso ich hier arbeite. *A<sub>1</sub>: Ja.* Weil ich es nicht so mag, wenn noch jemand zwischen (dem Politischen) ist. *A<sub>1</sub>: Ja, aha.* Der dann, weniger 'drus chunt' in der Regel und dann das noch nach oben vermittelt. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Also, das ist ein Grund weshalb ich in XXX bin. *A<sub>1</sub>: Ja.* ((Räuspert sich))

*A<sub>1</sub>: und gibt es so ein Bisschen... ähm (2) politische, wirtschaftliche oder soziale Rahmenbedingungen, welche Ihre Aufgabe hier prägen?*

B: (3) (Also) vorwiegend macht man natürlich auf einem polyvalenten Sozialdienst, wie wir es sind, natürlich gesetzliche Sozialarbeit. Das Hauptgeschäft ist natürlich die Sozialhilfe... *A<sub>1</sub>: mhm.* Und da gibt es die üblichen Rahmenbedingungen, man hat die gesetzlichen Grundlagen, äh: wir haben das XXX Handbuch.=Welches zwar nicht unbedingt rechtlich viel ZU SAGEN hat, oder. *A<sub>1</sub>: Ähä.* Denn entscheidend ist ja immer das Gesetz und die SKOS-Richtlinien. *A<sub>1</sub>: Ja.* So wie das, so wie das eigentlich vorgesehen ist. Aber intern haben wir eigentlich relativ viele Freiheiten. Also, ich möchte sagen, dass wir immer noch einer dieser Dienste sind, welcher keine Vorgaben hat gegen oben. *A<sub>1</sub>: Aha.* Oder von oben. *A<sub>1</sub>: Ja.* Also keine...=natürlich gibt es maximale Mietzinsen, Richtlinien 'und so Züg'. Aber wir sind nicht speziell angehalten zum Sparen, zum speziell 'knausrig' sein. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Wir haben auch nicht dauernd Sparrunden. Solche Sachen haben wir nicht. 'Vo det här' haben wir wirklich ((Telefon klingelt)) gute Bedingungen. Wir sind auch ein kleiner Dienst und ein kleiner Dienst hat... das hat natürlich... ä: ((Telefon klingelt)) den Vorteil... es hat... man kann die Fälle als Einzelfälle, oder. *A<sub>1</sub>: Ja.* Wir führen etwa ((Telefon klingelt)) schätzungsweise 150 Sozialhilfedossiers ((Telefon klingelt)) *A<sub>1</sub>: Ja.*=Also

jetzt mal ohne Altersheim. *A<sub>1</sub>: JA, ok.* Das sind natürlich auch Sozialhilfen, aber, da brauchen Sie keinen Sozialarbeiter für das. *A<sub>1</sub>: Ja.* ((Räuspert sich)) Eben wir haben etwa 150 und von dort...=das ist eine Grösse bei denen Sie eigentlich alles als Einzelfall behandeln können *A<sub>1</sub>: aha* (wenn Sie einen grösseren Dienst)=und ich war zuvor bei der Stadt gewesen und habe dort die Sozialhilfe geleitet. Und dann haben Sie einfach etwa 800 oder 1000 Klienten und unterdessen werden es etwa 1200 sein. *A<sub>1</sub>: Ja.* UND dann haben sie... dann müssen Sie dann einfach schauen... dann müssen sie mehr schauen. Bei diesen machen wir das, bei diesen machen wir das. *A<sub>1</sub>: Ja.* Und das muss man hier nicht und das ist natürlich ein riesiger Vorteil. Vor allem wenn es dann auch ums Ermessen geht. Man kann relativ (2) ohne Druck auf den Fall schauen. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Also wir können eigentlich schauen, was nötig ist und es gibt dann auch niemand der dann sagt, ja die Massnahme ist zu teuer, oder? *A<sub>1</sub>: Ja.* Was natürlich nicht heisst, dass wir nicht aufs Geld schauen. *A<sub>1</sub>: Aber...* (sonst sagt man eben) bei den Reichen lehrt man sparen. ((Lacht)) *A<sub>1</sub>: Ja.* Also wir schauen schon, aber wir haben keine Pressionen. Was in XXX eben auch noch wirklich super ist, wir haben eine Stiftung *A<sub>1</sub>: ok „XXX“*, wo wir eigentlich auch Sachen, welche wir nicht bezahlen können, relativ *A<sub>1</sub>: ok* problemlos, auch die Mitarbeiterin von mir ist dort im Vorstand *A<sub>1</sub>: ja* wo wir auch relativ problemlos Geld bekommen. Also ein Beispiel ist zum Beispiel, dass das Depot, oder, das Mietzinsdepot. *A<sub>1</sub>: Mhm.* In einem normalen Sozialdienst übernimmt der Sozialdienst das Depot *A<sub>1</sub>: mhm* und muss es zurückzahlen. In der Gemeinde XXX übernimmt ('XXX') und Sie müssen nur noch eins zurückzahlen und das andere übernehmen dann wir. *A<sub>1</sub>: Ok.* Oder so. *A<sub>1</sub>: Ja.* Es gibt so... aber es zeigt ja etwas. Es ist einfach ein Beispiel für=es zeigt, dass wir wenig 'Pressionen' haben und ein *A<sub>1</sub>: mhm* und ein gutes Umfeld und es ist halt auch Geld da in der Gemeinde

*A<sub>1</sub>: das macht einen grossen Unterschied nochmal*

B: macht das Leben einfach. *A<sub>1</sub>: Ja.* Wobei ich sagen muss, dass wir in XXX AUCH keinen *A<sub>1</sub>: ok* Druck hatten. *A<sub>1</sub>: Ok.* Aber es ist mehr halt. Man hat mehr Gruppen gemacht *A<sub>1</sub>: ja*=Wie geht man damit um? Oder, sie kennen das sicher auch. Das sind die alten Gerechtigkeitsdiskussionen. Wann ist ein Fall gleich und wann nicht. ((Lacht)) *A<sub>1</sub>: ('Dene Kriterien'...)* ((lacht))=und der Fredy wird so unterstützt und der Benno so. Aber beide haben doch blaue Augen *A<sub>1</sub>: ja [5]* oder. Also. *A<sub>1</sub>: Ja. Genau*

*A<sub>1</sub>: ähm haben sie, wie viele Leute haben sie in etwa unter sich? Also wie viele...*

B: das kann man sagen. Drei Sozialarbeiterinnen, einen Buchhalter, zwei Administratorinnen. *A<sub>1</sub>: Aha.* Die Administratorinnen machen zu einem 'rächte' Teil Betreuungsgutscheine, die eigentlich nicht bei uns sind, aber... *A<sub>1</sub>: mhm.* Die „XXX“ hat keine eigene Administration und

die Alimente nicht. A<sub>1</sub>: Ok. Das ist ein grosser Teil davon. Und was sie auch noch machen, das ist 'sones (Wohn-Info)'. A<sub>1</sub>: Ja. Also das heisst sie unterstützten die Leute beim Suchen einer Wohnung. A<sub>1</sub>: Ok. Man muss nicht unbedingt Sozialhilfebezüger sein

A<sub>1</sub>: ok, ja. (Das ist) auch noch Unterstützung danach für die Leute. Ok.  
B: Genau

B: eben, was habe ich gesagt. Äh: A<sub>1</sub>: ( ) äh ja. Drei Sozialarbeiterinnen, plus 'ä Stift', plus ein Praktikant. A<sub>1</sub>: Ok. -IN.  
(Lacht) (Lacht) (Lacht) A<sub>1</sub>: Genau

A<sub>1</sub>: ähm, nächste Frage. Was verstehen Sie unter Führung?

B: (2) Plakativ, kurz. Es geht um, ES geht ums Verflüssigen. Oder, schlussendlich=schlussendlich haben wir einen Auftrag und es geht um diesen Auftrag... um diesen Auftrag gut auszuführen und einfach dort wo es harzt, schauen dass es läuft. A<sub>1</sub>: Mhm. Und natürlich naturgemäss harzt es dann äh (räuspert sich) desto mehr, je rechtlicher, dass es wird. A<sub>1</sub>: Ja. Wobei ich dann... ich bin auch Sozialarbeiter. Ich komme auch 'a Aschlag'. Dann sind wir halt auf Juristinnen angewiesen.=Aber auch das ist ein Punkt. Ich kann... die Leute zeigt jetzt niemand an... A<sub>1</sub>: ja. Da sind jetzt zu viel (Ausgaben) für Juristen. Ähh. A<sub>1</sub>: Dass es das gleiche kann. Das kann man beiziehen und äh immerhin hat der Gemeinderat dann die Sicherheit, dass das was er entscheidet Hand und Fuss hat. A<sub>1</sub>: Ja, ja. Und sie sehen ja, was der Jurist macht. A<sub>1</sub>: Ja, ja das ist, glaub... das ist ein Vor-... ich denke, das ist auch ein Vorteil, oder

A<sub>1</sub>: das denke ich, ja. So ein Bisschen messbar

B: ja. ((Räuspert sich)) und sie sehen auch wenn wir Recht bekommen.  
(Lacht) (Lacht) Genau

A<sub>1</sub>: ähm, jetzt einfach so Ihre konkreten Aufgaben, welche Sie haben? Und so Ihr Auftrag, welchen Sie jetzt so wirklich in Ihrer Position haben. Wie sieht dieser aus?

B: Ganz plakativ sage ich, dass ich den Sozialdienst leite und ich schaue... ich muss einfach... eben. Ich muss schauen, dass es läuft. Also zum Beispiel, das heisst jetzt zum Beispiel, ich habe (1) keine Vorgaben. Ich muss zum Beispiel zehn Fälle führen, oder 50 A<sub>1</sub>: ja oder

was weiss ich nicht wie viele. Faktisch ist es aber so, dass ich, dass ich (1) etwa sechs habe, die ich aber 'ehner' habe, weil die niemand will. A<sub>1</sub>: Ja. Einfach mühsame Socken, die, bei welchen auch nicht viel geht und... ja. A<sub>1</sub>: Ja. Diese hängen dann bei mir. Dann mache ich auch Intake und das ist auch ä:, das Schöne an dieser Stelle, im Gegensatz zu XXX wo ich war.=Dort war ich einfach Funktionär. Von vielen Klienten habe ich vom 'ghöre säge' gehört und hier... eben man kann Intakes machen und Intakes, das hängt immer davon ab, wie=wie, es geht etwas darum Nachfragen zu brechen. Man hat eine Intakerin und die hat einfach ein Ding und wenn das voll ist A<sub>1</sub>: ok dann mache ich

A<sub>1</sub>: also, könnten Sie mir noch kurz erklären was Intake ist?

B: Das sind die Aufnahmen

A<sub>1</sub>: ok. Ja. Ja, ich habe es noch fast gedacht

B: oder, es ist eine Differenzierung, welche viele Sozialdienste haben. Gerade wenn es ein paar Personen sind. Wenn sie zu zweit sind, müssen sie das nicht unbedingt machen. Oder. A<sub>1</sub>: Ok. Aber das braucht... es ist eine andere Arbeit, ob sie einfach Fälle abklären... A<sub>1</sub>: ok. Und dann interessiert es nicht 'was jetzt, wie Sie' noch Bauchschmerzen haben. (Oder) das sozialhilferechtlich, KANN das ja eine ROLLE spielen, wenn sie nicht arbeitsfähig sind. A<sub>1</sub>: Ja. Aber dann geht es um das Zeugnis und nicht um Ihren Bauch. A<sub>1</sub>: Ja. Und sobald das eigentlich klar ist, geht der Fall weiter

A<sub>1</sub>: ok, gut. Wir sind beide aus der Sozialpädagogik und von dem her...

B: du, das ist eigentlich wirklich das Aufnahmeverfahren, Unterlagen organisieren, Erstgespräche führen, grobe Ziel abmachen, also, Ziele oder einmal Auflagen oder... ('s Ziel' ist dann, ja,) ja, ja halt je nachdem. A<sub>1</sub>: Ok. ((Lacht)) ja, aber 'mal das ifädle'. A<sub>1</sub>: Ja. Und dann eigentlich weitergeben... A<sub>1</sub>: ja. (Schauen, dass die Zahlungen laufen, ja)

A<sub>1</sub>: ähm:, haben Sie so betriebswirtschaftliche Verantwortung, wo Sie wirklich mit Budget, mit Finanzen... wirklich auch...=also, ich nehme mal an, dass da...

B: JAJA. Ähm (2) Jä. Das darf man sich einfach nicht so wahnsinnig anspruchsvoll vorstellen, oder. *A<sub>1</sub>: Ja. Ich meine wir... man macht ein Budget und man schaut mal... [10'] man schaut mal, wie viel haben wir ausgegeben bis Mitte Jahr. A<sub>1</sub>: Ja. Und dann rechnet man es hoch, oder. Und überträgt es aufs nächste Jahr. A<sub>1</sub>: Ok. Macht eigentlich mein Buchhalter. ((Lacht)) Oder, man macht dann eigentlich einen Budgetvorschlag und A<sub>1</sub>: genau Organigramm bin ich dafür verantwortlich A<sub>1</sub>: ja aber schlussendlich muss ja dann der Sozialvorsteher das äh: in den Gemeinderat bringen A<sub>1</sub>: ja also... da läuft dann auch viel zwischen dem Gemeinderat und dem Buchhalter direkt. A<sub>1</sub>: Ok. Ja. Ja*

*A<sub>1</sub>: und die Zusammenarbeit, im... sind es Einzelarbeiten, mit anderen zusammen, im Team? Wie sieht das so aus? Die Arbeitsform?*

B: Ich habe einfach eine offene Türe. Jeder kann 'inelatsche', wenn er irgendeine Frage hat. Das wird auch rege genützt, also... ((seufzt)) obwohl ich muss dann auch etwas unterscheiden... einmal ein Bisschen schauen, ob es etwas ist, das alle betrifft und dann würden wir das eigentlich in die Fallbesprechung nehmen. Weil es nützt ja nichts, äh... *A<sub>1</sub>: ja wir zwei wissen es und der Rest weiss es nicht. A<sub>1</sub>: Ja. Ja. A<sub>1</sub>: Ja. Genau. Oder wenn es dann Fragen gibt, welche man entscheiden muss... also gerade letztes Mal ging es wieder darum, wieviel wir an WGs und jungen Erwachsenen zahlen. A<sub>1</sub>: Ja. Aber dann diskutiert man das. Das entscheide ich nicht einfach. A<sub>1</sub>: Ja. Äh, das diskutieren wir im Team und wir haben es dann aufgegeben... wir machen es im Einzelfall. Ja. Wir bekommen Logikprobleme. A<sub>1</sub>: Mhm. Ja. A<sub>1</sub>: Ja. Also. Sie kommen ja auf Beträge, wo sie gar keine Wohnung mehr finden. Also, es muss ja dann tiefer sein, als bei über 25-jährigen. A<sub>1</sub>: Ja. ((Lacht)) Müssen wir dann schauen, wenn wir jemanden haben, oder. Aber sie müssen auch immer aufpassen, dass sie nicht Sachen regeln, welche gar nicht vorkommen. A<sub>1</sub>: Ja. JO. Wenn sie eine WG-Grösse regeln bis zehn Personen... sie hatten noch nie eine WG mit zehn Personen, oder... A<sub>1</sub>: ja, so Sachen, das... ja. Aber...*

*A<sub>1</sub>: genau, dass es so Sachen gibt, bei welchen man mehrheitlich ( ). Dossiers die man alleine hat und solche Sachen und dann gewisse Fragen auch B: ja miteinander so in die Arbeitsform geht*

B: ABER ich stelle wie... ich bin eigentlich noch nahe bei den Leuten. Also eben, die Leute können immer hereinkommen. Sie müssen nicht... jeder hat einen Termin einmal in der Woche und so... *A<sub>1</sub>: mhm. Das gibt es an anderen Orten. A<sub>1</sub>: Mhm. Aber ich kenne es halt selber, oder. Man muss arbeiten können und man möchte nicht eine Woche warten. A<sub>1</sub>: Ja. Genau. Und, und das ist mir auch ein Anliegen, dass soll ja schnell gehen, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. Auch wenn Klienten noch Fragen haben, die sollen schnell eine Antwort erhalten. A<sub>1</sub>: Mhm. Aber es gibt ja Gemeinden, wenn Sie diesen einen Brief schreiben, dann warten Sie vier Monate auf eine*

Antwort. *A<sub>1</sub>: Ja.* Und dann kommt erst noch eine Antwort, wo viele Leute damit... oder. *A<sub>1</sub>: Ja. Dass es ein Bisschen...* es muss schnell gehen

*A<sub>1</sub>: dass es speditiv vorwärtsgehen kann*

B: ja, ja

*A<sub>1</sub>: ähm, so ein Bisschen die Frage, eben so, es tönt nach operativen, wirklich, Aufgaben die sie haben. Wie sieht es aus mit strategischen Aufgaben? Kommen diese bei Ihrer Position vor?*

B: Jetzt muss ich aufpassen, was ich sage. Was heisst strategisch, oder? Das tönt immer so... *A<sub>1</sub>: also... NATÜRLICH, strategisch.* Wir haben eine Zusammenarbeit mit diversen... also wir haben auch eine Leistungsvereinbarung mit diversen... zum Beispiel mit der XXX. Wir arbeiten ja auch zusammen mit all diesen Programmen. Ja, ja. In der... in der XXX *A<sub>1</sub>: ja* mit XXX haben wir Leistungsvereinbarungen, mit der XXX haben wir Leistungsvereinbarungen. *A<sub>1</sub>: Ja.* Hmm *A<sub>1</sub>: also.* Aber äh, strategisch? Oder, was wollen sie strategisch dann machen? Das tönt so, von dem schwätzen sie immer. *A<sub>1</sub>: Jaja. @Aber ich weiss nicht@*

*A<sub>1</sub>: gut, aber je nachdem in einer Gemeinderatsitzung, dass man... es geht einfach darum, so ein Bisschen zum Herausspüren auch, ist es eine Führungsaufgabe, die man halt... viel auch vom Alltag ein Bisschen weggelöst auch etwas macht oder ist man eher näher beim Alltag. So ein Bisschen...*

B: auf jeden Fall sind sie bei dieser Grösse näher beim Alltag. *A<sub>1</sub>: Ja.* ((Überlegt)) *A<sub>1</sub>: Gut sonst.* Oder, ich habe... strategische habe ich eigentlich nur ein Programm, Vertrauen schaffen. Das ist... dann sind sie frei. *A<sub>1</sub>: Ja.* Wenn ihnen der Gemeinderat nicht vertraut, dann sind sie dauernd am Rechtfertigen, oder *A<sub>1</sub>: ja* und ich habe keine ( ). Auch wenn ich die Geschäfte... ich habe ja 'öpedie' Geschäfte durch die Entscheide, Einsprachen und so im Gemeinderat und es kommen eigentlich keine Rückfrage. *A<sub>1</sub>: Ok.* Es ist... es wird alles abgenickt... ALSO, und nicht weil die... ich sage jetzt... aber das ist auch dank der Juristin, natürlich, dass in eine Form bringen, bei welcher der Gemeinderat ja selber auch staunt. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Ja, also und interessant ist auch zum Lesen, oder. *A<sub>1</sub>: Ja.* Und die ganzen Erwägungen, welches es 'dinne het'. *A<sub>1</sub>: Ja.* Ja, oder. (Ich meine) @keine Gedanken machen.@ Aber das ist für 'dä' interessant. Dann kommt auch keine Rückfrage. *A<sub>1</sub>: Ok.* Es ist... es ist, ä... wir haben wirklich den Frieden. Aber das ist nur, wenn sie Vertrauen schaffen. Darum sage ich, ich habe nur eine Strategie. *A<sub>1</sub>: Ja.* Vertrauen möglichst mit allem, oder. *A<sub>1</sub>: Ja*



*A<sub>1</sub>: aber es ist doch auch ein Teil ihrer Position, die Sie haben, wahrscheinlich. 'Wo sie vielleicht auch...'*

*B: ja, oder. Was ich vielleicht auch nicht alleine machen kann. Aber, aber, äh: A<sub>1</sub>: Absolut. Aber ja, strategisch schon auch. A<sub>1</sub>: Ja. Zum Beispiel wer macht die Arbeitsvermittlung mit dem XXX. A<sub>1</sub>: Ja. Das macht jetzt nämlich alles das XXX. A<sub>1</sub>: Ja. Würde ich sagen, wieso sollen es wir machen, wenn es ein XXX gibt? A<sub>1</sub>: Mhm. Ähm (1). A<sub>1</sub>: Ja. Und die finden es auch sehr angenehm mit uns, oder. Sie können uns dann unter Umständen [15'] Massnahmen vorschlagen. A<sub>1</sub>: Ja. Wenn die mal etwas vorschlagen würden, machen sie viel zu wenig, aber wir wären bereit dann... A<sub>1</sub>: mhm wenn sie sagen, der braucht 'dä und dä' Kurs, dann ist die Vermittelbarkeit besser. Dann zahlen wir das. A<sub>1</sub>: Ja. Kommt einfach nichts. A<sub>1</sub>: Ja. Aber es hat auch damit zu tun, dass es wahrscheinlich schwierig ist... mit einem Kurs wirklich die Vermittelbarkeit (1). A<sub>1</sub>: Mhm. Ja. A<sub>1</sub>: Genau. Nur was mit dem Vertrauen nicht... halt... wirklich... wir haben eigentlich nur eine Stelle. Nein, zwei Stellen, wo wir, wo wir eigentlich Probleme... ja, Probleme... einfach wo das Vertrauen nicht hier ist, oder. A<sub>1</sub>: Aha. Und das ist natürlich die XXX A<sub>1</sub>: ja diesen glauben wir nichts. ( ) die schreiben ja jeden gesund, der... A<sub>1</sub>: mhm. Also wir haben ja die Lücke zwischen Arbeitsmarktfähigen A<sub>1</sub>: ja oder, welche wir beim XXX haben und bei der XXX. A<sub>1</sub>: Ja. Und dann haben wir dazwischen (1) niemand. Aber auch hier 'isch mä natürlich dra' oder mindestens der Kanton 'isch dra', oder, dass die XXX würde Stellen vermitteln für solche Leute, die laut XXX nicht arbeitsfähig sind. Aber auch nicht rentenberechtigt. A<sub>1</sub>: Ja. DASS WENN die XXX schon sagt, sie finden Stellen, dann sollen doch die die Vermittlung machen. A<sub>1</sub>: @Ja@. Das ist doch eine gute Sache, oder. Da haben wir Freude, wie sie sich die Zähne ausbeissen. Ähm*

*A<sub>1</sub>: spannende... ja. Das ist wirklich eine spannende Frage*

*B: da ist man etwas dran. Aber was heisst jetzt strategisch? Es ist natürlich nicht auf meiner Ebene. A<sub>1</sub>: Nein. Ich kann nur sagen, das ist eine super Sache. A<sub>1</sub>: Mhm. Ich kann nur immer wieder fragen beim XXX, läuft jetzt das endlich? Das XXX sagt, es 'hangi' irgendeine Frage im Bund. Also!*

*A<sub>1</sub>: Ah, so ein Bisschen. Also diese Zusammenarbeit*

*B: ja. Eben und strategisch, wir treffen uns auch in der Region, oder, mit anderen Gemeinden und fünf-, sechsmal im Jahr, schauen, dass wir in Etwa eine ähnliche Praxis haben A<sub>1</sub>: ja ja. A<sub>1</sub>: Ok, so. Also. A<sub>1</sub>: Genau. Und dort kann... eben... und dort... ist natürlich strategisch...*

man versucht natürlich ihre Ideen auch einzubringen, oder.  $A_1$ : Ja. Aber was ist reine Strategie? Oder?=Ich meine wir sind kein Produktionsbetrieb, wo ich  $A_1$ : nein jetzt sagen kann, jetzt machen wir total ein anderes Produkt. Unser Produkt äh:  $A_1$ : genau, ( ) ist da

$A_1$ : das ist die Gefahr wahrscheinlich auch

B: jetzt können wir nur schauen, dass wir das gut machen

$A_1$ : aber eben, ich denke. Es ist trotzdem noch spannend, so ein Bisschen zu spüren, was... was da vielleicht dahinter steht. Welche Überlegungen hat jemand... also, so in einer Position ist das so ein Bisschen

B: ja.  $A_1$ : Genau. Aber strategisch kann man wirklich sagen, 'geg intern' Vertrauen schaffen und 'geg use' die Zusammenarbeit mit den Institutionen  $A_1$ : ok, ja pflege.  $A_1$ : Sehr gut. Auch mit dem XXX oder (XXX)... es gibt ja so viele, oder.  $A_1$ : Ja. Mit allen möglichen...  $A_1$ : ja. Aber das kann ja natürlich nicht nur ich, oder.  $A_1$ : Klar. Ich meine, wenn ich würde... würde am Sonntag mit diesen zusammen Kaffee trinken  $A_1$ : ja und unter der Woche meinen Mitarbeitern alles ablehnen

$A_1$ : dann wird es etwas schwierig, @wahrscheinlich@

B: ja. Es braucht eben dann beides, oder. Das heisst, sie müssen auch die Mitarbeiter...  $A_1$ : ja. (1) Also gerade als die Zusammenarbeit mit dem XXX angefangen hat, haben die gefunden, ja das ist mühsam und wäh  $A_1$ : mhm und zäh  $A_1$ : mhm und dort läuft ja nichts  $A_1$ : ja oder, äh.  $A_1$ : Ja. Und ich habe immer gefunden, ja, gut, wenn ihr es macht, ihr könnt es ja noch schlechter, oder. ((Lacht)) @also@, ihr habt überhaupt keine Ahnung vom Arbeitsmarkt.  $A_1$ : Ja. Also, das muss man so sagen, oder.  $A_1$ : Ja. Also, ausser Sie finden, Sie bekommen an der „Soz“ viel davon mit über. Meine Erfahrung ist es nicht. Also ist die Frage, wer macht es? Dann ist einfach das Prinzip, der, der es am besten kann  $A_1$ : ja soll es machen. Nicht weil er es perfekt kann...

$A_1$ : aber einfach so ein Bisschen bessere Arbeit leisten kann

B: ja!

*A<sub>1</sub>: Das macht durchaus Sinn*

B: aber ich meine, was machen wir? Wir haben einfach jeweils die Stellenbemühungen gezählt. Zehn ist gut. ((Lacht)) ja

*A<sub>1</sub>: @das ist so@*

B: das ist Müll. *A<sub>1</sub>: Ja. Also, immerhin der vom XXX, kann dann wenigstens sagen, ou:*

*A<sub>1</sub>: ja. Aber ich denke eben, es ist noch gut, wenn man merkt, so doch das können wir nicht so gut. Zum Beispiel, es ist gut, wenn wir es abgeben können. Es belastet ja auch*

B: ja. Und strategisch... also ich meine, ich bin ja... ich bin ja nicht von gestern, oder. Strategisch ist natürlich... immunisiere ich mich gegen einen Angriff von oben. *A<sub>1</sub>: Mhm. Wenn dann einer sagt, ja, aber wieso keine Vermittlung, dann sage ich ja... ((Telefon klingelt))* *A<sub>1</sub>: ok, ja. Da gibt es das XXX, wo das Problem ist* *A<sub>1</sub>: ja* oder. Ich kann für euch anrufen. Aber=ja. Aber das ist so ein Bisschen. *A<sub>1</sub>: Ok, so. Wir machen uns natürlich... die Strategie ist nicht angreifbar sein.* *A<sub>1</sub>: Ja. Wie eben Vertrauen, nicht angreifen.* *A<sub>1</sub>: Mhm. Schlussendlich wollen wir in Frieden unseren Job machen. ((Lacht)) Den wollen wir ja gut machen. Ja. ( )* *A<sub>1</sub>: Das tönt gut. Ja. A<sub>1</sub>: Sehr gut*

*A<sub>1</sub>: ((A<sub>1</sub> schaut A<sub>2</sub> an)) hast du noch Fragen zu dieser, oder...?*

*A<sub>2</sub>: Ja, vielleicht hinke ich persönlich hinterher, aber, könnten Sie vielleicht nochmals etwas draufeingehen, ähm, wie dann zum Beispiel eine Arbeitswoche oder so aussieht. Sie sagten, dass Sie etwa 150 äh Fälle haben, im Moment...*

B: also der Dienst

*A<sub>2</sub>: der ganze Dienst?*

B: ((Lacht)) ja

*A<sub>2</sub>: und sie haben sechs Fälle, haben Sie gesagt, von diesen?*

B: Also, gut. Nein, dann müssen wir anders 'dragah'. Ich äh... wenn ich jetzt, mit ihnen... also, wenn mich jetzt jemand fragt, was wir haben und ich betrachte den Stichtag. Man muss immer...=man muss immer, äh, aufpassen was für Zahlen, dass man nimmt. Stichtag oder Periode. Aber meistens wird von Periode gesprochen. *A<sub>1</sub>: Ja.* Aber das ist nicht das Gleiche. *A<sub>1</sub>: Ja. [20'] Ähm...*

*A<sub>1</sub>: das glaube ich*

B: denn Sie können gerade wieder einen Drittel draufschlagen. *A<sub>1</sub>: Ok.* Also. Also nur jetzt zum Sagen, wir hatten im ersten Halbjahr 50 Aufnahmen, oder. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und wenn Sie aber nur den Januar nehmen, oder. Wie viele hatten wir jetzt anfangs Januar? Dann sind wir natürlich... eben dann sind wir etwa bei diesen 190.=Aber dort drin sind, sind auch Einkommensverwaltung. *A<sub>1</sub>: Ja, ok.* Also Einkommensverwaltungen, Sozialhilfe und Altersheimfälle. *A<sub>1</sub>: Ok.* Oder dann sind wir etwa so, ja:, 190 *A<sub>1</sub>: OK. Mhm* und, kumuliert bis im Sommer würde das aber schon heissen, wir sind bei 240, oder. *A<sub>1</sub>: Mhm.* @150@ im Januar *A<sub>1</sub>: mhm* plus 150 nochmals mehr bezogen. Aber jetzt im Moment sind wir wieder bei etwa 187. Also Sozialhilfe, äh: und Einkommensverwaltung. *A<sub>1</sub>: Ja.* Also. *A<sub>1</sub>: Ok.* Ja. Und ich habe drei und ich glaube, die Leute sind so, wenn man rechnen würde, es arbeitet ja niemand 100 Prozent, oder. Wir sind etwa bei 90 Fällen auf 100 Prozent und das ist äh... *A<sub>1</sub>: ok* etwa das was man hat. *A<sub>1</sub>: Ja, mhm.* Das ist so

*A<sub>2</sub>: und dann kümmern Sie sich mehr oder weniger um diese drei im Moment und sonst haben Sie eben...*

B: nein, um diese drei

*A<sub>2</sub>: (2) ja, also es kommt...*

B: nein, nein. WAS ICH=was ich mache ist... ich kann Ihnen sagen was ich mache. Äh (2). Also.=Es ist auch... sie haben ja viel auch noch Administratives, oder. Also, oder Vernehmlassungen (, inzwischen ein neues Mitarbeiter...)=jetzt diese Woche, am Montagmorgen ein neues Mitarbeitergespräch. Dann muss ich mal schauen, was an der Reihe ist. Dann ist noch eine Verwaltungsbeschwerde auf dem Tisch, wo man auch schauen *A<sub>1</sub>: mhm* was wir jetzt machen. Als wir dann herausfanden, dass wir jemandem zu viel Miete bezahlten. Da die uns nicht die Mietvertragsänderung sondern einen alten Mietvertrag gebracht hatte. Dann

müssen Sie eine Einsprache,=einen Entscheid schreiben. Jetzt passen wir die Miete an, oder

A<sub>1</sub>: ok. So ein Bisschen so Sachen

B: solche Sachen und dann, normalerweise mache ich etwa noch zwei 'Vor-spen' und etwa ein Intake. Das ist so A<sub>1</sub>: ok, das ist so ein Bisschen das. Eben und... ((überlegt)) (3). Ja, es ist noch schwer. Also wenn Sie mich so Fragen, was machen Sie wie... A<sub>1</sub>: jaja. Ich bin beschäftigt, oder. ((Lacht)) und dann kommt... was natürlich auch noch dazu kommt. Einmal in der Woche einen Rapport mit dem, mit dem, mit meinem Chef A<sub>1</sub>: mhm. Das geht (1) jeweils sehr schnell, denn er ist eigentlich, äh (2) er ist froh, wenn es läuft. A<sub>1</sub>: @Aha.@=Nein, ö: A<sub>1</sub>: mhm also als Gemeinderat... die sind jeweils froh, wenn es dann läuft. Dann können sie dort, wo es nicht läuft... A<sub>1</sub>: ja das ist gut. ((Holt Luft)) eben mit dem Gemeinderat einen Rapport, mit äh=ein Intakerapport, mit dieser Intakerin und mit dem Buchhalter, schauen wir, welche Fälle wir übergeben können, wo sind wir, wo stehen wir, wie viel haben wir? Dann gibt es einen Rapport mit dem Sozialdienst gesamthaft und noch mit dem Kader A<sub>1</sub>: ok nach der Gemeinderatssitzung, wo sie einfach sagen, was der Gemeinderat... das man äh,=das ist eben gut. Dann bekommt man etwas mit über... gut, meistens geht es um irgendwelche Bau-sachen ((lacht)). Nein, aber mehr A<sub>1</sub>: mhm sonst sind sie einfach isoliert, oder. Und das... A<sub>1</sub>: ja und es ist gut, wenn unter dem Kader... ein Bisschen Austausch ist. A<sub>1</sub>: Ja, ist gut. A<sub>2</sub>: Sehr gut, mhm. Ja. Und was ich auch bin, ich bin auch noch in der Richtlinienkommission A<sub>1</sub>: ok von der XXX. A<sub>1</sub>: Ok ja A<sub>1</sub>: das ist auch noch so... das ist auch noch so:... A<sub>1</sub>: ok und im Vorstand des Jobs, da kann ( ). A<sub>1</sub>: Ok. Ja. Genau, die Woche... ((beide lachen)) es wird nicht langweilig!

A<sub>1</sub>: Das denke ich! ((Lacht)) (2) GENAU. Zum Thema Führungsgestaltung, was ist Ihnen persönlich in Bezug auf Führung wichtig und wie gestalten Sie ihre Führungsrolle?

B: Das ist wieder eine super Frage. ((Verdreht die Augen)) ja:, ähm! Eben mir geht es immer, ich sage immer Vertrauen, oder. Ich habe es dort mit dem Luhmann. Oder das ist... es geht ja um Reduktion von sozialer Komplexität. ((Lacht)) @wenn Ihnen das etwas sagt@. A<sub>1</sub>: Sehr gut! ((Lacht)) nein, aber das ist wirklich... äh... das ist äh mein Goldjunge. Also, äh, 's Einte' kann man wirklich brauchen. Wenn das Vertrauen da ist, fällt alles leichter. A<sub>1</sub>: Mhm. Oder, denn Sie haben keine mühsamen Fragen, also ob es jetzt von oben kommt A<sub>1</sub>: mhm das heisst natürlich, dass ich meinen Mitarbeitern vertraue. Wenn jemand Fehler begeht. Es gibt es halt, oder. Dann müssen sie halt einfach eine Fehlerkultur haben. A<sub>1</sub>: Mhm. Die Leute lernen ja daraus. Die Leute wollen ja auch, oder. A<sub>1</sub>: Ja. Ich sehe das jetzt auch bei meiner Administration. Äh, die wollen nicht einfach administrieren A<sub>1</sub>: mhm oder. Sie wollen Fälle führen. Ja, jetzt kann man natürlich sagen, äh, das

geht nicht ( ). Aber, ob jetzt jemand mit einem Frauenhaus 'um-  
echasperet', oder. Da müssen sie nicht unbedingt ein „Sozi“ sein, oder.  
A<sub>1</sub>: *Nein*. Ich meine man muss ihnen einfach sagen, wie lange zahlen wir  
und was sind die Bedingungen und den Rest können sie auch abwickeln.  
Denn es gibt ja nicht [25'], ähm... oder=oder aber Kinderheimfälle. Die  
kommen ja dann schon, sobald äh das Kinderheim ein Gesuch stellt für  
irgendwie die Übernahme von Kosten, aufgrund sonderpsychologischen Ge-  
schichten. A<sub>1</sub>: *Mhm*. Aber auch dort. Dort können sie... das kann ich  
relativ gut... die kommen damit, oder... A<sub>1</sub>: *ja*. Das kann man gut steu-  
ern. Äh, also man kann sagen, schau, die und die Unterlagen oder er  
bringt diese Unterlagen, welche das vorschlagen. Er macht das andere.  
A<sub>1</sub>: *Mhm*. Oder einfach dann der tiefere Sinn, wieso braucht es jetzt  
das? A<sub>1</sub>: *Ja*. Dann machen wir auch die Begründung dafür. A<sub>1</sub>: *Ja*. Aber  
das machen können sie auch selber, oder. A<sub>1</sub>: *Ja*. Und das wird extrem  
geschätzt. A<sub>1</sub>: *Ja*

A<sub>1</sub>: *also die Freiheit, welche...*

B: ja, und (1) gerade bei der Administration zeigt sich auch, die ma-  
chen Sachen, welche sie gar nicht machen müssten. Also nicht müssten.  
Sie machen das gerne. A<sub>1</sub>: *Mhm*. Wirklich, äh, so Abklärungen A<sub>1</sub>: *mhm*  
oder mit Vermieter oder=oder es kommen Leute, die bekommen zum Bei-  
spiel den Lohn nicht vom Arbeitgeber. A<sub>1</sub>: *Ja*. Dann schreiben sie diesen  
schnell einen Brief. A<sub>1</sub>: *Ja*. Dann lese ich das danach noch schnell. Ja,  
wenn sie kommen und sonst machen sie es halt direkt. 'Vil schief ga'  
kann ja nicht. A<sub>1</sub>: *Ja*. Sie schreiben es ja nicht in unserem Namen, son-  
dern im Namen des Klienten. A<sub>1</sub>: *Ja*. Weil der ( )... nicht vernünftig  
deutsch kann, oder. Also A<sub>1</sub>: *ja=so* Schreibdienstfunktionen. Aber das...  
A<sub>1</sub>: *ja* das sind Sachen, welche sie wollen. Man muss die Leute auch ma-  
chen lassen. Und ich habe das Glück, ich habe motivierte Mitarbeiter.  
A<sub>1</sub>: *Mhm*. Aber es sind nicht alle gleich begabt. Aber es sind alle super  
motiviert, @oder@ ((lacht)). Also ja, das ist so. Aber es geht wirk-  
lich, es geht um das Vertrauen und Erklären auch, oder. A<sub>1</sub>: *Mhm*.  
Wieso:, wieso machen wir es so und wieso machen wir es nicht anders.  
Und ich weiss auch nicht alles, aber ich frage dann unsere Juristin.  
A<sub>1</sub>: *Ja*. Die versteht es am besten ((lacht)). Sie ist nicht da, aber  
((beide lachen)) @ist gut@. Ja

A<sub>1</sub>: *es reicht ja schon*

B: nein, es hat natürlich auch...=und sie hat natürlich auch, 20 Jahre  
Sozialhilfe=nein, oder 15 Jahre Sozialhilfelerfahrung und dann „Jus“  
studiert, also. A<sub>1</sub>: *Ja, mhm*

A<sub>1</sub>: *ja, das spüre ich auch...*

B: das spürt man natürlich schon. Die versteht uns *A<sub>1</sub>: mhm* und nicht irgendein Zivilrechtler *A<sub>1</sub>: ja* der keine Ahnung hat *A<sub>1</sub>: ja* vom Öffentlichen Recht und von Sozialhilfe schon gar nicht. Das...

*A<sub>1</sub>: macht nochmals einen Unterschied aus*

B: Ja!

*A<sub>1</sub>: Das glaube ich ihnen. B: Ja. Genau, so der Führungsstil. Wir haben...*

B: ich bin natürlich zu nett, oder (würde ich sagen). Das haben sie mir auch schon vorgeworfen. Nicht da, aber ich habe das auch schon gehört, oder. *A<sub>1</sub>: Mhm*. Es gibt Leute, welche=welche, welche man auf zwei Arten beurteilen kann. Es gibt zwar immer Leute, die sagen, ich sei zu nett. Ich sage, ich nehme es zur Kenntnis. Es gibt dann auch Leute die sagen, wieso sollst du nicht nett sein, wenn die Leute ja machen was du sagst *A<sub>1</sub>: mhm* oder. Ähm ((atmet laut Luft durch die Nase ein)) *A<sub>1</sub>: ja*. Oder es gibt andere welche finden, man müsse markieren. Ich finde 'de mit em Markiere' (3)... ich finde es nicht so gut, wenn man markieren muss. *A<sub>1</sub>: Mhm*. Ja, also i-, also nett heisst natürlich nicht unbedingt, sie winken alles durch *A<sub>1</sub>: mhm*. Oder *A<sub>1</sub>: mhm* das andere... ich meine das mehr im Sinne von, ich muss nicht wenn einer einen Fehler macht dann drei Jahre *A<sub>1</sub>: ja*, so ein Bisschen darauf rumreiten, da die Leute schon daraus lernen *A<sub>1</sub>: mhm* und meine Leute machen nicht gerne Fehler. *A<sub>1</sub>: Ja*. Also *A<sub>1</sub>: ( )* lieben das gar nicht. (2) Eben aber, dann ist ja natürlich auch die Frage wie, ja...

*A<sub>1</sub>: also das wirklich auch die Leute auch so im Zentrum stehen, dass man ihnen wirklich etwas zutraut*

B: ja, das müssen sie

*A<sub>1</sub>: das ist so ein Bisschen...*

B: ja, nein. Also kontrollieren können sie es eh nicht. Also müssen sie die Leute dazu bringen, wenn es ein Problem gibt, dass sie rechtzeitig kommen. *A<sub>1</sub>: Mhm*. Bevor das Zeug total zu stinken beginnt, oder=Also, ja. *A<sub>1</sub>: Ja*. Oder man kann auch sagen... und viel hat man natürlich auch gewissen Einblick=haben wir=ich sehe alle Budgets, oder.

Bevor sie... also, die Budgets werden vom Chef unterschrieben, vom politischen. A<sub>1</sub>: *Mhm*. Und die kommen von mir.=Zuerst zu mir. Ich sehe über die Budgets Einiges. A<sub>1</sub>: *Mhm*. Wir haben...=zweimal pro Jahr gehe ich mit jedem einmal alle Fälle durch. Schauen wo sind wir, wohin gehen wir A<sub>1</sub>: *ja* äh, wo stehen wir? Was ist die Entwicklung? A<sub>1</sub>: *Ja*. Dort geht es nicht darum den Leuten zu sagen A<sub>1</sub>: *ja* dort ist dann, ähm ja. Müsste viel mehr sein, oder. A<sub>1</sub>: *Ja*. Man muss halt immer sehen, in der Sozialhilfe... ich möchte jetzt nicht sagen wie viel Prozente, aber äh recht viel Lohn bekommt man über für das Aushalten. Von dem, dass nichts geht. A<sub>1</sub>: *Mhm*. Oder und wenn sie die Zahlen anschauen, wie viele sind arbeitsmarktfähig und wie viele (2) sind eigentlich krank, oder. Was ( ) 'jösses Gott' finden nie etwas. Dann kommen sie auf einen riesigen Prozentsatz, oder. A<sub>1</sub>: *Ja*. Also und das heisst einfach aushalten. Das sind zum Teil mühsame 'Sieche', oder. A<sub>1</sub>: *Ja, ok*

A<sub>1</sub>: *aber als Führungsstil könnte man, [30'] ja diese Schlagwörter. B: Ja. So ein Bisschen, das Demokratische das mit-, also B: ja auch das gemeinschaftliche... könnte man das schon so bezeichnen?*

B: *Ja. Wenn man es sich leisten kann, dann muss man es so machen ((Telefon klingelt)). A<sub>1</sub>: Ja, ok. Die Frage ist immer, kann man es sich leisten?=Oder es gibt Leute die damit nicht umgehen können. A<sub>1</sub>: Ja*

A<sub>1</sub>: *gibt es Momente, wo Sie es sich auch nicht leisten können?*

B: *Nein, ich kann mir das immer leisten. Ich weiss...=ich, i:-... oder ich habe ja den Vorteil, dass ich mehr weiss A<sub>1</sub>: mhm als meine Mitarbeitenden A<sub>1</sub>: mhm. A<sub>1</sub>: Ja. Und dann sind sie immer in einem guten... dann haben sie aber schon mal eine sachliche Autorität, oder. A<sub>1</sub>: Ja*

A<sub>1</sub>: *ja, das ist... das gibt schon einen Vorsprung*

B: *das gibt Vorsprung, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. Schwieriger ist, wenn sie weniger wissen als die Mitarbeiter. In allen Umfragen kommt aus, der Mitarbeiter will, dass der Chef mehr weiss. Dann haben sie ein Problem. A<sub>1</sub>: Ja. Dann müssen sie wahrscheinlich relativ... A<sub>1</sub>: mhm ich weiss auch nicht, was man dann macht, äh A<sub>1</sub>: ja aber äh man muss schon... ich denke, man muss etwas einen anderen Stil... sie müssen sich ja dann durchsetzen. A<sub>1</sub>: Mhm, ok. Weil, w-,=w, sobald diese sie hinterfragen. A<sub>1</sub>: Ja, ja. Und sie auch mit dem Latein am Ende sind. ((Lacht)) A<sub>1</sub>: (@ja, dann ist es aber schon, dann sowieso@). Ja, ja. A<sub>1</sub>: Ja, das ist klar. Das ist so*



A<sub>1</sub>: *jo, gut aus irgendeinem Grund ist man ja in dieser Position und ähm...*

B: und ich habe natürlich auch den exklusiven Zugang zur Juristin. ((Lacht)) JA:, aber ich weiss... ja:, das spielt alles eine Rolle. A<sub>1</sub>: *Ja, sicher.* Wären und ich habe Zugang zu den SKOS. Einen relativ direkten, also. A<sub>1</sub>: *ja.* Mmh, also ich meine der, der die („SKOS-Line“) betreibt, mit diesem habe ich einen guten Kontakt, oder, also. A<sub>1</sub>: *Mhm, ja.* Und dann natürlich auch Kontakte, eben zu all diesen Führungspersonen... XXX, XXX, XXX. Halt diese „K-Fünf“, oder. Oder das ist A<sub>1</sub>: *ja, ok wo man sich dann trifft.* A<sub>1</sub>: *Ok*

A<sub>1</sub>: *gut. Wie würden Sie ihr Menschenbild beschreiben? ( ) Einfach so, es muss nicht eine riesige Ausführung sein*

B: (2) man muss die Menschen akzeptieren wie sie sind. Ich, ich sage meinen Mitarbeitern jeweils auch, schaut, ich verwandle keine Spatzen zu Tau-,=äh zu Adler. A<sub>1</sub>: *Mhm.* Das kann man einfach vergessen! Also man kann natürlich als Sozialarbeiter relativ geschockt sein. Wie fest, dass ich an die Nichtveränderbarkeit @der Leute glaube@ ((lacht)). Aber äh ((lacht)), aber ich glaube die Erfahrung zeigt... A<sub>1</sub>: *mhm* natürlich sind kleine Schrittchen. A<sub>1</sub>: *Ja.* Aber das... eben ich sage, ein Spatz zu einem Adler. Da müssen sie gar nicht beginnen. A<sub>1</sub>: *Ja.* Das, das... ausser, ausser es ist ein getarnter Adler, ja ((lacht)) ((lacht)). Ja, aber dann war er schon ein Adler! ((Lacht)) also, ja. Nein ich glaube nicht so an das. A<sub>1</sub>: *Ja.* Das sage ich aber nicht allen allzu... aber man muss einfach dort auch, dort auch eine Grenze sehen, oder. A<sub>1</sub>: *Mhm.* Das habe ich in der „Soz“ jeweils auch komisch gefunden. Die haben immer so getan, als ob alles eine Frage von... also, die sind ja schizophren, oder. Einerseits kritisieren sie ja den Machbarkeitswahn und andererseits predigen sie ihn. A<sub>1</sub>: *Mhm.* Also, äh, es ist schön, wenn man es selber nicht sieht. Aber, es ist natürlich schon etwas... (1) A<sub>1</sub>: *ja.* Es gibt wahrscheinlich schizophrene Absolventen. ((Lacht)) müssen sie dann aufpassen! Nein, aber die haben wirklich beide so A<sub>1</sub>: *mhm* es haben beide solche Stränge, oder

A<sub>1</sub>: *das ist jeweils so ein Bisschen. Man kann sich schon Gedanken machen über gewisse Sachen. So etwas...*

B: *jaja! Am Schluss ist trotzdem die Methodik, also*

A<sub>1</sub>: *es ist... genau. (2) Genau*

B: und das Resultat geht dann trotzdem nicht. Aber... ((beide lachen))  
nein, ich meine ja (nur irgendwie), wir warten ja alle auf die Pensionierung

A<sub>1</sub>: ja und ich glaube, schlussendlich sind es halt Menschen B: ja und irgendwann stösst man an Grenzen. B: Ja! Also. B: Ja. Solange ( )...

B: ich meine an einem Alki können sie jetzt hundert Jahre lang erklären, dass Alkohol nicht gesund ist. Das, puh, ich meine wenn er aufhörte, dann hört er sicher nicht auf, da sie ihm sagen, dass Alkohol ungesund ist. Aber vielleicht stirbt die Grossmutter und er findet plötzlich, uhuhu! A<sub>1</sub>: Ja. Ich muss jetzt etwas machen mit meinem Leben, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. Solche Effekte haben wir, dauernd. A<sub>1</sub>: Mhm, ok. Die wenig mit uns zu tun haben, aber viel mit A<sub>1</sub>: ja irgendwelchen... und trotzdem können sie nicht sagen, wenn Grossmüttern sterben... A<sub>1</sub>: mhm oder. A<sub>1</sub>: Ja, genau. Wir wissen schlussendlich nicht was, was A<sub>1</sub>: ja der Auslöser ist. Wenn dann mal etwas passiert

A<sub>1</sub>: ja das... und diese Multikomplexität. ((Lacht))

B: ja, und sie können einfach hoffen, dass, und... A<sub>1</sub>: ja, genau

A<sub>1</sub>: haben Sie Zeitmanagementsachen, bei welchen Sie merken, dass diese ihnen wichtig sind? (1) Beim Führen

B: (1) 'neinei'

A<sub>1</sub>: für sich selber, für das Team

B: 'neinei'. [35'] Nein, das habe ich eigentlich nicht so. Aber, äh, ja. Jetzt am Ehesten. ( ) es hat jetzt da, so Retraiten gegeben A<sub>1</sub>: mhm so ein Tag. Wo man Fragen diskutierte. Dort haben wir aber zusammen gespürt, auch im Team, ja, das braucht es gar nicht. A<sub>1</sub>: Ok. Weil wir gar keine Fragen haben, die wir nicht laufend beantworten. A<sub>1</sub>: Ja. Oder, das haben sie vor allem... wenn sie spüren=wenn sie spüren, da haben wir einen Block von ungeklärten Fragen. Da müssten wir mal zusammensitzen. Das hab-,=das haben wir gar nicht. Denn... A<sub>1</sub>: ja (2)

*A<sub>1</sub>: jetzt im Alltag (kommt es nicht so vor, in diesem Fall)*

B: ja, aber das ist auch, überhaupt schulungsmässig. Wir haben in der=mit der, in der Region jeweils Schulungen organisiert. Aber das 'happert' im Moment, dass wir gar nicht wissen was. *A<sub>1</sub>: Ok. Das letzte was wir machten, war Arbeit mit schwierigen Klienten. Da mit einem Exponenten von der „Soz“. Es gibt ja da diesen, „Schwierige-Klienten-Guru“. Wie heisst er auch? Ich weiss es nicht mehr. Ja:*

*A<sub>1</sub>: ich... mit dem Namen wahrscheinlich...*

B: dann würden sie ihn wahrscheinlich kennen

*A<sub>1</sub>: wahrscheinlich kenne ich ihn ((lacht)). Aber eben Dings=jo, dann spüre ich jeweils, die Sozialarbeiter und Dozenten sind mir jeweils nicht so geläufig*

B: ja

*A<sub>1</sub>: einfach so... (weil ich aus einer anderen Richtung herkomme), aber, genau. Gut! Hab-... wie sieht ihr Spielraum aus für die Gestaltung von Aufgaben und Rahmenbedingungen?*

B: Ich habe niemand der reinredet. Nein, wirklich=wirklich äh... nein! Was natürlich... (4) ich meine klar! Einen gewissen Rahmen hat man natürlich immer, oder. *A<sub>1</sub>: Mhm. Wie der Jahresbericht, zum Beispiel. A<sub>1</sub>: Genau. Äh, dann gibt es natürlich irgendein Raster A<sub>1</sub>: ja und an diesen müssen sie sich halten. Aber was sie dort hineinschreiben, das ist frei A<sub>1</sub>: ja oder. So, äh, wie die Richtlinien in der Sozialhilfe. Sie können ( ) A<sub>1</sub>: ja sie können jetzt den Grundbedarf... A<sub>1</sub>: nein. Das ist aber mehr so ein... aber der ist relativ (1) WEIT A<sub>1</sub>: mhm oder. A<sub>1</sub>: Ja. Und das äh... und inhalt-, also die Form ist irgendwie vorgegeben aber inhaltlich hat mir noch nie jemand gesagt, äh, (2) dass ich da etwas anpassen müsste A<sub>1</sub>: ja oder... also klar, der Sozialvorsteher kommt dann vielleicht. Das kannst du nicht sagen. Ich gebe es im Gemeinderat ein und die und die Fragen... A<sub>1</sub>: ja. Aber das ist ja klar. Was ein Gemeinderat angeht, er ist der Politiker. Er muss das politisch übersetzen. Was er dort bringt ist mir eigentlich gleich, also*

*A<sub>1</sub>: aber sonst. Einfach in Ihren Aufgaben, in welchen sie sonst recht frei sind. Was Sie können... wie Sie das gestalten?*



*A<sub>1</sub>: hast du, da bei diesem Abschnitt noch eine Frage? ((A<sub>1</sub> schaut A<sub>2</sub> an))*

*A<sub>2</sub>: nein*

*A<sub>1</sub>: ist gut? Genau. Dann würden wir sonst zum zweiten Themenblock etwas kommen, das Thema Hochsensibilität und so die erste Frage ist so, allgemein was verstehen Sie unter Hochsensibilität? Und vielleicht wie merken Sie das bei Ihnen selber, wie äussert sich das vielleicht? Gibt es da Sachen, bei welchen Sie sagen würden doch, genau*

*B: ja. Für mich hat Hochsensibilität mit Komplexität [40'], Wahrnehmung zu tun. Also mit... (6) oder ich sage immer, wenn sie... also das ist jetzt meine A<sub>1</sub>: mhm meine Reflexion*

*A<sub>1</sub>: genau, @das brauchen wir@. ((Beide lachen)) genau B: ja: das brauchen wir*

*B: das haben...=das hat es doch... weil ich=ich habe die Überzeugung, wenn sie alles wissen auf der Welt, dann wären sie überhaupt nicht mehr handlungsfähig. Dass sie handeln können, brauchen sie eine gewisse Blindheit A<sub>1</sub>: mhm und ich habe das Gefühl, als Hochsensibler oder Hochsensible, (1) haben sie wahrscheinlich das Problem, dass sie... mit der Blindheit. A<sub>1</sub>: Mhm. Also, dass sie es nicht genügend hinbekommen. Also, sie sehen dann das noch und das andere noch A<sub>1</sub>: mhm und äh, das macht es einfach etwas schwierig sich zu entscheiden, da sie sehen ja immer, wenn sie entscheiden, müssen sie das und das und das ausblenden. A<sub>1</sub>: Ja. Oder A<sub>1</sub>: mhm. Ja. Oder sonst machen sie einfach nichts. Aber für das sind wir nicht gezahlt, also müssen sie @irgendwie@ ((lacht)) A<sub>1</sub>: ja irgendwie den Rank finden und halt die Legitimation. Denn begründen kann man viel A<sub>1</sub>: mhm und gerade auf einem Dienst wie da, wo sie eigentlich wenig Vorgaben haben, ist ja die Frage, die Frage der Argumentation A<sub>1</sub>: mhm oder. Das ( ) hilft ihnen aber wieder, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. Denn sie können jeden... ich A<sub>1</sub>: ja ich habe jeweils gesagt, sie können auf jeden Tisch stehen und das als therapeutische Intervention verkaufen, wenn es ihnen gelingt das darzustellen, dass das jetzt eine paradoxe Intervention ist. A<sub>1</sub>: @Mhm@. Denn der andere ist dann total überrascht, denn... also ((lacht)) ja, oder... es ist ein Bisschen... A<sub>1</sub>: aber es ist ein Bisschen das, oder. ((A<sub>2</sub> lacht)) A<sub>1</sub>: JA. Aber, für mich hat das sehr viel damit zu tun. A<sub>1</sub>: Ja. Aber es hat dann halt... wirklich zwei Seiten. Sie können ein Stück weit ein Bisschen machen. Also wenn s-, wenn sie es im Griff haben. Dann können sie machen was sie wollen A<sub>1</sub>: mhm weil sie alles begründen können. Das setzt aber voraus, dass man ihnen vertraut. Wenn*

sie das Gefühl haben... wenn sie das Vertrauen nicht haben, kann das auch kehren. *A<sub>1</sub>: Ja. Und dann versteht man sie einfach nicht*

*A<sub>1</sub>: ja, genau. Das gibt es auch*

*B: ja, das gibt es auch. Und auf der anderen Seite haben sie einfach Entscheidungsschwierigkeiten. A<sub>1</sub>: Mhm. Dagegen hilft aber die Routine. A<sub>1</sub>: Ja. Sie wissen ja, (häufig sind)... A<sub>1</sub>: mhm oder, die nötige Blindheit verhilft... die Routine verhilft ihnen A<sub>1</sub>: ja zur nötigen Blindheit A<sub>1</sub>: ja dann trotzdem noch entscheiden zu können. A<sub>1</sub>: Ja. Da sie haben dann einfach... A<sub>1</sub>: ok das haben wir schon... A<sub>1</sub>: ok das haben wir schon die letzten viermal so gemacht. A<sub>1</sub>: Mhm. Gut. Und dann war die Begründung (jetzt) die letzten viermal, das ist so... das ist so ein bisschen üblich. Obwohl mir das immer tierisch auf den Sack geht. Wenn man jetzt bei anderen Diensten nachfragt, du wieso macht ihr das jetzt so und so? Und die finden dann ((gähnt)) ja, das haben wir immer so gemacht. ((Lacht)) das geht natürlich höllisch auf den Sack, oder. A<sub>1</sub>: Ja. Da äh, das ist nicht unbedingt das Niveau, welches man pflegen will A<sub>1</sub>: mhm oder. (Das haben wir immer schon so gemacht) ( )*

*A<sub>2</sub>: war es dann bei ihnen auch am Anfang etwas schwieriger? So...*

*B: jetzt da?*

*A<sub>2</sub>: Ja, zum Beispiel*

*B: ja. Also ich... ich bin auch eingestiegen, oder, in der Sozialberatung. Dann bin ich in XXX wirklich 's Leiterli ufegheit' bis zum Bereichsleiter. Ja, es ist schwierig. Es ist schwierig zu entscheiden.=Vor allem, da... wenn sie anfangen, dann haben sie auch noch ein Problem. Sie lesen überall, Sozialhilfe viel zu grosszügig und so. A<sub>1</sub>: Mhm. Und „Sozis“, welche immer einknicken. Dann denken sie natürlich, ich bin jetzt aber einer von diesen ((lacht verschmitzt)), @welche nicht einknicken@ ((beide lachen)). Ja und dann ähm (1) und sie brauchen eine gewisse Zeit bis sie spüren, die Welt dreht sich weiter auch wenn sie nein sagen. Dann haben sie=dann sind sie häufig vor dem Problem. Sie sehen der hat keine Kohle, sie sind der einzige, der ihm jetzt helfen könnte. Sie wollen jetzt aber nein sagen. Können sie dann das? Das ist schon schwierig. Das habe ich sehr schwierig erlebt. A<sub>1</sub>: Ja. Und dort... aber, mit der Zeit, äh, merken sie jaja. Es verhungert niemand A<sub>1</sub>: ja und ähm, es kommt auch niemand um und A<sub>1</sub>: ja. Ja:. Es fällt einfacher. A<sub>1</sub>: Mhm. Das heisst nicht, dass es ihnen am Arsch vorbeigeht, ob der Geld hat oder nicht. Aber, äh... (1) sie kommen irgendeinmal darauf, dass sie sich keinen Gefallen machen, wenn sie ein-*

knicken. *A<sub>1</sub>: Mhm. Dann haben sie nämlich einen Monat später das gleiche Problem. Denn der andere ist ja auch nicht dumm*

*A<sub>1</sub>: ja. So ein Bisschen*

*B: ja, so...*

*A<sub>1</sub>: also in diesem Falle ist für sie Hochsensibilität vor allem eben das breite Wahrnehmen von Sachen, eben kognitiv, so ein Bisschen. Das analytische wahrnehmen zu können. Würden (sie das so) bestätigen?*

*B: Ja. A<sub>1</sub>: So ein Bisschen. Ja:! Mit den entsprechenden Problemen, welche es natürlich gibt. A<sub>1</sub>: Genau. Sie haben Entscheide. Ich würde sagen sie haben tendenziell ein Entscheidproblem. A<sub>1</sub>: Ja. Und wenn ihnen das easy, locker gelingt, das alles einfach... A<sub>1</sub>: mhm trotzdem das Auge zuzutun. Dann sind sie für mich nicht hochsensibel. A<sub>1</sub>: Ja, ja. Also. A<sub>1</sub>: Mhm, mhm*

*A<sub>1</sub>: Hochsensibilität ist ja... wenn man jetzt in die Literatur schaut... dann hat es noch, dann hat es noch eben einen Aspekt... ist dieser kognitive Teil und dann gibt es noch [45'] den empathischen und noch den körperlichen-sensitiven Teil. Gibt es bei Ihnen dort Anteil, bei welchen Sie spüren, oh ich glaube da ist etwas. Oder ist... würden Sie sagen...*

*B: was ist ( ) körperlich-sensitiv?*

*A<sub>1</sub>: Körperlich... dieser Anteil ist dann wirklich über die Sinneswahrnehmungen=also, über Gerüchen, welche man intensiver wahrnimmt. Ähm, über Haut, wo man sensibler ist. Dass man zum Beispiel... also, es gibt Hochsensible, welche wirklich... welche gewisse Materialien fast nicht anziehen können, da sie das dann so stark wahrnehmen, dass sie das stört*

*B: nein, ((beide sprechen unverständlich durcheinander)) Nein, habe ich weniger. A<sub>1</sub>: Ja. Aber mehr im sozialen Bereich. Ich gehe nicht viel unter Leute. Mich stresst das. A<sub>1</sub>: Mhm. Ich bin nicht viel im Ausgang und so. A<sub>1</sub>: Mhm. Das Soziale eher. Ich finde... ((holt tief Luft)) (1) für mich ist es sehr anstrengend, oder=oder... A<sub>1</sub>: mhm sehr anstrengend.=Oder so Aperos. Ich gehe dort zwar (und)... ((man hört, dass A<sub>2</sub> im Hintergrund Notizen macht)) (2) wenn ich dann dort bin, ist es auch besser, aber ich muss mich auch überwinden. A<sub>1</sub>: Mhm. Mir stinkt es nor-*

malerweise zu gehen. *A<sub>1</sub>: Mhm. Aber ich muss ja dann... eben gut halt, wenn es beruflich ist*

*A<sub>1</sub>: nicht (immer) vermeiden lässt. Ja ((lacht))*

B: ja. Ja! Man muss halt gehen. Ja. *A<sub>1</sub>: Ja ja A<sub>1</sub>: ja aber das ist aber nicht nur... das ist aber nicht nur beim Arbeiten, auch an den Wochenenden. Ich bin am Liebsten zu Hause und lese etwas. A<sub>1</sub>: Mhm. Einfach Sport und... A<sub>1</sub>: ja, das ist. Ja. A<sub>1</sub>: Ist gut. So*

*A<sub>1</sub>: inwiefern beeinflusst die Hochsensibilität Ihre Arbeit positiv oder negativ? Haben Sie zuvor schon zwei bis drei Sachen erwähnt, aber vielleicht... genau*

B: (1) ja immer vorausgesetzt, dass ich es bin. Ich meine, ich habe einfach den Test gemacht. Was es ist, weiss man dann jeweils nicht so genau. Aber ähm...

*A<sub>1</sub>: oder das, was sie jetzt als Hochsensibilität vielleicht so ein Bisschen...*

B: ich glaube, was der Vorteil ist, man bekommt extrem viel mit über. Ich spüre natürlich gut was läuft im Team. Aber es hat auch mit der Nähe zu tun, oder, äh *A<sub>1</sub>: mhm* ob jetzt das irgend einen Zusammenhang hat ist äh, m:, wieder eine andere Frage. Aber ich bekomme=ich bekomme sehr viel mit. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Ich bekomme auch viel mit, was im Gemeindehaus läuft. (3) Wir werden aber auch gut... eben, wir werden auch gut akzeptiert. Das ist das was ich gesagt habe. Es ist schwierig. Wenn es gut läuft, dann... *A<sub>1</sub>: ja.* Sie wissen nicht... sie wissen nicht wieso.=Also sie können natürlich Gründe finden, immer, aber äh...

*A<sub>1</sub>: ob es dann wirklich das ist...*

B: Gründe finden sie auch nur, wenn sie das eine Auge verschliessen. Äh *A<sub>1</sub>: mhm* das ist das, oder. Und dann das Andere, oder. Aber es ist meistens dann nicht nur das. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und was es eher schwierig macht, ist (1) ((atmet laut Luft aus dem Mund aus)) wenn Personal nicht so... sie sind ja immer etwa in Schwierigkeiten mit dem Personal. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und das macht es schwierig. Das macht es elend schwierig

*A<sub>1</sub>: also fast zu wenig Personal, welches sie haben?*



B: Nein, nicht zu wenig Personal! Aber wenn einer die Leistung nicht bringt, dann... A<sub>1</sub>: ja, ok. Dann haben Sie ein echtes Problem und dann wünscht A<sub>1</sub>: ok man sich, man wäre dort ein Bisschen... A<sub>1</sub>: mhm, ja oder (2) und gerade wenn sie Leute haben...=ich meine, wenn sie jemanden haben der sagt, ich will eigentlich gar nicht arbeiten, mir stinkt es und so, ähm... A<sub>1</sub>: mhm. Dann kann man das angehen, aber wenn sie jemanden haben der voll motiviert ist und das eigentlich machen will und äh, dann baut der einfach viel Müll, dann haben sie wirklich ein Problem! Denn er will ja und tut ja A<sub>1</sub>: mhm und äh A<sub>1</sub>: mhm (2) er sieht einfach die Zusammenhänge nicht. A<sub>1</sub>: Ja ((beide lachen)). Und dann und dann müsste sie=dann müssten sie... dann können sie ihn nicht einfach herauswerfen, öffentlich.=Also ja A<sub>1</sub>: ja sondern sie müssen dann eine Zielvereinbarung machen, aber sie wissen genau. Das ist...

A<sub>1</sub>: dass es gar nicht funktioniert

B: ich meine, wenn es da fehlt... ich kann auch, wenn Sie ein Bein haben, mit Ihnen abmachen, nächste Woche springen wir hundert Meter A<sub>1</sub>: ja in 20 Sekunden A<sub>1</sub>: ähä. Äh, das ist ein Bisschen... (ich) weiss genau, dass äh...

A<sub>1</sub>: also haben Sie dann. Nehmen Sie auch wahr, dass sie mehr wahrnehmen als andere? Und, da zum Teil vielleicht auch...

B: ich weiss ja nicht, was andere wahrnehmen

A<sub>1</sub>: also, dass sie die Sachen ((lacht)) vielleicht anders wahrnehmen und dann merken, dass... vielleicht in der Diskussion merken, äh... oder eben den Weitblick, welchen Sie vielleicht zuvor erwähnt haben, dass sie (1) einfach die Zusammenhänge erkennen.=Dass Sie das Gefühl haben, sie sehen das manchmal und andere weniger. Kommt das...

B: (2) ja, ich glaube weniger, denn nur schon die Anmassung mehr zu sehen. Nein, das ist gerade so... wir sehen alle irgendwas, aber ich weiss halt nicht, was die anderen sehen, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. Das Einzige, was man wahrnehmen kann, ist ja, dass man mit dem was man sieht, sich relativ gut in diesem Milieu bewegen kann. A<sub>1</sub>: Mhm. Oder das, das können sie wahrnehmen A<sub>1</sub>: mhm. Aber, was die anderen wahrnehmen?

A<sub>1</sub>: ( )... [50'] mhm. Ja

B: das können Sie allenfalls schliessen, oder. A<sub>1</sub>: *Mhm. Aber...*

A<sub>1</sub>: *das ist so*

B: nein, das Deuten, was andere... (4) das mache ich manchmal schon, aber dann geht es mehr um Polemik. A<sub>1</sub>: *Ja. Dann sind wir ja eigentlich im=im=im Wettstreit, oder also*

A<sub>1</sub>: *ja, (ein Bisschen Menschliches)*

B: aber, ob man sich das wirklich überlegt... keine Ahnung was die anderen denken. A<sub>1</sub>: *Mhm*

A<sub>1</sub>: *ja, ( )*

B: sie wissen nur, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit, dass das was sie denken, was der andere denkt, nicht das ist, was der andere denkt. ((Lacht)) @Das können sie@ ((lacht)) @relativ zuverlässig@... ((beide lachen)) kann man im Alltag gut überprüfen, oder. ((Lacht)) ( )

A<sub>1</sub>: *(das geht recht gut), genau. Haben Sie das Gefühl, dass der Umgang mit Konflikt oder mit Spannungsfeldern, dass das beeinflusst wird?*

B: Natürlich, das ist ein Problem.=Eben das war das was ich sagte. Das ist ein Problem, ja A<sub>1</sub>: *mhm* welches man einfach hat, und... A<sub>1</sub>: *ja. Das ist äh*

A<sub>1</sub>: *(das) eine Schwierigkeit darstellt*

B: j:- A<sub>1</sub>: *oder JA, spätestens ähm, dann... nein, eine Schwierigkeit stellt es erst dann dar, wenn sie das Gefühl haben, sie müssen etwas daran ändern A<sub>1</sub>: *mhm* oder*

A<sub>1</sub>: *m:, ja das stimmt*

B: und es relativ (1) diffus ist. A<sub>1</sub>: *Mhm*. Oder ich meine, wenn Sie jemanden haben, der bringt die Leistung offensichtlich nicht A<sub>1</sub>: *JA* dann haben sie auch nicht so ein riesiges Problem A<sub>1</sub>: *mhm* oder. Aber ist dann klar, den bringen sie nie dorthin, wo er hinmüsste, oder. A<sub>1</sub>: *Ja*. Oder, das Problem ist mehr bei diesen, welche so ((bläst Luft aus dem Mund)) (eigentlich extrem) einsatzfreudig sind und sagen, sie wollen lehren, sie finden es spannend, äh et cetera und das Resultat ist einfach... UND SIE haben aber immer das Gefühl (1) man... oder ich meine gerade bei einem Intake. Sie=sie (1) sie müssen eigentlich im Kopf relativ schnell merken, wo sie hin wollen A<sub>1</sub>: *mhm* dass sie das Verfahren steuern können A<sub>1</sub>: *mhm* oder. Aber wenn, wenn jemand, der... wenn sie jemanden haben, der sich gewohnt ist Schritt für Schritt für Schritt für Schritt A<sub>1</sub>: *ja* der ist dann irgendwo im Kraut, aber nicht dort wo er hinmuss und (Sie), so jemanden lehren? (2) A<sub>1</sub>: *Also* glaub ich nicht daran, oder

A<sub>2</sub>: *es ist schon anspruchsvoll, wahrscheinlich*

B: ja, sie sagen anspruchsvoll. Ich sage nicht möglich. Aber ja. ((Lacht)) @aber sie sind auch da als Student@ ((alle lachen))

A<sub>1</sub>: *wir dürfen noch ((alle lachen)) genau. Ähm, gibt es... haben sie das Gefühl, dass es irgendwie den Umgang mit ihren Aufgaben, mit Ressourcen, mit Menschen beeinflusst und ein Bisschen wie? ( )*

B: (4) ja natürlich beeinflusst es! Die Frage ist einfach wie? (4) Aber sie müssen ja auch nicht alles sagen, was sie sehen, oder. (4)

A<sub>1</sub>: *würden Sie sagen, dass Sie vielleicht Sachen wahrnehmen, aber...*

B: *jaja, ich sehe natürlich viel=viel das nicht gut läuft A<sub>1</sub>: ja* wo ich mir dann schon überlege A<sub>1</sub>: *ja*. Nein, aber sie müssen ja. Oder ich meine, jetzt wirklich ein plakatives Beispiel, oder. Irgendjemand meiner Mitarbeiter schreibt einen Entscheid (4) und jetzt können... und dieser kommt bei ihnen über den Tisch.=Dann kommt jeder Entscheid über den Tisch, denn ich muss ja mitunterschreiben mit dem Sozialvorsteher A<sub>1</sub>: *mhm* und sie finden das. (2) ((sinkt zusammen)) A<sub>1</sub>: *mhm* oder. Und jetzt gibt es verschiedene Möglichkeiten. Sie schreiben ihn einfach um, wie er sein muss. ((Seufzt)) kein gutes Zeichen, oder. Also probieren sie einfach möglichst wenig, ((beide lachen)) möglichst wenig, aber dass er trotzdem gerade ist. JA! Ja, denn der andere soll ja nicht das Gefühl haben. Ich bin ein Depp, ((lacht)) sondern A<sub>1</sub>: *mhm* ( ) und dann hier musst du vielleicht noch sagen, WIE LANGE du kürzest, oder. Und vielleicht noch etwas, was ist denn passiert? Warum?: Ja: A<sub>1</sub>: *ja* aber die Devise ist dann einfach möglichst wenig A<sub>1</sub>: *mhm* oder. Dass

die Selbsttätigkeit, wie man glaube ich sagt ((lacht)) oder Selbst-irgendetwas. ((Lacht)) ja:. Dass das auch erlebt werden kann. Eben, aber das ist wieder so was. Sie müssen das leben, was sie predigen. A<sub>1</sub>: Ja. Sie müssen nicht... nicht sagen A<sub>1</sub>: *mhm* schreibe jetzt selber, machen sie das. A<sub>1</sub>: *Nein*. Und danach finden sie, das ist totaler Müll. A<sub>1</sub>: *Mhm*. Sonst kommen diese danach gerade zu ihnen und sagen, schreib du! A<sub>1</sub>: *Ja*. Das ist so A<sub>1</sub>: *so ein Bisschen* oder und so ist es auch mit Fehlern. A<sub>1</sub>: *Ja*. Die sieht man zwar und denkt ja... man überlegt sich jedes Mal, ja A<sub>1</sub>: *mhm* es reicht auch, wenn sie jeden Dritten... ((lacht)) ja, also nein, nicht, ja A<sub>1</sub>: *genau* dass sie nicht nichts korrigieren, oder, (2) aber auch das muss man ein Bisschen [55'] mit Augenmass...

A<sub>1</sub>: *ja, ja genau. Ist gut*

B: und, und dort hilft es vielleicht, dass sie sagen, wann ist jetzt... wann verträgt es jemand. A<sub>1</sub>: *Mhm, was? JA*. Ich meine bei den 'Stifte' sieht man es gut. Wenn man diese dauernd zusammenscheisst, dann haben sie danach einfach so ( ). Diese bringen dann kaum mehr einen geraden Strich aufs Papier. Aber das... das hilft ja nicht A<sub>1</sub>: *mhm, ja* ( ) jedes dritte Mal und äh

A<sub>1</sub>: *so ein Bisschen*

B: und dann kommt vielleicht mal etwas Schlaues heraus, oder, also. A<sub>1</sub>: *Ja*. Das ist so

A<sub>1</sub>: *auch so ein Bisschen das Abwägen, wie man das genau will*

B: ja, wie macht es jetzt Sinn A<sub>1</sub>: *JA* (oder wie machen sie es dort)? Aber wenn es falsch ist, dann müssen sie es korrigieren, oder

A<sub>1</sub>: *ja, das ist klar*. B: Ja A<sub>1</sub>: *ja*. *So welche Chancen und Risiken bringt Hochsensibilität beim Wahrnehmen ihrer Führungsaufgabe?*

B: (7) ((Atmet einmal laut durch den Mund ein)) (4) bei den Chancen würde ich sagen, sie haben einfach mehr Parameter. Sie haben mehr Räder an welchen sie drehen können und das ist natürlich der Plausch irgendwie, wenn sie ein (2) äh, m: auf der anderen Seite hatte ich Vorgesetzte ( ), die haben mich einfach um den Schlaf gebracht. Also wirklich A<sub>1</sub>: *ja* wo ich nur noch... wo ich nur noch die Stelle wechseln konnte A<sub>1</sub>: *mhm* oder. Das: ä: i:-, ich denke mit Hochsensibili-

tät... mit Hochsensibilität haben sie vor allem ein riesiges Problem, wenn sie einen Chef haben, der nicht hinter ihnen steht. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Oder sie verstehen ihn gar nicht. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Mir ist es so gelaufen. Ich habe den nicht verstanden. Ich habe immer gedacht, meint er das was er sagt? Das kann ja nicht sein. Aber äh, ich habe es nie verstanden und verstehe es heute noch nicht. Bei diesem... *A<sub>1</sub>: mhm* das bringt sie einfach in ein... sie beginnen zu drehen, oder. *A<sub>1</sub>: Mhm*

*A<sub>1</sub>: wenn es schwierig wird zum wieder herauskommen. So ein Bisschen*

B: nein, es ist nicht schwierig, sie wechseln die Stelle. *A<sub>1</sub>: Ja.* Aber bis ((beide sprechen gleichzeitig)) äh

*A<sub>1</sub>: ist, dass man es dann so...*

B: jaja. Die Stadt hat mir dann auch äh, so ein Psy==die Stellen sind dann grosszügig. Sie zahlen ihnen natürlich schon irgendein Psychologe und... *A<sub>1</sub>: mhm, mhm.* B: So. Nein es sind... man geht nett um, oder. *A<sub>1</sub>: Ja.* Mit=mit, mit Kranken. Also ja, sind sie dann krank, oder. Ich weiss auch nicht, was sie dann sind. Auf jeden Fall schlafen sie nicht mehr und sind einfach gestresst, oder. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und ähm, das Wochenende ist am Sonntagmittag fertig und so, oder. *A<sub>1</sub>: Ja.* Ich glaube=ich denke, dass... diese... das sind so die Symptome, welche dann zu einem Burn-out führen. Aber ich meine, das kann man ja auch merken *A<sub>1</sub>: mhm* und vielleicht können sie sich überlegen was ist wichtiger, meine Gesundheit oder der Job? Und wenn sie schlau sind ( ) meine Gesundheit. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Also. *A<sub>1</sub>: Ja.* Aber ich denke in solchen Sachen sind sie wahrscheinlich mehr ausgesetzt. *A<sub>1</sub>: Ja.* Weil es ihnen weniger einfach egal ist, was die anderen finden. *A<sub>1</sub>: Ja.* Aber durch das Wahrnehmen, was die anderen finden, können sie natürlich auch besser manipulieren. *A<sub>1</sub>: Ja.* Also, ich sage es jetzt mh... (4) manipulieren ist für mich jetzt äh nicht ein wüstes Wort. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Also. Sie können ja auch sagen überzeugen. ((Lacht)) @das tönt schöner, aber@ ((beide sprechen gleichzeitig und lachend)) aber es ist natürlich, aber ja, es geht um manipulieren, oder. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Sie wollen ihr Ding *A<sub>1</sub>: so ein Bisschen* und ähm

*A<sub>1</sub>: wissen wie man da...*

B: und wenn sie den anderen dazu bringen, ohne dass sie mit ihm äh, in Konflikten müssen *A<sub>1</sub>: mhm* super Sache! *A<sub>1</sub>: Mhm, mhm.* Also für einen selber. Für den anderen vielleicht nicht so, aber ähm... *A<sub>1</sub>: ja* ((beide lachen leise)) ja *A<sub>1</sub>: genau*

*A<sub>1</sub>: hast du hier jetzt gerade noch etwas?*

*A<sub>2</sub>: ((Schüttelt den Kopf))*

*A<sub>1</sub>: genau. So ein Bisschen das Thema noch, gibt es in ihrem Team Mitarbeitenden, bei welchen sie Hochsensibilität vermuten?*

*B: Mhm*

*A<sub>1</sub>: wie gehen sie damit um? Ist das überhaupt ein Thema?*

*B: Sind wir beste Freunde. @Nein=nein@, nein das ist ä ein... 'neinei' es ist zum Teil interessant, dann (findet) man (5) ((lacht kurz)) es gibt wirklich komische Situationen, oder dann finden beide... dann sind beide sehr vorsichtig, oder. ( ) Bis jemand sagt, du kannst schon. Ich beisse nicht und so, also. Man ist dann etwas vorsichtig miteinander. A<sub>1</sub>: Mhm. Bis jemand wieder sagt, du, es ist schon gut. A<sub>1</sub>: Ok. Nein, das geht gut. Aber die haben natürlich das gleiche Problem, oder. Dann fragt sich dann, (was mache ich dann), gerade wenn man langjährig ist. Was mache ich denn da, was will ich jetzt noch, es geht nichts, so viele Klienten die einfach liegen und äh, hm A<sub>1</sub>: mhm das ist halt... daran leiden wir wahrscheinlich dann stärker. Aber das kann ich nicht... ich kann die Klienten auch nicht austauschen, oder.  
A<sub>1</sub>: Ja [1h]*

*A<sub>1</sub>: so ein Bisschen so, mhm*

*B: und äh, abgesehen davon, (von meinen...) wahrscheinlich noch viel schlimmer. So wie das aussieht. Wenn gerade im KV-Bereich wirklich mal diese Automatisierung durchschlägt A<sub>1</sub>: mhm dann haben wir dann ganz andere Leute da. Ich bin dann hoffentlich nicht mehr da, aber ähm...  
A<sub>1</sub>: ja. Nein, was macht man mit diesen? A<sub>1</sub>: Ja. Ich meine die sind ja dann nicht... sie sind ja dann aber arbeitsmarktfähig, es gibt nur keine Stellen, oder*

*A<sub>1</sub>: ja, das ist*

*B: eben, dann sage ich wahrscheinlich leben wir heute in einer Zeit, in welcher es noch vergleichsweise nett ist in der Sozialhilfe (*

) also, wenn diese Prognosen dann eintreffen. Ich bin auch nicht Hellseher A<sub>1</sub>: JAJA aber mir leuchtet es noch ein

A<sub>1</sub>: ja. Das ist durchaus eine These, die man immer wieder hört

B: jaja, eben man hört sie immer wieder und es leuchtet ein und äh

A<sub>1</sub>: ja, (1) ( ), genau. Denn würde ich noch zur letzten Frage kommen. So ein Bisschen... eigentlich schon ähnlich angetönt. Welche Potentiale und Risiken sehen sie allgemein beim Thema Führung und Hochsensibilität, nicht auf ihre Position bezogen, sondern allgemein und was würden sie sich wünschen bezüglich diesem Thema?

B: (7) Ich empfehle den Hochsensiblen nicht in die Führung zu gehen.

A<sub>1</sub>: Mhm. Denn spannende Arbeit finden sie auch als Spezialist A<sub>1</sub>: mhm und Hochsensibilität und Führung äh, gerade... also die Personalführung ist ja A<sub>1</sub>: MHM ist ja das Öde

A<sub>1</sub>: also die Personalführung oder auch eben, ähm... also es gibt ja... ähm, Wohngruppenleitung ist danach zum Beispiel mehr nochmals Aufgaben zu ( ), vielleicht zu strukturieren

B: eben äh, fachlich ((beide sprechen durcheinander)) fachlich ist interessant. Aber, es gibt natürlich auch andere Spezialistenstellen A<sub>1</sub>: mhm welche auch interessant sind, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. (3) Ich finde das... dort spricht auch nichts dagegen. Ich finde einfach... ich finde problematisch ist das Personalzeugs für=wenn man hochsensibel ist A<sub>1</sub>: mhm oder

A<sub>1</sub>: wieso?

B: (5) Da sie als Hochsensibler wahrscheinlich deutlich weniger Lust haben als der Durchschnitt. Ich meine es hat ja schon sonst niemand Lust an Menschen auf die Füße zustehen. Aber als Hochsensibler werden sie noch viel weniger Lust haben A<sub>1</sub>: mhm an Menschen auf die Füße zu stehen. A<sub>1</sub>: Und so ein Bisschen=ja. Und dann werden sie einfach 'grusig' daran leiden. A<sub>1</sub>: Ja A<sub>2</sub>: mhm A<sub>1</sub>: ja. ( )

A<sub>1</sub>: ja, das ist das andere

B: ja! *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und ob sie dann viel Freude empfinden für das? Also.  
*A<sub>1</sub>: Mhm.* (1) Das, das... es ist einfach die Gefahr. Es muss ja auch nicht sein. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Vielleicht haben sie Glück und sie haben super Mitarbeiter und dann ist gut, oder. *A<sub>1</sub>: Mhm*

*A<sub>1</sub>: ja, aber eben so ein Bisschen das...*

B: aber äh, überall ist es gut, so lange es gut läuft. Äh

*A<sub>1</sub>: (ja, wenn dann danach), dass dann alles auch noch dazu gehört*

B: die Wahrheit kommt zum Tag *A<sub>1</sub>: mhm* wenn es nicht *A<sub>1</sub>: mhm* gut läuft. Oder was machen sie dann? Oder. Das ist so... *A<sub>1</sub>: ja*

*A<sub>1</sub>: ein Potential, welches Sie schon erwähnt haben ist eben, dass man wirklich halt einen grösseren Überblick hat=so ein Bisschen die verschiedenen... sie haben*

B: äh das grössere, das tönt immer so...

*A<sub>1</sub>: nein, also nicht der grössere Überblick, aber die...*

B: es tönt so=so, so, so leicht äh, leicht anmassend, aber ja

*A<sub>1</sub>: also es ist nicht gedacht, dass es besser sein muss* B: JA dass man einfach... sehen sie sonst noch Potential welches Hochsensibilität noch mit sich bringt?

B: (2) Ja, ich glaube gerade die Umsetzung einer Strategie... ich glaube Hochsensibilität äh, (1) eben es hilft zu manipulieren. *A<sub>1</sub>: Mhm, mhm.* M:, ich denke normalerweise hat es eine gewisse Verbindung mit Intelligenz ( )=also. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Würde ich jetzt mal sagen, oder. Und sie können sich besser manipulieren. Sie können besser steuern, überzeugen (1)... *A<sub>1</sub>: mhm,* so. Ja. Ob sie besser mit Frust umgehen können, das ist jetzt wieder das andere, oder *A<sub>1</sub>: ( )* also. Aber ich denke jetzt nicht unbedingt das Frustbewältigung jetzt etwas mit Hochsensibilität DIREKT jetzt zu tun hat. Äh



*A<sub>1</sub>: ich weiss jetzt auch gerade nicht genau*

*B: sie können... ja, ich denke, wenn sie... oder wenn sie mehr Schraubchen haben, dann A<sub>1</sub>: mhm dann können sie ja an mehr Schraubchen drehen. Aber sie müssen sie auch sehen. Das ist äh A<sub>1</sub>: mhm ein Punkt, oder. Wenn das... wenn ihnen das gelingt ist es eine super Sache. A<sub>1</sub>: Mhm, mhm. Eben, das ist das was ich jeweils auch sage. Ich muss ja nicht befehlen. Die Leute machen ja... eh, machen ja was (2) was ich will. ((Lacht)) nein, sie machen... sie wollen ja lehren. ((Beide sprechen gleichzeitig)) und kommen mich fragen A<sub>1</sub>: ja und dann machen sie das. ( )... wo sie das Gefühl [1h 5'] haben, das bringt ihnen was und A<sub>1</sub>: ja und äh ja, so soll es sein. A<sub>1</sub>: Ja, ja. Das ist so ( ). A<sub>1</sub>: Genau*

*A<sub>2</sub>: ja, schön*

*A<sub>1</sub>: ( ). JO, wenn du keine Fragen mehr hast, ich bin*

*A<sub>2</sub>: nein, ist eigentlich gut*

*A<sub>1</sub>: ausgefragt. ((Lacht)) genau. Dann würden wir kurz die Personalien, einfach noch ganz kurz. B: Mhm. Wir bräuchten noch zwei drei Sachen. Ähm, Namen haben wir. Äh Alter?*

*B: 49*

*A<sub>1</sub>: Ähm, was haben sie für eine Ausbildung?*

*B: Die letzte oder alle oder was?*

*A<sub>1</sub>: So ein Bisschen... äh, die le=das was jetzt eigentlich zu dieser Stelle geführt hat, haben wir*

*B: also, Sozialarbeiter*

A<sub>1</sub>: ja

B: und dann noch Verwaltungsmanagement, einfach...

A<sub>1</sub>: ok

B: ja, das ist so das

A<sub>1</sub>: ja=also FH, nehme ich an

B: 'Neinei'=als Sozialarbeiter?

A<sub>1</sub>: Ja

B: ich glaube ich bin noch HFS, aber ich glaube ich könnte für 100 Franken den=den, ((Lacht)) @den FH-Titel kaufen@. ((Alle lachen))  
jaja, die würden glaube ich schon FH schreiben

A<sub>1</sub>: also?

B: Nein, ich würde ihn überkommen

A<sub>1</sub>: also, ja. Und Verwaltungsmanagement

B: aber das ist so ein...

A<sub>1</sub>: ja, ja. Das ist so ein Bisschen...

B: man kann es kaufen. @(Schreibgebühr 100) 'Stutz'@

A<sub>1</sub>: ja, vielleicht kommt es dann irgendwann mit der Lohnerhöhung wieder hinein. ((Lacht)) @keine Ahnung!@

B: Und das Verwaltungsmanagement am IBR. Das ist ja das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie=ich weiss nicht, ob sie das kennen. Das (ist jetzt das) AB, V

A<sub>1</sub>: ok. Mhm

B: ( )

A<sub>1</sub>: sagt mir gerade nichts

B: das ist dann aber berufsbegleitend, ja

A<sub>1</sub>: ok, ja. Ähm, wie lange sind sie schon in dieser Tätigkeit?

B: 95. Jetzt können Sie rechnen. Ähm...

A<sub>1</sub>: das wären 12 Jahre?

A<sub>2</sub>: 22

A<sub>1</sub>: 32

B: Nein.

A<sub>2</sub>: 22. Oder? 95, 2005, 2-, äh 15

B: ja:.. 22

A<sub>1</sub>: 22, doch!

B: Gut es gibt noch einen kleinen Abstecher zum Kantonalen Sozialamt XXX. Aber ja! A<sub>1</sub>: Ok. ((Beide sprechen gleichzeitig)) aber das ist auch beim Sozialamt, also. A<sub>1</sub>: JA. Und auch Sozialhilfe. A<sub>1</sub>: Ja! Genau

A<sub>1</sub>: die Testwerte haben Sie mir... wir haben Ihnen ja... diesen haben Sie mir zugeschickt, dann können wir später von dort...

B: ich glaube, ja

A<sub>1</sub>: ja! Diesen haben wir

B: (189) glaube ich. ((Lacht)) @es ist aber 'es Zitli' her

A<sub>1</sub>: JA. Aber diesen haben wir... ((beide lachen)) nein aber den Dings, den habe ich schon

B: ja

A<sub>1</sub>: also. B: Ja. So ein Bisschen mit dem Thema Hochsensibilität, so ein Bisschen unter diesem Namen, wie lange kenne sie das schon? Denn, man hat es ja...

B: das habe ich eigentlich nie. A<sub>1</sub>: Also. Das habe ich nie so: wahrgenommen

A<sub>1</sub>: einfach so ein Bisschen

B: was heisst das, äh... (5) eben das Problem ist immer, man weiss ja nicht, wie die anderen funktionieren. A<sub>1</sub>: Ja

A<sub>1</sub>: es ist mehr... also! Wir haben einfach wie gemerkt, dass es Leute gibt, welche sich schon länger mit diesem Thema auseinandergesetzt haben und Leute... da ist ja einfach so ein Bisschen... wie lange setzen Sie sich jetzt mit dieser konkret auseinander? =Und sonst...

B: ich setze mich eigentlich nicht damit auseinander. A<sub>1</sub>: Ja. Nein! Ich halte... (4) jetzt muss ich aufpassen. Nein! Das Problem ist ja, das Problem der Selbstbeobachtung ist ja wieder das Gleiche. Sie müssen... ((atmet tief Luft ein)) oder wie Luhmann sagt, damit sie beobachten können, dann müssen sie mal einen blinden Fleck haben. Sonst läuft einfach gar nichts, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. Und ähm (2) ( ) ich... m:, (1) nein ich mache das nicht so. NEIN und dann auch, oder ich meine was hat man dann? Ich kann es... man hat dann irgendeine Bezeichnung oder irgendeinen Namen oder? Und äh, ich weiss dann aber nicht inwiefern mir das... (3) A<sub>1</sub>: ja. Soll ich mir dann einen Orden anhängen?=Also eigentlich

A<sub>1</sub>: 'neinei'. Ja, es ist immer so

B: ( )! ((Lacht)) nein!

A<sub>1</sub>: Also, ansonsten kann ich mal aufschreiben, eben...

B: was äh=vielleicht. Äh. Oder wenn ich arbeite, ich will eigentlich spielen. Das ist so mein Ding. A<sub>1</sub>: Mhm. Für mich... das ist irgendwie ein Game=das heisst nicht auf Kosten von jemandem, oder. Aber, äh... wir müssen da spielen, wir müssen es hier so gut haben, dass äh... ich meine, wir leben nur einmal A<sub>1</sub>: ja und ich finde, dass es etwas Spass machen muss A<sub>1</sub>: ja und sonst, wo sind wir dann? Oder, dann streiten wir halt auch mal. Einfach um des Streits-=also nicht um des Streitens willen! ((Lacht)) jemandem nützt es ja! Aber man kann ja dann immer sagen, habe ich jetzt da noch Lust... (1) A<sub>1</sub>: ja man muss ja nicht in jedem Fall einfahren wie blöd, oder. Aber habe ich jetzt da Lust zu streiten. A<sub>1</sub>: Mhm. Also jetzt konkret, äh, von einer anderen Gemeinde wo wir... wo ein Klient von uns dorthin umgezogen ist und wir finden, dass es nicht richtig läuft. Jetzt beraten wir ihn halt noch etwas. A<sub>1</sub>: Mhm. Und redigieren dessen Eingaben. Müsstest du ja alle nicht, oder aber. Aber A<sub>1</sub>: ja, so ein Bisschen wenn wir den Plausch haben. A<sub>1</sub>: Ja. Ja, es muss etwas Spass machen. A<sub>1</sub>: ( ). Oder, wenn meine Administration das Gefühl hat=eben irgendeine Frau müsse jetzt ein Schreiben machen an den Arbeitgeber. (1) Die sollen das machen. A<sub>1</sub>: Ja. ((Beide sprechen gleichzeitig)) aber es muss irgendwo... irgendwo muss der... (4) ich sehe Hochsensibilität eben nicht so als etwas Schweres, was man [1h 10'] hinterfragen muss, sondern ist A<sub>1</sub>: aha eher die Grundlage zum Spielen. A<sub>1</sub>: Mhm. Das Spiel... (1) mehr Knöpfe @ist lustiger zum drehen@ ((beide lachen)). Ja! Das...=so, ja. A<sub>1</sub>: ja. ((Lacht))

## Transkript des Interviews mit Person 3

### Legende zur Transkription

<i>A</i> (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äußerung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort: Gruppenraum HSLU, das Interview wurde per Skype geführt

Atmosphäre: Die Verbindung war sehr gut, nur leider funktionierte die Kamera nicht, so dass zwar wir die Gesprächspartnerin sehen konnten, sie uns aber nicht. Trotzdem war die Kommunikation entspannt und es entstand eine angenehme Atmosphäre, in der auch immer wieder Humor Platz hatte.

Transkription: Eva Wegmüller

(Start mit kurzer Vorstellung - Beginn ab 3.17)

*Und von wo kommen Sie?*

B: Ehm, ich wohne und arbeite in XXX, das ist in der Nähe von XXX.

A1:OK.

B: 60 km oberhalb von XXX

*A1: Aha, ok, spannend, das ist super, genau. Und wie sind Sie schon wieder auf unseren Aufruf gekommen?*

B: Mmhh, Facebook hat eine Gruppe für die HSP. Dort hat irgendeiner, fragen sie nicht wer den Link reingestellt dass HSP-ler gesucht werden. Ja, das fand ich sehr interessant und dann hab ich gedacht, ich meld mich mal.

*A1: Wir sind froh dass wir Sie haben, das ist super danke, dass Sie sich die Zeit nehmen.*

*A2: Genau. Wenn es recht ist nehme ich gerne zuerst die Personalien auf. Gut. Also, den Namen haben wir ja schon ja. Jetzt muss ich ganz frech fragen, @das Alter@.*

B: @Ja@ das gehört dazu ()

A1: 45-ig?

B: 44-ig

*A2: Nicht noch älter machen ((lachen)). Dann die Ausbildung?*

B: Ich hab zwei Ausbildungen zum einen bin ich KFZ-Meisterin ich komme aus dem Handwerk und habe dann noch ein Studium Diplompädagogin drangehängt.

*A2: Mhmmm A1: Ok A2: Wunderbar und ihre jetzige Tätigkeit?*

B: Ehm, die mache ich seit... sie wollen fragen wie lang?

*A2:Genau [05:06]*

B: Die mache ich seit 2014 in dieser Einrichtung und ich war vorher in einer gleichen, also vom Prinzip gleichen Einrichtung, eh ziemlich in derselben Position seit 2011.

A1: Ok

B: Also den Job ansich mache ich seit 2011 in zwei Einrichtungen.

A2: *Mhmm, super, danke. Und jetzt weiss ich nicht recht ob wir Ihnen diesen Link geschickt haben für den Test, zu Testen wegen der Hochsensibilität?*

B: *Nein sie haben mir keinen geschickt ehm, ich habe den Test kennengelernt ehh, zartbesaitet?*

A1+2: *Ja genau, das ist dasselbe.*

B: *Ja? A1+2: genau.*

B: *270 Punkte.*

A1: *@Vielen Dank@ A2: Gut und jetzt noch unsere Frage wegen den Erkenntnissen von Hochsensibilität. Wie lange schon setzten Sie sich mit dem auseinander?*

B: *Also ganz bewusst dass ich den Namen kennengelernt habe, in 2009.*

A1+2: *Mhmm. Gut, wunderbar, danke. Dann starten wir jetzt mit den Interviewfragen. Wir haben es so aufgebaut, dass Sie zuerst etwas über die Organisation befragen, Fakten. Dann über das Thema Führung dann Ihre persönliche Führungsgestaltung und dann zuletzt zum Thema Hochsensibilität. Ist das gut so? Und wenn Sie etwas nicht gut verstehen wegen unserem Dialekt ((lachen)), dann einfach sagen.*

B: *Ja sie haben ja den Leitfaden geschickt und deswegen konnte ich mich auch schon ein bisschen orientieren und bei dem Rest frage ich. Es ist für mich @gewöhnungsbedürftig@ ( ).*

A1: *Ja genau A2: Wunderbar. Also gehen wir zur ersten Frag, ehm, können Sie uns kurz den konkreten Auftrag Ihrer Institution schildern und wie Ihre Position in der Organisation eingebettet ist?*

B: *Ja wir sind eine GmbH die zwei Wohnheime beinhaltet und zwar haben wir einmal das Internat für den Kinder- und Jugendbereich und eh, das Wohnheim für die Erwachsenen. Beide haben eine geistige Behinderung also sowohl die Kinder und Jugendlichen wie auch die Erwachsenen, das heisst wir sind eine Einrichtung einmal als heilpädagogische Förderung für die Kinder und Jugendlichen und einmal ehm, sind wir eine stationäre Einrichtung der Eingliederungshilfe nach unseren (zwei) Gesetzbuch.*

A1 +2: *Mhm. Und Ihre Position?*

B: *Ich leite das Wohnheim für die Erwachsenen, wir haben 69 Plätze davon sind derzeit 65 belegt also schonmal 60 Bewohner. Ehm ich habe 24 Mitarbeiter zu führen und 5 Aushilfen.*

A1: *Ok. A2: Mhm, wunderbar. Und wenn wir die Ebene betrachten in Ihrer Führungsposition, was also was gibt es oben und...?*

B: *Genau also wir haben einmal ehm, die Gesellschafter. Die GmbH ist in Familienbesitz und dieser Chef ist auch gleichzeitig Geschäftsführer ist im Kinderheim tätig und hat noch einen zweiten Geschäftsführer eingestellt, d.h. direkt über mir befinden sich zwei Geschäftsführer*



und ja, mit denen ich Kontakt habe weil ich mit dem einen arbeite und der andere ist im Hintergrund.

*A1+2: Ok, super. Ehm, wir haben uns noch notiert so politische wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen. Wie sieht das aus bei dieser GmbH?*

B: Ja wir sind nen freien Träger, sind letztendlich nur der Gesetzeshelfer verpflichtet und nicht wie andere Einrichtungen z.B. der Kirche.

*A2: Ok.*

B: Wir sind ein freier Träger ehm, was auch dazu geführt hat dass ich mich eben hier beworben habe.

*A2:Mhm A1: Mhm, also geht es dann einfach darum dass man Wohnplätze anbietet oder auch Arbeitsplätze oder...?*

B: Wir sind ein ein Wohnheim wobei wir auch eine angegliederte Förderschule haben. Ehm, die wiederum eine eigenständige GmbH ist.

*A1: Ok.*

B: Wir sind zwar wir sind zwar ein Gelände wo sich drei Bereiche befinden. Die GmbH wo ich angestellt bin, wir haben eben die zwei Wohnheime, meine erwachsenen Bewohner fahren in den Nachbarort zum Arbeiten. #00:10:15-5#

*A1: ok. Dann gehen wir zu der nächsten Frage. A2: Genau. Gehen wir zur Führung. Was verstehen Sie unter Führung? [10:32]*

B: In erster Linie verstehe ich unter Führung das Setzen von Zielen im Hinblick auf die ausrichtende Institution, sei es... wir haben den Auftrag das Wohnheim eben so zu gestalten dass die Bewohner hier versorgt werden dass sie Bekleidung bekommen dass sie die Unterstützung bekommen die sie auf Grund ihrer Bedürftigkeit eben brauchen und diese Ziele setze ich in Absprache mit der Geschäftsführung und muss sie dann meinen Mitarbeitern vermitteln. Und ich sehe in Führung dann auch die Ausrichtung der Mitarbeiterschaft in eine gemeinsame Richtung.

*A1: Mhm, genau. Können Sie uns vielleicht noch so wichtige Leitsätze ihrer Organisation ein wenig mitteilen?. Woran orientieren Sie sich?*

B: Ehm, wir orientieren uns am humanistischen Menschenbild also humanistische Pädagogik die auch zur Inklusion passt dass wir eben die Individualität des Bewohners in den Mittelpunkt stellen und um ihn herum die Hilfeplanung so aufstellen dass wir ehm, grösstmöglich seine Stärken einbinden, lebenlassen können, dass wir seine Potenziale entfalten im Rahmen seiner Möglichkeiten das ist natürlich bei einer geistigen Behinderung z.T. begrenzt. Ehm, und versuchen auch ein Stück weit in der Aussenwirkung das inklusive Menschenbild zu leben, also dass wir die Integration verlassen und wirklich auch an den ehm, an der Haltung, an der Haltung unserem Klienten gegenüber auch (arbeiten).

*A1+2: Ok, gut, dann kommen wir zu Ihrem Auftrag, so konkrete Aufgaben in Ihrer Führungsposition?*

B: Also so grundsätzlich ist es eben die Gewährleistung dass der Wohnheimbetrieb funktioniert dass möglichst reibungslos. Dazu gehören Aufnahmegesprächen mit den Bewohnern oder auch Angehörigen gesetzlichen Betreuern, es gehört dazu eben die Gruppen zu verteilen zu schauen wer passt wohin, dazu gehört die Mitarbeiterführung im Sinne von Teamführung Teamentwicklung. Wir haben Teamsitzungen die von mir geleitet werden und wo die Mitarbeiter z.B. auch Konflikte lösen, lösen müssen wo sie eingebunden werden in die Hilfeplanung wo sie eingebunden werden in den Entwicklungsbericht-Bereich, also Dokumentations-Berichtswesen gehört mit dazu. Dann ist eine grosse Säule die Dienstplangestaltung für die ich verantwortlich bin, dann geht es auch darum beratend tätig zu sein für den Geschäftsführer in Bezug auf Einstellungen und Entlassungen. Ich selbst kann... ich darf das nicht formal aber ich bin grundsätzlich bei den Gesprächen mit dabei. Wir haben Feste die wir intern und extern haben diese Organisation unterliegt mir zusammen mit der Kollegin des anderen Bereiches. Ehm ja, wenn wir Konflikte haben bin ich auch dafür da ehm, Probleme zu lösen z.B. durch Einzelgespräche das berührt schon den Bereich des Coaching, das Mitarbeiter eben zu mir kommen und ja auch schon zu... wie sagt man, so halb Arbeitsthemen also das geht manchmal schon in den persönlichen privaten Bereich hinein was dann eben Auswirkungen hat und da bin ich eben auch begleitend tätig.

*A2: Mhm, super danke. Ja dann haben wir zur Führung schon alles gehört. Gehen wir zur Führungsgestaltung, ehm, was ist Ihnen persönlich in Bezug auf Führung wichtig? [15:14]*

B: Mir ist es wichtig... sehr... ehh, ich sage immer so salopp sehr am Mann zu sein. Ehm, ich glaube dass da bei mir die zehn Jahre Handwerk mitreinspielen dass ich dabei eine berufliche Sozialisation erfahren habe die mich doch sehr geprägt hat. Was ehm, zu Teamorientierung, wie sollte ein Team gestaltet sein wie sollte man zusammenarbeiten damit es eben allen gut geht ehm, da sind doch immer wieder so Parallelen die ich erkenne also nah am Mann sein das bedeutet wenn wir Ziele aufstellen, wo wollen wir uns hinbewegen in drei vier fünf Jahren, dass ich sozusagen die Leitplanken setze des Weges und sehr eng dran bin laufend die Mitarbeiter in diese Richtung... wer bleibt vielleicht zurück wer hat Schwierigkeiten wer hat Schwierigkeiten sich an Vereinbarungen zu halten, und dann bin ich jemanden... das ist hier relativ neu also ungewohnt für die Mitarbeiter, der da nachhakt. Ich gehe dann in Gespräche frage nach was ist los warum ist das so und ehm, komme den Mitarbeitern dabei auch sehr nah teilweise auch so dass sie da so ein bisschen Angst vor mir haben ((lachen)). Ich erkenne dann auch Dinge die... ehm, von denen sie eigentlich gar nicht wollen dass ich sie sehe. ((lachen))

*A1+2: Ok, ehm.*

B: Ja was auch noch wichtig ist, ich habe mhm, die GfK kennen gelernt. Ich weiss jetzt nicht, sagt ihnen das was? Gewaltfreie...

*A1: Das kenne ich Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg.*

B: Genau, und das ist die Basis wie ich führe, d.h. meine Mitarbeiter sind mehr oder weniger genötigt zum einen wenn es um die Hilfeplanung der Bewohner geht sich da auseinanderzusetzen, was sind die Bedürfnis-

se warum verhält sich ein Bewohner so wie er sich verhält welche Bedürfnisse erfüllt er sich damit. Das sind ganz ganz spannende Sachen, also Mitarbeiter kucken mich manchmal ganz komisch an, ja so haben wir uns das ja noch gar nie angeguckt das sind dann () Sätze. Und zum anderen ist es für mich auch sehr hilfreich zu schauen warum verhalten sich die Mitarbeiter so wie sie sich verhalten. Für mich ist da eigentlich gar kein Unterschied ich gucke mir da beide Bereiche an und Frage was ist das Bedürfnis dahinter und welche anderen Strategien als die bisherigen gibt es die ich in diesem Bereich implementieren kann, die ich verändern kann. Weil das was ich hier vorgefunden habe war nicht unbedingt konstruktiv die sind sich z.T. ziemlich angegangen untereinander wie es halt so ist unter @Pädagogen@.

A1+2: @Ja@.

B: Und eh, das so ein bisschen zu sortieren und in eine Ausrichtung zu bringen da sind wir so die drei Jahre durchmarschiert und da ist die Basis immer wieder die GfK ich komme immer wieder in den Gesprächen darauf zurück.

A2: *Schön. A1: Ehm, Sie haben es schon angetönt ehm, der Grund dass Sie diesen Fokus auch auf die GfK setzen waren das die Schwierigkeiten die Sie angetroffen haben oder gab es andere Gründe weshalb Sie, weshalb Ihnen das so wichtig ist?*

B: Das hab ich jetzt nicht ganz verstanden bitte nochmal.

A1: *Ehm, weshalb war es Ihnen so wichtig diese GfK einzuführen oder dieser Schwerpunkt mit... also, dieser Schwerpunkt auch zu haben?*

B: Ja ehm, ich bin seit jetzt 25 Jahren berufstätig und ich hab immer wieder Schwachstellenanalysen gemacht auch im Handwerk auch in Berufsbildungsthemen auch im pädagogischen Heimbereich wie jetzt hier im Wohnheim. Ich komme immer wieder an den Punkt dass es hakt an den Stellen wo Menschen aufeinander treffen und irgendwie versuchen ihren Kopf durchzusetzen. Also sie haben (gefühl) im Arbeitsleben keine konstruktiven Strategien um Probleme so zu lösen dass sie handlungsfähig bleiben dass sie effektiv an den Zielen arbeiten die verlieren sich () auf Nebenkriegsschauplätzen, so würde ich es umschreiben. Genau sie verlieren sich und die GfK habe ich selber auch während des Studiums kennengelernt dann war's ein bisschen im Hintergrund und dann kam sie in meiner Mediatorausbildung.

A1+2: *Ahh*

B: Ich hab noch den Mediator vor ein paar Jahren gemacht und der war auch auf Basis GfK und ich hab einfach gemerkt... bin ja auch ein bequemer Mensch, dass ist ein wahnsinnig schnelles und effektives ehm, nee Mittel ist das falsche Wort, ist ein schneller und effektiver Weg um ganz gezielt an den Kern des Problems zu kommen und das ist für ein Arbeitsleben wo ich ja auch teilweise unter Zeitdruck arbeiten muss sehr sehr hilfreich. [20:23]

A1: *Ja das ist spannend. Also ich kenne es selber auch und von dem her habe ich nochmals nachgefragt was genau der Grund war.*

B: Ja

*A1: Ja ist spannend, genau*

B: Ja Effizienz würde ich wirklich sagen, Effizienz in der Möglichkeit Probleme zu lösen und sich wieder auf die Sache zu konzentrieren.

*A1: Ok A2: Mhm A1: Ja, dann weiter mit den Fragen die wir noch haben ehm, welchen Führungsstil würden Sie... Also wie würden Sie Ihren Führungsstil bezeichnen oder beschreiben?*

B: Ehm, ich hab mal vor einiger Zeit als ich auch ein bisschen in Diskurs mit meinem Chef war herausgefunden dass es sogar einen Namen dafür gibt, da war ich ganz baff.

*A1+2: ((lachen))*

B: Das geht in die Richtung transformationaler Führungsstil.

*A1: Ok*

B: Also ich gehe wirklich rein in die Transformation ich gehe rein in feststehende Glaubenssätze eh, Glaubenssätze die aus dem System hier entstanden sind also aus der Einrichtung selber, die Einrichtung besteht jetzt seit 51 Jahren da ist sehr sehr viel, ich sag mal verkrustet, das ist glaub ich der richtige Ausdruck. Ehm, das mal aufzubrechen und pädagogische Wege freizugeben, also da sind einfach Blockaden im Denken. Die Behindertenarbeit hat früher einen ganz anderen Hintergrund gehabt die Inklusion hat jetzt eigentlich einen kompletten Paradigmenwechsel eingeführt, und das aufzubrechen also das was das System eben behindert und gleichzeitig auch das Individuelle. Ich habe sehr unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliches Alter unterschiedliche Prägung und die haben auch ganz unterschiedliche Glaubenssätze im Kopf die sie behindern, und das eben anzuschauen und zu transformieren, es gibt wirklich... also manche Mitarbeiter gucken mich an und sagen ob ich Gedanken lesen kann ehm, sie fühlen sich teilweise wie beim Therapeuten ((lacht)), weil's einfach weil's einfach ungewohnt ist für sie ehm, über Beweggründe über Ängste zu sprechen. Wenn wir Gewaltübergriffe haben von Bewohnern dann hab ich Angst das ist Arbeitsalltag bei uns. Na dann hab ich... ich werd angegriffen ich werde bedroht es werden Gegenstände in meine Richtung geworfen, das macht Ängste und darüber hat früher niemand geredet und ich hab das eben jetzt gemacht und ja, gehe da eben wie gesagt rein und verändere die Glaubenssätze die Werte und versuche also aus dem Inneren heraus (...) die da sind freizulegen und das in diese Ausrichtung zu bringen die wir von der Einrichtung her brauchen.

*A1+2: Mhm, sehr schön A2: Supe, ehm, bleiben wir vielleicht gerade noch... Sie haben gesagt Sie haben ganz viele verschiedene Mitarbeitende auch vom Alter her und von der Art her. Gibt es ein Menschenbild das Ihnen hilft ebenso Führungs... diese Führungsrolle auszuüben oder auf diese Menschen einzugehen?*

B: Mmmhhh, das ist eine schwierige Frage ((lacht))

*A1+2: ((lachen))*

B: Ich muss aufpassen wen ich da so vor mir habe ich kenne Sie ja nicht... ((lacht

A1+2: ((lachen)) A1: @wir beissen nicht@

B: Das sind so gewisse Fangfragen

A2: Nein... A1: Uns geht es wirklich... Also uns geht es nicht darum dass wir irgendwie etwas festlegen möchten. Uns geht es wirklich mal darum, ehm zu merken was motiviert Sie auch zur Führung, wie Sie die Führung so machen wie Sie sie machen.

B: Ja

A1: Einfach ein bisschen so... Also, es wird dann auch alles anonymisiert, also man soll nicht mehr auf Sie zurückkommen.

B: Nein nein. Sie sehen mich ja ich Sie nicht... ((lacht))

A1: ohhh ((lachen))

B: Von daher ist alles ok. Also meine Motivation ist es wenn mich jemand fragt was ich mache sag ich in der Regel ehm, ich mache Arbeitswelt menschlicher. Das ist eigentlich so mein eigener Leitsatz den ich habe, und an mir gelegen ist weshalb ich so motiviert bin ehm, eigentlich 110% zu geben auch so für meine Mannschaft also ich hab auch die Haltung ich mache das für meine Mannschaft. Ehm, wirklich Ängste abzubauen ehm, Stressfaktoren die auch ungesund sind abzubauen und ehm, tja wenn ich zu meinen Mitarbeitern sage ich will sie hier lachend sehen dann werde ich auch manchmal etwas komisch angeguckt. Ehm, ich weiss einfach aus Erfahrung dass dann die Menschen am besten sind in dem was sie tun und was sie geben. Und vom Menschenbild her, was mich.. also ich komme aus dem humanistischen Menschenbild das hab ich aber mittlerweile auch schon wieder ein Stück verlassen. Ich bin ein sehr spiritueller Mensch deswegen musste ich eben so ein bisschen schmunzeln ehm, ein Mitarbeiter der mich relativ schnell erkannt hat der hat damals mal zu mir gesagt du liebst sie doch alle. [25:40]

A1+2: Mhm ((Schmunzeln))

B: Das war echt so der Satz den hatte mal ein Soziologieprofessor von mir gesagt an der Uni damals, der hat gesagt dass wenn man Soziologie studiert das hatte ich im Nebenfach dann muss man die Menschen schon ein bisschen lieben. Das hat mich so geprägt und dass ist es auch. Also ich komme immer wieder in die Anbindung ehm, wenn ich irgendwo mal auch im Alltagsbetrieb habe ich bringe mich immer wieder in die Anbindung genau das zu fühlen. Na, in die Liebe zur Arbeit in dem was ich tue und dann letztendlich auch an die Liebe zu den Menschen. Das klingt nen bisschen platt vielleicht aber dass (...).

A1: Nein, schön. Wir haben noch eine Frage wegen den Rahmenbedingungen, also wie sieht das bei Ihnen aus. Haben Sie starre Rahmenbedingungen in denen Sie sich bewegen müssen oder gibt es etwas Freiheit, die sie gestalten können?

B: Ehm, ich bin immer noch hier weil ich sehr sehr viel Freiraum habe. Eigentlich sogar so viel Freiraum dass ich mein Chef in die Führung fordere. Ich gehe ihm eigentlich auf den Keks weil ich sage er soll doch mal ein bisschen mehr führen, das ist eigentlich auch eine spannende Sache. Ehm, ich kann komplett meinen Bereich so führen wie ich es für richtig halte und wie ich auch von meiner Persönlichkeit her eingestellt bin und das ist für mich nach all dem was ich durchlaufen habe () Arbeitsleben ein Geschenk. Das ist etwas was ich sehr sehr wertvoll finde und was mich eben auch antreibt gut zu sein und probiere letztendlich... ja klar Gesetzesvorgaben zu beachten, gewisse Verfahren um Gelder zu bekommen. Wir sind ja über das ( )Gesetz finanziert das sind starre Rahmenbedingungen. Ich muss mit Kostenträgern verhandeln was wir für jeden Bewohner bekommen das ist dann harte pädagogische Arbeit und Verhandlungsgeschick. Ehm, aber ansonsten ist es wirklich so dass wir dadurch dass wir ein freier Träger sind und unser grosser Chef, also der Besitzer der Einrichtung... wie sagt man so ein spät 060iger ist, eh, der ist ziemlich ehm, frei auch, so. Der lässt der Führungsperson sehr viel Freiheit und der neue Geschäftsführer mit dem arbeite ich sehr eng zusammen und gleichzeitig gibt er mir auch sehr viel Freiraum.

*Al+2: OK. Jaja. Al: Gibt es Werte die Sie, ehm im Umgang mit verschiedenen Personen die im Berufsalltag zu tun haben die ihnen wichtig sind?*

B: Ehm, ja Ehrlichkeit und Offenheit und Authentizität. Also das muss ich die Mitarbeiter wirklich dran gewöhnen mussten oder immer noch teilweise müssen, ist die... also das Zeigen das Zeigen mit dem wie sie im Berufsalltag stehen. Ehm, die Offenheit ist mir sehr wichtig dass Teamentwicklung überhaupt möglich ist. Wir haben hier sehr viele Kriegsszenarien schon fast würd ich sagen in den Teams. ( ) Mitarbeiter die gleichzeitig in einer Gruppe arbeiten, und die müssen eben da rein und sie werden auch teilweise über die GfK-Prozesse geführt ehm, wo sie sich zeigen müssen, so. Ich kann das endlich nur mit Menschen mit geistiger Behinderung umgehen und gut umgehen wenn ich selber authentisch bin. Die kriegen das so schnell mit ehm, die lassen die Puppen tanzen wie wir immer so schön sagen. Wenn da jemand nicht authentisch ist nicht selbstreflektiert ist sich nicht selber kennt seine eigenen Trigger nicht kennt dann ist es wirklich so dass er grosse Schwierigkeiten im Kontakt mit den Bewohnern bekommt weil die zwar so im Alltag eingeschränkt sind aber was das Soziale angeht sind die richtig fit. [30:00]

*Al+2: Mhmm. Genau. Gut.*

B: Ja und als zweiten Wert, als Wertepaket würd ich noch mit rein nehmen ehm, dass wir hier wirklich auch für gewisse Loyalität stehen, zum einen der Einrichtung gegenüber und auch untereinander. Also wenn Urlaubssituation Krankheitssituation wenn Engpässe sind ehm, dass die Leute einstehen dass man weiss es ist immer jemand da der den Dienst auch abdeckt und ehm, ja, für die Sache ist und dann eben auch mal vielleicht Disput oder so zurückstellen kann für die Sache. Das ist für mich auch noch ein sehr hoher Wert.

*Al+2: Mhmm. Genau. Gibt es zum Thema Führung noch etwas dass Ihnen noch wichtig wäre uns zu sagen ehm, oder, sonst würden wir dann zum nächsten Thema gehen.*

B: Jaa, es gibt noch eine Sache weil das ist immer so mein grösseres Problem mit meinen Chefs bislang gewesen. Ich würde mir wünschen dass es insgesamt mehr Führung gibt. Ich habe in den 25 Jahren erlebt das viele führenden Personen Mitarbeiter auf Posten setzen und dann der Meinung sind auf Grund der Qualifikation als Berufsabschluss läuft das von alleine und ich führe immer wieder Auseinandersetzungen mit Chefs dass dem eben nicht so ist, dass Unterstützung gegeben werden muss dass Hilfestellungen gegeben werden muss dass man nicht per se erwarten kann dass eine Transferleistung erbracht werden kann und dass ist schon so etwas wo ich mit Herzblut daran arbeite das auch auf Führungsebene zu bekommen. Da fühl ich mich manchmal so ein bisschen wie ein Alien, da bin ich relativ alleine unterwegs ((lachen)).

A1+2: ((lachen)) *Hoffen wir dass das nicht so bleibt.*

B: Ja das wäre schön

A2: *Ja gut dann gehen wir zum Thema Hochsensibilität. Was verstehen Sie persönlich unter dem Begriff Hochsensibilität?*

B: Mhhh, eine ungefilterte Sinneswahrnehmung. Also das Aufnehmen von Sinnesreizen die wesentlich intensiver ist als bei Menschen ohne Hochsensibilität. Das ist so wenn ich im Alltag unterwegs bin wenn ich mich irgendwo erkläre wenn ich das erläutere warum ich mich so und so verhalte immer wieder der Punkt auf den ich zurückkomme um das alltagstauglich zu sagen weiterzugeben.

A2: *Mhmm. Können Sie beschreiben wie es bei Ihnen ist persönlich? Wie äussert sich das?*

B: Ja, definitiv ((lacht)). Zum einen halt so der Klassiker. Ich bin sehr eh, Geräuschbelastet und auch Geruchsbelastet, grosse Menschenmengen erschöpfen mich sehr schnell wobei ich auch festgestellt habe im Arbeitskontext reicht mir auch kleinere Gruppen. Also am liebsten hab ich da so drei vier alles was drüber hinausgeht wird schon anstrengend für mich ehm, ich bin lichtempfindlich also ich muss sehr aufpassen na, beim Autofahren usw. und ehm, ja was mich glaub ich wirklich besonders auszeichnet ich zähle mich zu den Vollempathen, d.h. ich bin irgendwie irgendwo warum auch immer mit der Emotion meines Gegenübers so verbunden dass ich quasi als Resonanzkörper das andere fühle und also, na die Emotion des anderen wahrnehme. Deswegen dann eben auch diese Rückmeldung über Jahre hin schon gekommen sind ob ich Gedanken lesen könne ob ich Hellsehen kann bis hin zu Entfernung über Internet fremde Menschen, ich muss die nicht mal persönlich sehen funktioniert das dort wo es funktionieren soll. So, na, dass ist, denke ich so das markanteste bei mir.

A1: *Ja das tönt sehr eindrücklich. A2: Können Sie dazu sagen oder ein bisschen einordnen, was ist jetzt für Ihre Arbeit für Ihre Tätigkeit in der Führungsposition positiv an diesen Eigenschaften die Sie aufgezählt haben und was vielleicht eher negativ. Z.B. im Umgang mit Konflikten?*

B: Ja da hab ich, da hab ich mir auch echt ein bisschen Gedanken gemacht ich musste bei der Frage wirklich erstmal überlegen das fand ich ganz spannend. Ehm, also positiv würd ich auf jeden Fall sagen ich bin jemand der wahnsinnig schnell komplex erfassen kann, also ich merke dass ich regelmässig meine Leitungskollegen auch abhängen weil ich

( ) wo ich jetzt bin, und ich dann da so schier mich wundere weshalb die immer noch an der Oberfläche diskutieren und gar nicht in die Tiefe kommen.

Also ich bin sehr schnell sehr effizient beim ( ) des Problems was ich als sehr positiv für die Schwachstellenanalyse empfinde. Also ich kann relativ schnell in Themen sagen ok, da sind die Problemlagen und wir bräuchten jetzt dies das und jenes sei es Schulung sei es Supervision sei es Konfliktbewältigung Mediation, wie auch immer, um ehm, das gesetzte Ziel erreichen zu können. Das ist etwas wo ich ganz klar sage das ist hilfreich.

Ehm, wo ich's auch als hilfreich empfinde ist bei der Hilfeplanung von Bewohnern, also das Erkennen dass da Strategien laufen bei Bewohnern auf die Mitarbeiter gar nicht von alleine kommen dadurch das ich eben auch mich mit den Emotionen auch verbinden kann. Ich merk das auch wenn ich Entwicklungsberichte schreibe ich bin da wirklich in dem Energiefeld in dem Emotionalkörper von meinem Gegenüber drinnen und kann dahingehender auch aufstellen, Mensch, der bräuchte vielleicht noch mal da Unterstützung oder da müsste man nochmal ein bisschen intensivieren oder statt strafe... was irgendwie immer noch in den Köpfen ist, müsste man vielleicht mal ehm in eine andere Richtung marschieren. Und dafür finde ich es auch sehr hilfreich und das Gleiche als Pendent ist das eben auch bei den Mitarbeitern. Ich kann relativ schnell und auch treffsicher erkenne wer hat welches Potenzial wer hat wo welche Defizite wie muss ich ein Team aufstellen, meistens die Aufgabenverteilung, um das grösstmögliche rauszuholen. Das würd ich schon als positiv bewerten, so. Negativ, ehm, ich glaube dass Menschen, ehm, grosse Angst davor haben am Arbeitsplatz authentisch zu sein. Das ist etwas was unsere Gesellschaft nicht unbedingt will. Leistungsgesellschaft halte ich mittlerweile für sehr ( ), wenn ich mir auch Krankheitsfall usw. angucke. Und die Menschen, ehm, im vertraulichen Gespräch sagen sie dass sie das alles blöd finden und gerne anders hätten und menschlicher hätten usw. und wenn es dann nach aussen darum geht diese Sache zu verändern in die Eigenverantwortung zu gehen dann kommen die Ängste hoch und dadurch dass ich das erfassen kann und auch abbau, ehm kommen Ängste auf und diese Ängste wiederum können auch unter Umständen Widerstände aufbauen, d.h. es ist immer ein Drahtseilakt ich muss sehr genau gucken wo ist es ein Fördern wo ist es ein Fordern was noch ok ist und wo wird's eine Überforderung.

A1+2: Mhm, ja, spannend.

B: Und es kann auch durchaus passieren dass ehm, die Anspruchshaltung die man selber hat weil mir selbst fallen Dinge viel leichter bei manchen Stellen dass man das überträgt auf die Mitarbeiterschaft. Ich hab das neulich gemerkt ich hab zwei Hunde ich hab schon mal Hunde gehabt, ich hab jetzt zwei Hunde die ein bisschen spezieller sind also auch herausfordernder und dann hab ich mir eine Hundetrainerin geholt und die sagt dieselben Sätze zu mir in Bezug auf die Hunde wie ich sie meinen Mitarbeitern in Bezug auf die Bewohner sage.

A1+2: ((lachen))

B: ( ) da hab ich gesagt das find ich spannend so. Dann ging ich in das Training und stand da hatte so ein AHA-Erlebnis ich so, verdammte Axt, wie schwer haben's doch meine Mitarbeiter in der Umsetzung von dem was ich von ihnen möchte. Ich mach das so locker flockig weil es mir halt zufällt und die müssen da richtig hart dran arbeiten. Das lehrt mich mein Hund jeden Tag auf's Neue und das hat mir so geholfen deutlich zu machen, Mensch, nimm mal nen bisschen das Gas zurück die



müssen da viel härter dran arbeiten um empathisch sich einzuschwingen und zu schauen, Mensch, was ist denn mit dem Gegenüber los was braucht er denn gerade warum macht er das, geh ich jetzt auf die Verhaltens() ein oder lass ich ihn dann lieber mal in Ruhe und und und. Also das war für mich ein richtiges AHA-Erlebnis und ich glaub das eine HS-Führungsperson halt einfach ehm, sich nicht immer bewusst machen dass die auch ein gewisses Geschenk haben und dass die andern da ganz schön hart für arbeiten müssen.

*Al+2: Mhm, ja. Al: Genau. Ehm, wie haben Sie das Gefühl dass die Hochsensibilität auch den Umgang mit Konflikten oder mit Spannungsfeldern beeinflusst? [40:14]#*

B: Mhhh, also ich nehme die Ängste wahr die immer wieder mit zu den Konflikten führen oder andersrum wenn ich Konflikte vor mir sehe und ich analysiere die komm ich immer wieder auf den Punkt, da geht's um Ängste. Sei's Versagensängst sei's dadrum eine gewisse Aufgabe zu starten, sei's davor bewertet zu werden. Wir haben gerade Umstellung auf Computer die Eingesessenen wissen gerade wo der Ein- und Ausschalter ist, die haben Ängste sich an die neue Aufgabe heranzuwagen. Und ich glaube schon dass die Hochsensibilität ehm, einem sensibler macht für diesen Hintergrund. Ich merke dass ich in den Gesprächen mit dem Chef ganz viel Kraft und auch Zeit zu investieren um ihm deutlich zu machen wo stehen die Mitarbeiter und er tut es oftmals ab mich nervt das, verdammte Axt, warum sieht er das denn nicht das ist doch ganz offensichtlich deswegen sind die Konflikte da und wir als System, sprich er als Chef, müsste jetzt eigentlich rein gehen nachsteuern um die Konflikte zu lösen und er tut es manchmal nicht. Und da häng ich immer noch so ein bisschen drinne in wie weit kann ich das beeinflussen und in wie weit muss ich stehen lassen weil ich jemanden der eben nicht HS ist, also keine HSP ist, gar nicht erreichen kann kann ich gar nicht mitnehmen das wird dann eher abgetan. Und Gründe und Gründe für Konflikte werden anders zugeordnet es wird falsch (attenuiert) an der Stelle da zum Teil auch...

*Al: Ja, mhm, Wie sieht es bei Konflikten aus die Sie persönlich auch betreffen?*

B: Was ist mit den persönlichen Konflikten?

*Al: Ehm, wie, also wie haben Sie das Gefühl wie gehen Sie mit Konflikten um die Sie persönlich betreffen?*

B: ((lacht)) ja, da geh ich ziemlich den andern auf den Keks glaub ich. Ich bin jemand ich kann das ich kann das nicht stehn lassen. Ich bin jemand ich muss ehm, das ist wirklich ein innerer Antreiber ich muss mit bestimmten Personen diese Konflikte auch so auflösen und so klären dass ich für mich zur Ruhe komme. Und da denk ich ist auch die HS mitbeteiligt weil ich eben dieses Sand im Getriebe überdeutlich merke und ich kann da nicht arbeiten mich stört das.

*Al: Mhm, war das schon immer so dass Sie das so angesprochen haben und das lösen mussten oder auch lösen konnten?*

B: Nein ich war früher viel zu ängstlich. Ich habe ehm... obwohl ich schon früh Gruppen geführt habe auch im Handwerk schon ehm, war ich sehr selbstunsicher weil ich, und das war das spannende von der HS noch gar nichts wusste. Mir hat das Kennenlernen der HS... also das

ist so begrifflich, ich hab mich immer für einen Alien gehalten ich war irgendwie immer komisch ich war immer anders und irgendwie hat auch jeder mit dem Finger auf mich gezeigt ehm, bis hinzu dass die Kollegen wirklich ein Double-Bein gemacht haben. Die kamen rein unter vier Augen wollten einen Rat haben und war alles ganz toll und sobald die anderen Kollegen dazu kamen war ich die komische Psychotante und man hat sich lustig gemacht. Und das war ganz spannend in dem Moment wo ich dann im 2009 erfahren hab, eh, das ist real da gibt's nen Begriff für, ich bin vor allem auch nicht alleine damit da gab's ne unheimliche Erleichterung und mittlerweile kann ich mich begründen. Ich kann erklären so und so ist es ehm ich kann sogar in meinem Bereich noch ein bisschen leichter erklären weil ich viele Parallelen sehe zum autistischen Hintergrund und darüber verstehen mich meine Mitarbeiter. Also mir fällt's leichter das zu erläutern und die finden mich jetzt auch gar nicht mehr so komisch. Das ist schon eine Hilfestellung und ehm, ja also das war ganz wichtig deswegen versuche ich auch das immer mehr bekannt zu machen. Also irgendwo wo es mir möglich ist sei es im privaten oder auch beruflichen Umfeld, ich rede über HSP ehm ich mache das bekannt und versuche es auch auf eine Art und Weise zu machen dass es auch, ich sage jetzt mal ganz salopp, Normalsterbliche begreifen können.

*A1+2: Mhm, ja A1: Sie sind die erste Person die sich so lange schon mit dem Thema auseinandergesetzt hat und wir merken auch es gibt einen Unterschied zwischen Ihren Antworten und denen die wir bis jetzt erhalten haben. Das ist wirklich noch spannend, ja. [45:06]*

B: Das ist für mich jetzt aber auch spannend ((lacht))

*A1+2: Ja ((lachen))*

B: Damit hab ich nicht gerechnet ((lacht)), ok

*A2: Es ist wie ausdifferenzierter. A1: Ja und ich glaube auch dass Sie wie auch schon mehr gelernt haben damit umzugehen.*

B: Ja

*A1: Das ist noch spannend, also... Das ist mir durch den Kopf gegangen dieser Gedanke.*

B: Schön, das freut mich ((lacht))

*A2: Schon die ersten Erkenntnisse haben wir beim Interview ((lacht)). Ehm, wir haben hier auch noch aufgeschrieben, Chancen und Risiken von HS beim Wahrnehmen Ihrer Führungsaufgabe. Also nebst dem dass Sie eben spüren wenn es Sand im Getriebe hat, sehen Sie sonst noch Chancen oder eben halt auch Risiken?*

B: Ehm.. Also die Chancen sehe ich wenn ich mir jetzt so generell die letzten Jahre angucke, wirklich in dieser Reduzierung von Nebenkriegsschauplätzen und in einer Effizienz der des Ressourceneinsatzes. Also ich muss ja Zeit ich muss Kraft ich muss Energie investieren für die Arbeitsthemen. Und die Mitarbeiter verlieren sich eben in so ehm, nee das macht man aber so, nee das muss doch so gemacht werden und es fehlt so eine klare Ausrichtung. Also was mir zurückgemeldet wird ist wenn ich irgendwo auftauche ist hinterher immer

eine ganz grosse Klarheit. Ich bringe ihnen eine Beruhigung durch Klarheit. Und das erlebe ich egal ob das jetzt das Handwerk ist oder auch jetzt im pädagogischen Kontext ( ) ehm, immer als hilfreich die Ressourcen so einzusetzen dass ich eben am effizientesten am eigentlichen Thema arbeiten kann.

*A1+2: Mhm, ja, okey. A2: Und wie ist es jetzt, sind viele Chancen auch die Sie aufgezählt haben von dieser Hochsensibilität für die Organisation, auch für die Mitarbeitenden für das Team. Wie ist es für Sie persönlich? Ist die HS in Ihrer Rolle ist das manchmal auch schwierig?*

B: Ja ((lacht)) das ist sehr schwierig. Ehm, und zwar muss ich gut für mich sorgen was meinen eigenen Einsatz angeht. Ich bin jemand der...ja, ich hab ne Leidenschaft ich brenne für das was ich tue und ich muss eben auch aufpassen dass ich nicht ausbrenne. Also manchmal bin ich dann halt auch einfach ein bisschen stinkig auf meinen HS-Anfall weil er mich zu einer Ruhephase zwingt wo ich denke, Mensch, andere halten jetzt noch durch und ich muss mich jetzt irgendwie nach einer Sitzung erstmal hinlegen und muss erstmal sehen dass ich ne halbe Stunde schlafe oder so damit ich wieder zu Kräften kommen. Da werd ich glaub schon... ich würde gerne manchmal, ehm, ja, mehr, mehr durchhalten, irgendwie. Das ist eigentlich ein blödes Denken aber das merk ich dann, na, wenn ich ein bisschen Rumpelstilzchen werde wo ich dann so sage, Mensch, jetzt nee, ich muss mich jetzt ausruhen oder ich kann jetzt dies das oder jenes nicht machen. Vergangenen Freitag z.B. hatten wir Betriebsfeier da hat mich der Chef dann angezielt weil ich es doch gewagt habe den grossen Chef und seine Familie nicht zu begrüssen. Ja, die Mannschaft von 100 Leuten in einem Saal die hat mich erschlagen. Also ich war gar nicht in der Lage ich stand einfach nur in dem Raum wie ( ) und bin dann an dem grossen Chef vorbeigeschossen ich hab eigentlich gar nichts mehr wahrgenommen und der kleine, also der der eigentliche Chef der kam da um die Ecke, so, was ich denn hier machen würde ich müsste doch da vorne erstmal hallo sagen...

*A1+2: Ohh*

B: Ich bin dann hingegangen und.. Das sind dann so Alltagssituationen, wo ich manchmal auch so ein bisschen trampelig auffalle weil da wird gar nicht dran gedacht na, das ist halt einfach ein Setting das ist wahnsinnig anstrengend und erschöpfend und ich muss ja trotzdem die Rolle finden. So, oder auch, ich kann keine Smalltalks... das sind auch so Sachen wo ich dann so denke, ohh, ich hänge mich dann immer an meinen Geschäftsführer dran lass ihn dann immer quatschen weil er kann das unheimlich gut und ich steh dann immer nur so als (...)

*A1+2: ((lachen))*

B: Lass ihn mal reden ich kann das nicht, also ich ( ) Arbeitsweise so, jetzt hör doch mal auf über das Wetter und den Urlaub zu reden ich gehe jetzt arbeiten.

*A1+2: ((lachen))*

B: Das sind so Sachen wo ich echt manchmal denke ich bin beeinträchtigt das hab ich ihm dann auch gesagt und hab gesagt ich brauch da ein bisschen Hilfe, ich kann das nicht so gut. Ehm, mir geht das einfach nicht und mittlerweile sind wir da auch ein ganz gut eingespieltes Team.

*A2: Schön. Wie gestalten Sie dann ihre Freizeit oder dass Sie den Ausgleich haben zur Arbeit? [50:08]*

B: Ja, sehr schwierig, muss ich noch üben, geb ich ehrlich zu dass ist noch eine Schwachstelle bei mir. Ich hab die Hunde die haben mich über die ganzen gut 20 Jahre eh, immer in Bewegung und im Ausgleich gehalten. Da kann ich dann doch recht gut ausschalten merke ich ehm, ansonsten gehe ich gerne in die Sauna und bin einfach nur wohl zu Hause also ich bin wirklich ein Sofahocker ich gehe nicht so gerne weg ich habe Schwierigkeiten mich zu treffen weil ich so nen beziehungsorientierten Job habe. Ehm, ich kann auch nicht mal telefonieren ich brauch wirklich dann auch Bekanntschaften die das akzeptieren dass ich über Schreiben z.B. in Kontakt bin. Ich kann das gar nicht mehr leisten den ganzen Tag am reden und in der Freizeit brauche ich dann Ruhe.

*A1+2: Mhm, ja. A1: Also wir schätzen sehr dass Sie sich nochmals die Zeit für uns nehmen ich kann's recht gut nachvollziehen diesen Stress wenn man auch noch ein Telefon hat und dann... vielen, vielen Dank.*

B: Ja, gerne, das hat mir auch sehr viel Spass gemacht und ich finde es auch ganz toll dass diese Bachelorarbeit auch geschrieben wird. Ehm, kann man denn da auch irgendwie mal reinlesen also wenn das alles so fertig ist.

*A1: Wir schicken sie Ihnen zu.*

B: Jaa.

*A1+2: ((lachen))*

*A2: Jetzt kommen wir zu der zweitletzten Frage und zwar die Frage wegen Mitarbeitenden in Ihrem Team wo Sie... evtl. haben Sie hochsensible im Team?*

B: Ja, die habe ich. Und zwar habe ich, ganz witzig, ich habe eine Mitarbeiterin in meinem Bereich und es ist eine junge Frau Mitte zwanzig und ich muss manchmal schmunzeln weil die mich doch sehr an mein jüngeres Ich erinnert. Und ehh, wir reden auch darüber also ich bringe ein Teil der Themen in die Teamsitzungen mit rein gerade so was was ich halt bereden kann im Arbeitssetting. Und mit ihr bin ich auch mittlerweile soweit dass wir so eine Art Coaching-Situation doch haben und ich versuche ihr auch so ganz dezent und vorsichtig Themen näher zu bringen die eben mit der Hochsensibilität zu tun haben die mit ihr insbesondere zu tun haben ehm, die dann auch so Fragen klärt, warum ecke ich denn in der Mitarbeiterschaft an und ich versteh das gar nicht, ich mach das doch auch so und warum machen die das dann nicht und ich kann das doch auch erkennen warum erkennen die das nicht und bin da auch nicht nur was die pädagogische Arbeit angeht sondern auch den HS-Bereich ehm, ein Begleiter.

*A1+2: Mhh, okey*

B: Das ist so direkt und dann hab ich... wir haben ja noch andere Funktionsbereiche wie Küche Waschküche Hausmeister ( ) und so und da gibt es auch jemanden, ist sogar männlich was ich auch ganz spannend

fand mich jetzt so persönlich. Und das war auch die Person die gesagt hat, Mensch du liebst sie doch alle, der der das für sich halt auch... er ist dann durch mich so ein bisschen, ja an sich herangekommen sag ich, er hat vieles verdrängt der konnte sehr vieles gar nicht zulassen und ist da auch eh, wir sind da beide durch ne harte Schule gegangen. Weil er ist immer wieder gekommen und immer wieder weggelaufen und ich wollte immer in Kontakt sein und eh ich war halt eben entsprechend frustriert wenn er wieder weggelaufen ist. Das war ganz spannend das so zu sehen die letzten zwei Jahre und der ist auch definitiv HS, also wir kennen uns mittlerweile auch näher das ist definitiv der Fall, auch in verschiedenen Ausprägungen und wo ich auch am überlegen bin das ist mein einer Geschäftsführer aber der ist komplett in der Verweigerungshaltung. Ehm, er hat wahnsinnige empathische Fähigkeiten in Bezug auf die Mitarbeiter, obwohl er kaum mit denen direkt arbeitet ehm haut er Sachen raus die deckungsgleich sind mit meiner Wahrnehmung wo ich mich immer frage, Mensch wie kriegt er das hin und wir haben dann auch mal so uns angenähert und da ist es eben ganz schwierig durch die Hierarchie und durch die Rolle. Also er, er kann verschiedene Sachen einfach nicht zulassen was ich auch nachvollziehen kann weil er mein unmittelbarer Vorgesetzter ist, das ist die Gratwanderung.

*A1: Würden Sie sagen dass man als Vorgesetzter eine Art Verantwortung hat oder das man das eben auch die Rolle, die spielt ja auch eine Rolle. Ehm, was würden Sie sagen, was sollte man tun was sollte man auch lassen wenn man jetzt eine Situation hat? [55:12]*

B: Das beantwortet eigentlich schon aus meinem Pool heraus. Also ich sehe eine Verantwortung auch der HS gegenüber indem ich eben auch mal die herkömmlichen Pfade verlasse ich weiche Rollenstrukturen auf ich mache das dann auch sichtbar dass ich sage, so okay ich verlasse jetzt hier mal die Rolle ehm und wir sprechen jetzt mal ausserhalb unserer Rollen über die Themen, das kennzeichne ich dann auch, dadrin sehe ich dann auch wieder die Verantwortung und ehm, bringe darüber eben auch Themen rein bringe Themen in den pädagogischen Bereich, also die Sichtweisen... mal anders drauf zu gucken mal anders zu denken Menschen auch mal anders zu hinterfragen als was herkömmlich der Fall ist. Und ja, ich hab, finde ich schon den Mitarbeitern... nur wenn ich Potenzial sehe bin ich schon der Meinung dass ich als Führungskraft versuchen sollte dieses Potenzial freizulegen.

*A1: Ja, okay. Dann kommen wir zur letzten Frage. A2: Genau. Die letzte Frage ist jetzt allgemein gedacht von Hochsensibilität. Wo sehen Sie Potenziale und Risiken im Führungskontext? Jetzt nicht speziell auf Ihre Rolle sondern allgemein.*

B: Ehm, ja. Das was ich eben schon mal erwähnt hatte dass so eine gewisse Anspruchshaltung entsteht die man ab einem gewissen Punkt evtl. nicht mehr reflektiert. Also, dass man das was man als Ziel sich setzt weil man's selber leisten und erreichen kann ehm, einem Feld einer Mitarbeiterschaft überstülpt ohne zu sehen das man gewisse Mitarbeiter gar nicht mitnehmen kann. Und dann geht das evtl. sogar ehm, hinein... das habe ich jetzt auch gemerkt bei der Frage einstellen oder entlassen, ehm, ich werde mich auch von jemandem trennen weil die Schwingungsfähigkeit nicht ausreichend ist, und da muss ich doppelt und dreifach für mich hinterfragen, ehm frag ich das jetzt als Vorgesetzte oder frag ich das jetzt als HS. Da bin ich schon sehr distanziert drinne und geh dann auch in Gespräche mit meinem Geschäftsführer um für mich auch ne Sicherheit zu haben.

*A1+2: Ja, mhm A1: sehr spannend A2: ja wirklich. Gibt es einen Wunsch bezüglich zu diesem Thema? Was Sie sich wünschen?*

*B: Ja das es mehr publik wird dass ne gewisse, einen gewissen Stellenwert bekommt und auch... ehm ich hab so den Eindruck das ist vielleicht subjekt, das HS noch nicht den Stellenwert hat das es haben sollte und das es noch so teilweise abgetan wird, na, wie man früher so, jetzt stell dich mal nicht so an () so ne Mimose und ist doch nichts dabei. Also das solche Sachen so () aus den Köpfen verschwinden und wirklich begriffen wird das wir einfach eine andere Wahrnehmung haben nicht eine bessere, weil das wird ja auch oft verwechselt, sondern wir haben eine andere Art von Wahrnehmung die eine andere Art von Umgang braucht. Das würde ich gerne noch mehr verbreitet sehen.*

*A1+2: Mhm, super A1: perfekt, ich glaube dann sind wir am Ende. Gibt es noch etwas das Sie noch sagen möchten?*

*B: Ja ich finds toll dass ihr so eine Arbeit schreibt, so die ganze Zeit bei der, na... wo ich mich so vorbereitet habe und die Fragen mal so mitgenommen habe auch in den Alltag, eh immer wieder aufgekomen, ich finds einfach toll, ich hab da sehr viel Freude bei empfunden zu sehen, da sind drei Studenten die sich mit dem Thema auseinandersetzen.*

*(Kurze Unterbrechung durch HSLU-Security) #00:59:28-2#*

*A1: Also einfach das Sie sich freuen dass wir das machen.*

*B: Genau.*

*A2: Das freut uns auch ((lacht)) Ja gut, dann wäre unser Interview hier zu Ende. Und wie versprochen wir schicken Ihnen ein Foto von uns ((lachen)) damit Sie noch die Gesichter haben zur Stimme und zum Dialekt ((lachen)). [01:00:07]*

*B: ((lacht))es ging also ich hab's gut hingekriegt.*

*A2: Ah das ist schön ((lacht)). Vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit für Ihre Vorbereitung. Es hat uns sehr gefreut. A1: und hat uns sehr weitergeholfen denke ich. A2: und wir werden einmal nach XXX reisen oder so ((lachen))*

*A1: Genau wir kommen Sie besuchen.*

*B: Ja, einfach Bescheid sagen.*

*A1: Dann wünschen wir Ihnen noch einen schönen Abend*

*B: Ja gleichfalls.*

*A1+2: Und alles Gute, tschüss [01:00:46]*

## Transkript des Interviews mit Person 4

### Legende zur Transkription

<i>A</i> (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äusserung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort: Sozialdienst XXX

Atmosphäre: Zu Beginn war eine leichte Hektik spürbar bis sich die Interviewpartnerin ganz dem Gespräch widmen konnte. Der Büroraum war hell und freundlich eingerichtet und mit vielen persönlichen Sachen dekoriert. Auf dem

Schreibtisch lag ein Stapel Dossiers.

Transkription: Eva Wegmüller





*(Begrüssung und kurzer Small-Talk)*

*A1: Perfekt. Ich muss als erstes gerade mal nach dem Alter fragen.*

*B: 53-jährig*

*A1: Welche Ausbildung haben Sie gemacht?*

*B: Also... von Beginn an?*

*A1: Ja oder einfach das, was Sie jetzt dahin geführt hat.*

*B: Ach so ja ich habe an der HSLU Soziale Arbeit studiert Vollzeit, eh von 2006 bis 2010.*

*A1: Ok, genau. Und wie lange sind Sie nun hier schon tätig?*

*B: Hier tätig bin ich seit November 2014.*

*A1: In einer Mail, die Sie erhalten haben mit den Testfragen haben Sie das erhalten? Es wäre ein Test gewesen für die Einschätzung der Hochsensibilität.*

*B: Mh den habe ich nicht erhalten.*

*A1: Ich würde Ihnen den noch nachschicken, wenn Sie Zeit haben dürfen Sie den noch ausfüllen und ehm, das Ergebnis ist dann eine Zahl, wir bräuchten nur diesen Testwert damit wir ein bisschen einschätzen können, je nachdem...*

*B: Das ist gut, nein habe ich wirklich nicht erhalten.*

*A1: Ok, nein das stimmt das ist glaube ich mein Fehler. Ehm das Thema Hochsensibilität, seit wann wissen Sie oder seit wann sind Sie sich dessen bewusster?*

*B: Ja, wie soll ich das sagen, ich habe mit einer Freundin die eine eigene Firma hat, mit ihr darüber gesprochen. Also zuerst so aus der Presse, so vor drei Jahren war das in den Medien, genau und ich habe dann mal ein Buch gelesen, also eher so quergelesen zu diesem Thema und habe mich vielleicht in einigen Punkten auch darin gesehen.*

*A1: Ja ok, also etwa vor drei Jahren.*

*B: Ja, das würde ich sagen, jaja.*

*A1: Ok, das ist gut, genau, dann kämen wir zuerst kurz mal zum Thema Organisation, was Ihre Tätigkeit ist, dann die Führung und Führungsgestaltung und nachher zum Thema Hochsensibilität ein paar Fragen. Eben, können Sie uns kurz den konkreten Auftrag den Sie hier haben schildern und wie Ihre Position in der Organisation eingebettet ist, also so Organigramm?*

B: Mhm. Also eben in den Sozialen Dienste bin ich, eh Fachleitung im Kindes- und Erwachsenenschutz und bin zusätzlich auch noch Stv. unserer Chefin und führe aber selber Mandate im Kindes- und Erwachsenenschutz. Ja und meine Aufgabe ist halt einfach eh die ganze.. also Mandatsführung von meinen Klienten, dann gehören dazu auch Abklärungen wenn Gefährdungsmeldungen kommen. Ich bin verantwortlich für unsere Beistände, eh mit ihnen zu sprechen, Probleme zu diskutieren, Fallbesprechungen zu machen, Interventionen. Die ganze Korrespondenz mit dem Familiengericht XXX geht über meinen Schreibtisch, also es geht nichts nach aussen ohne dass es bei mir gewesen ist. Und ich bin zuständig für die gesamte Kommunikation mit dem Familiengericht, also eh, Ansprechperson bei Fragen und auch... wir sind ja in XXX und machen Mandate für die Gemeinde XXX und Gemeinde XXX und ich bin natürlich auch Ansprechperson für die jeweiligen Koordinationspersonen, genau.

*A1: Gibt es noch spezielle politische, wirtschaftliche oder soziale Rahmenbedingungen, die Ihre Stelle auch noch beeinflussen?*

B: Ja ich denke die Finanzierungsfrage von Massnahmen ist immer ein Thema. Die Gemeinden haben wenig Geld und eh, gerade XXX ist eher eine Brennpunktgemeinde, da muss man gut argumentieren, andererseits wenn man natürlich einen Entscheid vom Familiengericht hat für eine Platzierung eines Kindes kann der Gemeinderat eigentlich nicht nein sagen, dann muss es finanziert werden. Aber gerade so im Freiwilligenbereich, wenn man jetzt irgendwo eine Familienbegleitung installieren möchte, dann muss man einfach immer sehr gut argumentieren, mhm das ist so das.

*A1: Ja, ok genau, hast du zu dem Punkt noch etwas? A2: Vielleicht nochmals zur Einbettung Ihrer Position, wenn man sie in einem Organigramm zeigen würde. Wo wäre Ihre Leitungsfunktion, also wen haben Sie noch über Ihnen?*

B: Über mir habe ich den Gemeindegemeinschafter, das ist eigentlich so mein Chef oberhalb in der Organisation und dann ist meine Chefin Frau XXX, sie ist die Leiterin und dann komme ich, jaja. [5']

*A1: Und wieviel Personen ca. haben Sie unter sich?*

B: Also in meiner Funktion als Stv. sind es dann zwölf Personen, aber jetzt mit den Beiständen sind es drei. Weil wir trennen Sozialhilfe, also materielle Hilfe und Beistandschaften.

*A1: Ok, gut sonst die nächste Frage, eben was verstehen Sie unter Führung?*

B: Ich verstehe unter Führung eigentlich ehm, also das ich kompetent bin, dass ich weiss von was ich spreche, dass ich bei der Sache klar bin, dass ich vielleicht manchmal einen Schritt weiterdenke eh, über mögliche Konsequenzen oder wie könnte es... ja, das ist mal das und dann gehört für mich zur Führung ein ganz guter Austausch mit meinen Leuten, ja, einfach... wo macht ihnen ein Mandat Mühe, wo kann man ihnen helfen, unterstützen, wo könnte man... also für mich ist ganz wichtig dass sich die Beistände wohlfühlen, weil wir haben einfach... das ist ein Job mit einem riesigen Burn-out-Potenzial und eh, dass man einfach auch miteinander gut austauscht, auch mal Psychohygiene einfach im Flur macht, unsere Türen stehen immer offen wir gehen zueinander, dass man einfach... ja meine Tür steht immer offen und ich bin eigentlich immer da für Fragen für meine Leute. Eben eh, Führung gehört für mich

aber auch Abgrenzung dazu und sagen, so jetzt ist die Tür geschlossen jetzt muss ich Berichte lesen, eh und dann ist das aber auch gut.

*A1: Ehm, wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?*

B: Mein Führungsstil, ich glaube der ist.. ich habe einen wertschätzenden Führungsstil mhm, ja.

*A1: Gibts Momente, bei denen Sie einen anderen Führungsstil anwenden müssen, klar autoritär auftreten müssen oder...?*

B: Ja das gibt es auch, jetzt fast weniger hier im Team sondern in meiner Funktion als Fachleitung vielleicht wenn ich etwas gegen aussen vertreten muss gegenüber einer anderen Gemeinde oder unserer Gemeinde, wo ich einfach sagen muss und so läuft es jetzt, das ist das Gesetz und das ist mein Auftrag oder unser Auftrag. Dann kann ich schon ganz klar sagen, ja mhm.

*A1: Haben Sie ein gewisses Menschenbild, welches vielleicht Ihren Führungsstil prägt?*

B: (Pause) Das ist noch schwierig, ja ich denke, also... es ist nicht eigentlich ein Menschenbild, es ist eigentlich eher aus dem heraus, dass ich schon einige Vorgesetzte hatte, wo ich sagte, so werde ich nie. Und das waren vor allem Vorgesetzte, bei denen es am fachlichen Wissen fehlte, wo ich merkte eigentlich bin ich besser als die (lachen) und ich will nicht besser sein als mein Team, aber.. ich weiss auch viele Sachen nicht aber dann frage ich. Aber ich möchte einfach in dem Sinne nicht Anforderungen stellen und selber eigentlich „im Züg umeschwümme“ und irgendwelche Macht ausüben das widerstrebt mir zu tiefst, ja.

*A1: Ja, so zum Thema Zeitmanagement. Haben Sie Sachen wo sie merken, so gestalten Sie Ihr Zeitmanagement für sich selber oder auch für's Team?*

B: Eh, also mein Team gestaltet selber, da greife ich nicht ein. Für mich selber ja, also eben Prioritäten setzen was ist wirklich wichtig und eh, dann gibt es halt einfach Stapel wenn es vielleicht nicht so wichtig ist und das ist ja immer... in unserem Beruf hast du immer noch einen Notfall wenn du gar keine Zeit hast oder und dann ist das wichtiger und ja, dass ist so... Klar ich habe ein Outlook, ich mache mir Termine, ich schaue auch nach meinem Urlaub dass ich sehr wenige externe Termine setze im Moment, einfach dass ich hier wieder irgendwo einen Überblick bekomme, aber eh, ja das ist so das. [10']

*A1: Prioritäten setzen das ist recht @wichtig@*

B: @ja@

*A1: Ehm die Gestaltung von Aufgaben und Rahmenbedingungen, haben Sie da Möglichkeiten Aufgaben und Rahmenbedingungen zu gestalten?*

B: Also jetzt müssen sie schnell, wie meinen sie zum Beispiel?

*A1: Ehm die Art und Weise wie die Arbeit hier gemacht wird, können Sie das gestalten oder die Rahmenbedingungen gestalten oder ist es recht eng. Wie sieht da Ihr Spielraum aus?*

B: Eh ja, also das gestalten wir ganz aktiv und zwar sind wir wirklich ein Sozialdienst der einen schlechten Ruf hatte bis vor ca. drei Jahren, und es gab auch viel Wechsel und wir sind jetzt eigentlich alle miteinander daran, haben uns eigentlich diesen guten Ruf, den wir scheinbar vor Jahren mal gehabt hatten... wir haben einfach jetzt durch eine gute Kommunikation mit Aussenstellen, mit Heimen, mit irgendwelchen Fachinstitutionen, eh mit Familien, Angehörigen, Klienten haben wir wirklich eine sehr gute Zusammenarbeit und darauf lege ich auch sehr, sehr viel Wert, hmm.

*A1: Mhm das ist spannend. Jetzt habe ich bemerkt dass ich oben eine Frage ausgelassen habe. Ehm was ist so Ihr Auf..., also die konkreten Aufgaben haben Sie schon recht genau geschildert, da müssen wir nicht nochmals darauf eingehen aber vielleicht so die Frage, welche Anspruchsgruppen haben Sie, mit welchen Gruppen arbeiten Sie noch zusammen? Genau, also so kurz, also Klienten sicher, dann Ihre Mitarbeitenden, dann sicher die Gemeinde...*

B: Eben und Familiengericht, das ist ja eigentlich die Stelle, die uns die Aufträge erteilt. Das ist eigentlich ja... und dann natürlich alle Fachstellen, ich schaue immer wieder im Altersheim dort wo wir viele Klienten haben, einfach mal schnell ein Vorbeigehen, wie läuft es eh, andere Heime in der Umgebung einfach auch Networking machen. Einfach auch, dass wenn man mal Hilfe braucht, dass die einem kennen und auch von ihnen die Bereitschaft für Zusammenarbeit vorhanden ist, dass ist sehr wichtig, jaja.

*A1: Ehm dann noch das Thema strategische Fragen, können Sie dort mitentscheiden, mitreden, mitgestalten oder sind Sie hauptsächlich wirklich im täglichen Geschäft im Operativen?*

B: Nein ich bin natürlich schon so... also es gibt immer wieder Sitzungen mit dem Familiengericht, mit den Gemeindegemeinschaftern, mit den Fachleitungen, auch mit den Gemeinderäten wo man dann so über gewisse Punkte austauscht, also z.B. Mandatsentschädigungen oder auch das Thema Subsidiarität ist ein ganz grosses Thema in diesem Jahr, dazu hatten wir auch Fachtagungen mit dem Gericht. Wie bringen wir noch mehr in der Beratung... Subsidiarität damit nicht immer gleich eine Massnahme errichtet wird oder dass man so Zielrichtungen festlegt, wie arbeiten wir miteinander im Bezirk, was ist wichtig. Oder auch in der Gemeinde also eh, wir sind ja auch... die anderen Gemeinden, für die wir ja auch Beistandschaften führen, die müssen uns ja bezahlen, sie haben Verträge mit uns und da kann ich natürlich auch mitgestalten, ehm wie die Tarife aussehen.

*A1: Noch die letzte Frage zum Thema Führungsgestaltung, welche Werte sind Ihnen wichtig im Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen, sei es mit dem Klienten oder mit den Mitarbeitenden oder auch mit Personen über Ihnen, mit denen Sie zusammenarbeiten?*

B: Also ich denke ein wichtiger Wert ist, dass ich meinem Klientel und allen anderen ein Wertschätzung entgegenbringe, dass ich sie ernst nehme, dass ich bereit bin mich mit ihren Anliegen auseinanderzusetzen.

*Al: Mhm. Dann kommen wir zum nächsten Thema. Was verstehen Sie allgemein unter Hochsensibilität und wie äussert sich das bei Ihnen persönlich?*

*B: Das ist noch schwierig. Ich denke einfach, hochsensible Menschen sind Leute, die sehr viel wahrnehmen, sehr viel Stimmungen wahrnehmen können und spüren, wenn irgendwo eine Disharmonie besteht oder merken, wenn das Gegenüber nonverbal etwas anderes ausdrückt als das was er mir sagt, das ist für mich Hochsensibilität und vielleicht auch ein bisschen... an denen ( ). [15']*

*Al: Mhm, ja genau. Und bei Ihnen persönlich, an was merken Sie dass Sie hochsensibel sind?*

*B: Ich weiss nicht ob ich bin, aber ich denke ich habe das schon immer gehabt, habe immer sehr gut erkannt wie es den Leuten geht, wie sie reagieren, was brauchen Leute vielleicht oder was brauchen sie nicht oder so... einfach diese Antenne die das Ganze so aufnimmt, obwohl ich das manchmal gar nicht möchte.*

*Al: Also Hochsensibilität hat ja ein Aspekt, das emotionale, empathische, ehm je nachdem wenn Sie Fachliteratur gelesen haben... zum Teil hat Hochsensibilität auch mit körperlicher Wahrnehmung zu tun oder zum Teil auch kognitiv, haben Sie dazu auch noch etwas oder ist der Schwerpunkt eher bei Zwischenmenschlichen, Empathischen?*

*B: Ja, ich würde sagen.*

*Al: Würden Sie sagen, genau. Ehm inwiefern beeinflusst die Hochsensibilität Ihre Arbeit positiv oder negativ?*

*B: Ja ich denke ehh, jetzt auf meine Person, als Berufsbeiständin kannst du das voll ausleben (lachen) ehh, das ist sicher positiv in der Klientenarbeit weil ich recht gut auf Leute eingehen kann, mit den meisten einen guten Kontakt habe, eh, und ich denke negativ ist sicher der Abgrenzungsfaktor, dass ich es manchmal auch mittrage oder mir noch überlege wie es ihm wohl geht und einfach so ja... das ist sicher das Negative dass es mich nicht kalt lässt, ja.*

*Al: Ja. Wie sieht es aus bezüglich Umgang mit Konflikten oder auch mit Spannungsfeldern, so Dilemmatas... gibt es dort Sachen wo Sie das Gefühl haben...?*

*B: Ich habe nicht gerne Konflikte, das gebe ich gerne zu also ich bin eher die, die versucht... ich habe eher ein Harmoniebedürfnis, aber ich bin mittlerweile... eh ich gehe auch auf Konflikte ein und sage klar was ich will oder was ich nicht will oder was ich kann und nicht kann, jetzt als Beiständin vorallem mit Klienten oder Angehörigen die finden dass wir 24 Stunden Rund-um-Service anbieten und da merke ich, das hat mir am Anfang extrem Mühe bereitet zum Abgrenzen und das geht jetzt aber immer besser (lachen).*

*Al: Der Umgang mit Rahmenbedingungen, ist das eine Schwierigkeit oder geht das gut, je nachdem wenn man merkt man hat die und die Rahmenbedingungen und kann denen nicht ausweichen?*

B: Nein damit habe ich kein Problem. Also ich kann mit diesen Rahmenbedingungen hier grundsätzlich gut leben und wenn ich ein Problem habe dann gehe ich zu meiner Chefin und wenn ich noch ein grösseres Problem habe dann gehe ich mit meiner Chefin zum Gemeindeschreiber und dann sagen wir, so hier brauchen wir nun Hilfe, Unterstützung... ja so einfach. Nein das ist für mich nicht so... mhm.

*A1: Genau. A2: Vielleicht noch etwas Spezifisches. Sie sagten bei der Klientenarbeit sei es eine Chance und auch etwas Positives weil Sie spüren können wie es ist. Wie ist es in der Leitungsfunktion mit der Hochsensibilität?*

B: Also ich merke eigentlich sofort wenn es jemandem nicht gut geht, eh und ich merke aber auch ob es notwendig ist dass ich auf diese Person zugehe oder vielleicht holt sie sich irgendwo anders Hilfe im Team, wo ich gar nicht involviert werden muss. Und wenn ich Spannungen merke oder spüre, dann frage ich nach. [20']

*A2: Mhm, das wäre dann die positive Beeinflussung. Wie ist es mit Feedback geben, wenn Sie jetzt bei jemanden Kritik anbringen müssen, wie ist das für Sie?*

B: Ich kann Kritik geben, ich bin aber jemanden der eigentlich... ich gebe glaube ich eine wohlwollende Kritik. Ich versuche auch herauszufinden wenn es fachlich ist, warum ist es dazu gekommen dass Kritik ausgeübt werden muss.

*A1: Sehen Sie auch Risiken der Hochsensibilität in der Führung?*

B: Ich denke eh, das grösste Risiko ist der Ausbrennfaktor, Punkt.

*A1: Jaja. Gibt es in Ihrem Team oder Mitarbeitende bei denen Sie eine Hochsensibilität vermuten oder das Gefühl haben, doch da ist etwas? Wie gehen Sie damit um oder ist dies überhaupt ein Thema?*

B: Ich muss gerade überlegen. Ich denke meine Chefin hat auch eh... Sie ist auch jemand der sehr viel spürt und wahrnimmt, mhm.

*A2: Spüren Sie vielleicht einen Unterschied wenn Sie mit ihr zusammenarbeiten oder mit jemand anderen, vielleicht jemand von früher, Chef oder Chefin, welche normalsensibel waren. Spüren Sie da einen Unterschied vielleicht im Umgang miteinander oder wie Sie sich fühlen?*

B: Also ich denke, eben wir können jetzt... Mit meiner Chefin ist es sicher so dass sie einfach gut versteht wenn man mal ein Problem hat, ja eigentlich... ja sie hat wirklich aus so ein Gespür wie uns Team tickt. Und auch sehr... hat sehr ein grosses Herz für unsere Klienten, eh sie hat so ihr Fachgebiet, ihr liegen so richtig abgestürzte Figuren am Herzen, dort ist sie wirklich... das ist jetzt nicht meins, ich habe andere Spezialgebiete (lachen). Sie hat aber das und darin kann sie auch echt mitleiden, das merkt man ihr an. Und sonst im Team kann ist es nicht wirklich sagen, aber eher nicht.

*A1+2: Mhm, ok. Dann kommen wir schon zur letzten Frage. Welche Potenziale und Risiken sehen Sie allgemein von Hochsensibilität in Führungspositionen im Sozialbereich?*

B: Also wie gesagt, ich denke mit den negativen Punkte denke ich wirklich, es ist eine Abgrenzungsgeschichte, ein Üben. Es ist ganz wichtig dass man versucht eine gute Work-Life-Balance zu haben. Eh, das finde ich schon die Risiken, also der Ausbrennfaktor, denke ich ist generell hoch und wenn man dann noch recht viel... also Beispiel Klienten oder Angehörige oder wir machen auch sehr viel immaterielle Hilfe, also Beratungsgespräche irgend ein Thema, wenn die merken, da wird man verstanden, wollen sie einem noch mehr und das man einfach... dort finde ich manchmal die Gefahr, dass ich schauen muss, das ich mich auch abgrenzen kann, auch einfach sagen, ich habe mein Bestes gemacht und jetzt gebe ich wieder ab oder. Und das Positive denke ich, es macht die ganze Arbeit auch spannend, wenn man so... eben die Antenne hat, man nimmt sehr viel wahr und das finde ich, das ist interessant mit dem zu leben, ja. [25']

A1: *Mhm, ja. Was würden Sie sich wünschen in Bezug auf dieses Thema?*

B: (lacht) Das ist noch schwierig, das kann ich wie nicht beantworten. Also eben ich hab's in den Medien... es gab so Berichte und die habe ich zum Teil sehr schräg gefunden, also von Leuten die nicht mehr fähig waren zum Arbeiten vor lauter, ja... Das bin jetzt nicht ich, überhaupt nicht, also ich möchte einfach mit diesen Antennen die ich habe, mit dieser Empathie ist mir das Arbeiten schon wichtig und ich kann ein Stück weit auch damit umgehen, nicht immer aber es geht.

A2: *Vielleicht wenn wir nochmals etwas zurückgehen, so in der Kindheit, haben Sie dort... Man kann ja auch in der Literatur... Man fragt vielleicht die Eltern, was für ein Kind man gewesen ist, eher schüchtern oder wie wurde man wahrgenommen. Können Sie sich an etwas erinnern?*

B: Ich mag mich sehr gut erinnern und ich mag mich bis ganz, ganz früh in die Kindheit, ganz ganz früh. Und ich habe schon als Kind eigentlich sehr, sehr viel wahrgenommen, ja. Einfach so mein Vater der psychisch nicht immer auf der Höhe war weil er einen schwierigen Job hatte, das habe ich immer schon wahrgenommen schon nur wenn ich reinkam, wie geht es ihm, und habe mich dann entsprechend ihm angepasst eigentlich, dass ist so eine Kindheitserinnerung, das es eigentlich gut ist in der Familie. Also ich kenne das wirklich von Kind auf.

A2: *Mhm, aber das Gefühl von nicht verstanden werden von anderen, wenn man vielleicht halt mehr fühlt, dass hatten Sie eher weniger?*

B: Das habe ich überhaupt nicht, nein nein. Es hat mich nie isoliert, ich hatte immer schon einen guten Freundeskreis.

A2: *auch nicht überfordert...*

B: Nein nein, das nicht.

A2: *Wunderbar. Gibt es noch etwas das Sie möchten, was wir jetzt nicht gefragt haben?*

B: Nein ich glaube für mich ist es gut, es war spannend. (lachen) [30']

A2: (lachen) *Wunderbar herzlichen Dank.*





## Transkript des Interviews mit Person 5

### Legende zur Transkription

<i>A</i> (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äusserung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort: Im Heim in dem Frau. B arbeitet, im ländlichen Gebiet

Atmosphäre: wir sitzen im Garten auf einer Laube und obwohl eine Strasse recht nah durchfährt, ist es sehr ruhig.

Transkription: Judith Burkhardt

*A1: Also, zuerst herzlichen Dank dass wir wir kommen durften. Genau, ich... haben Sie noch Fragen wie das Ganze jetzt... was wir genau machen oder ist es Ihnen eigentlich ziemlich klar?*

*B: Also ich lasse es mal auf mich zukommen*

*A1: @genau@*

*B: ( ) und sonst frage ich dann noch nach*

*A1: das ist gut, eben genau es ist für unsere Bachelorarbeit, die wir schreiben B: mhm A1: und im Rahmen dieser Arbeit machen wir... haben wir jetzt etwa 13 Personen, die wir zu diesem Thema befragen, (wir haben) 13 Führungspersonen gefunden B: mhm A1: die selbst sagen, dass Hochsensibilität irgendwie für sie ein Thema ist und ähm, genau und uns geht es darum, so ein wenig herauszufinden, hat das irgendwie einen Zusammenhang, beeinflusst das Führungsverhalten etwas und ähm ... oder=genau B: mhm*

*A1: wir stürzen uns einfach in dieses Feld und schauen, was wir herausfinden*

*B: ja*

*A1: genau, ich würde sonst gerne einfach noch kurz die Personalien rasch... wenn das geht*

*B: gut*

*A1: am besten gerade am Anfang ((Angaben werden aufgenommen))*

*A1: Ja dann würden wir mit dem Interview starten*

*B: mhm*

*A1: und zwar so die erste Frage wäre ähm so ein wenig zu Arbeit, die sie hier machen. So ihren Auftrag, den sie haben und eben ihre Position, die sie hier haben, es ist ja nicht so eine riesen Organisation von dem her ist es ein wenig einfacher*

*B: ja A1: ((lachen)) genau*

*B: Ja also, ich leite das mit meinem Mann zusammen, ähm, und dann haben wir noch zwei Mitarbeiter A1: mhm B: und ähm einen Praktikant, der*

die Ausbildung macht A1: *ok, ja* B: ja es ist wirklich ganz klein, ähm und, wir haben einfach eine gewisse Aufgabenteilung zwischen meinem Mann und mir A1: *mhm* B: ähm, soll ich das ein wenig sagen...

A1: *mhm wenn sie das ( ), ja das wäre super wenn sie das noch ein wenig beschreiben könnten.*

B: Also mein Bereich ähm, ist alle Elternkontakte, pädagogische Leitung A1: *mhm* B: so ein wenig ähm, ähm, die Leitung in Bezug auf unsere Bewohner, ähm, nachher eben auch äh, der hauswirtschaftliche Bereich, ähm, Einkauferei, A1: *ja* B: Essen und diese Dinge, dann innen Hausbereich also das Wohnen A1: *Ja*

B: ähm, dann PA, A1: *mhm* B: Begleitung von unseren Praktikanten, ja ich würde sagen das ist im Groben... Mitarbeitergespräche teilen wir auf A1: *ah ok* B: da habe ich mit einer Mitarbeiterin, die auch mehr in meinem Bereich arbeitet

A1: *mhm* B: und der Mann mit dem Mitarbeiter ( ), ja

A1: *das ist gut, eben die Klienten...*

B: das ist mal im Groben so

A1: *genau, die Klienten die sie haben sind hauptsächlich Menschen mit einer geistigen Behinderung?*

B: Ja

A1: *also Beeinträchtigung*

B: genau A1: *ja* B: *mhm* A1: *genau*

B: eher nicht so stark eingeschränkt A1: *mhm* also eine gewisse Selbstständigkeit, mittel bis leicht

A1: **[5`]** ja, ok können Sie noch etwas zu den politischen, wirtschaftlichen und vielleicht noch die sozialen Rahmenbedingungen sagen, die die Arbeit hier ein wenig prägen?

B: Ja wir haben einen Leistungsvertrag mit dem Kanton A1: *mhm* B: ähm, es ist äh, ein Verein es gibt den Trägerverein A1: *ja* B: ähm, der Vorstand äh, stellt uns an A1: *ja* B: ähm, und unterstützen (3) ja genau, wir haben jemanden, der ähm, relativ ehrenamtlich die finanz- finanziellen Sachen für uns, äh macht, uns den Lohn überweist sage ich mal,

so, ja: das äh (3) ja es ist ähm jetzt (3) nicht irgendwie an eine Konvention gebunden A1: ja B: (4)

A1: *Wie (merken Sie) politisch oder sozial.. gibt es dort gerade Dinge, wo sie merken, doch, hier merken wir etwas das hat einen Einfluss auf unsere Arbeit....*

*((kurzer Unterbruch durch einen Bewohner, der uns begrüsst, ca 40 Sekunden))*

B: wo waren wir, beim ähm... sozialen Auftrag oder

A1: *oder soziale Rahmenbedingungen, von denen sie merken, die haben einen Einfluss auf unsere Arbeit oder politisch, gibt es Dinge, die ihnen gerade in den Sinn kommen oder?*

B: ja man ist natürlich heute also, äh ist man abhängig von all diesen Dingen

A1: *genau*

B: die sich anbahnen auch, äh: jetzt Kanton X ist klar, dass man sehr beschäftigt ist, wie geht das genau mit der Subjektfinanzierung, A1: ja B: nachher sind Themen die man, die man... ähm, dann ähm ... andere strategische Fragen A1: *mhm* B: bewegt als vorher sicher, aber auch die ganzen Themen mit Selbstbestimmung kommen sehr stark ähm, mit Macht rein A1: ja B: wo wir gerade mit unseren Leuten merken aha da müssen wir auch, gewisse ähm: (2) Dinge anpassen A1: *mhm* B: oder... oder überdenken was wir A1: *mhm* B: hoffentlich mal ein wenig anders ( ) ((lachen))

B: zum Teil wo man auch Kompromisse finden muss A1: *ja, mhm* B: ja: A1: *Ja* (5)

B: Also mit unserem... wir sind ähm... eigentlich sehr, agogisch ausgerichtet sage ich mal auf, auf äh die Arbeitsfelder, wir haben hier ein reiches Angebot und man muss schauen, wie ist das auch gefragt, wie ist... gibt es die Leute, die das suchen und A1: *mhm* B: wollen ähm, weil so eine gewisse Konsumhaltung heute, halt (zu) stark ist, dass man findet, ja: ähm:, ich muss eigentlich gar nicht A1: *mhm* B: ähm:, ich könnte diese Zeit auch für einfach Freizeit nutzen weil ich habe eigentlich... Ich bekomme das Geld sowieso, ähm (2) und dann muss man wie Wege finden A1: ja B: ist das immer noch zeitgemäss mit dem A1: ja B: ähm oder wo sind diese Leute, die genau das möchten A1: *mhm* B: die gibt es nämlich schon ((lachen)), ja

A1: ja, okay, genau

B: vielleicht so ein paar Beispiele

A1: ja, okay (3), ja:, dann würden wir sonst zum nächsten Punkt kommen. So das Thema Führung und ähm, was verstehen Sie unter Führung, was ist ihre Definition davon.

B: Ja, gro- grosses @Gebiet@, ähm (7) also jetzt aus meinen Erfahrungen hier, vorher hatte ich keine solche Funktion A1: mhm B: ähm (3) es kommt sehr darauf an, Überblick über das Ganze zu haben ähm und (2) Verantwortung äh, diese Verantwortung wahrzunehmen A1: mhm B: also, ähm: (4) äh, es ergibt sich sofort wenn man reinsteigt und merkt, ja wenn... wenn ich nicht schaue, dann passiert es nicht A1: mhm B: insofern ähm (2) man wird dann mit den Konsequenzen sofort konfrontiert, wenn man es nicht ganz im Griff hat, insofern haben wir es de- äh- so durch das Tun so ein wenig gelernt [10`] würde ich sagen A1: ja B: wir haben hier keine Ausbildung wie Heimleitung, wo da irgendetwas, ähm (4) ja es ist wirklich ein Wahrnehmen vom Ganzen und und zu schauen wie können alle, die hier dabei sind und beteiligt sind, wie kann man, äh sie äh in ihre Eigenverantwortung... also darin bestärken, ähm weil ich gehe davon aus... also wir haben eine Art Kompetenzhierarchie würde ich mal sagen A1: mhm B: also wir haben sowieso eine flache Hierarchie wir sind so klein da ist das auch sinnvoll und ähm verschiedene Bereiche und dann ist immer die Tendenz, immer der Versuch, äh abzugeben A1: mhm und jemanden zu befähigen dass er Verantwortung für eine Bereich wahrnehmen kann A1: ja, ja

B: ähm, und dann aber auch zu schauen ja, äh passt das?

A1: ja

B: wird das wirklich wahrgenommen, weil man einfach äh, die Gesamtverantwortung hat A1: ja B: dass, wir erhalten Mittel, dieses sollen verantwortungsvoll genutzt werden, die Arbeitszeit soll genutzt werden A1: mhm B: und so weiter und so fort A1: ja B: also das man einfach allen gerecht werden kann A1: ja B: und dem Auftrag dem, der obendrüber steht A1: ja

B: und für mich ist es auch sehr wichtig, dass man hier für das Leitbild gerade steht A1: mhm B: sag ich mal ähm, und, das wachhält

A1: ja ja, (von diesen Ideen)

B: im Gespräch darüber bleibt A1: mhm B: und alles was dann konkret Alltagsleben A1: ja B: dann aus dem, ähm sich ergibt, also dass das

nicht nur eine schöne Idee ist, A1: ja B: sondern dass es wirklich äh umgesetzt A1: ja B: werden kann oder als Ziel so A1: ja B: äh, einem ein wenig eine Richtung gibt A1: ja B: zum unterwegs sein und dass man nicht stehen bleibt und dass irgendwie die Routine einfach kommt und dann so ein wenig abstirbt, ja

*A1: ja, okay (3) Genau Dann was ist ge- also es ist eben also... das haben Sie schon vorher ein wenig gesagt, eben Ihren Auftrag also als Führungsperson und so Ihre konkreten Aufgaben, genau (2)*

B: ja also ähm was ich noch nicht erwähnt habe ist zum Beispiel noch die Teamsitzung, die bereite ich vor und leiten sie. Ähm, und und sonst habe schon viel erwähnt A1: *mhm* B: oder Mitarbeitergespräche zum Teil, äh, PA-Begleitung ist für mich auch ein wichtiger Teil A1: *mhm* B: ähm (2) auch jetzt ähm (3) diese Aufnahme von von neuen, äh Praktikanten A1: ja B: läuft auch über mich A1: *mhm* B: äh diese Bewerbungsgespräche da, und dann eben die die Standortgespräche, Elternkontakte, A1: *mhm* B: ähm (3) medizinische Belange, so wir haben zwar das Bezugspersonensystem, aber bei vielen Dingen, die dann trotzdem (2) entweder über die Eltern laufen oder, irgendwie ein wenig übergeordnet sind, äh läuft doch viel dann über mich A1: *mhm* B: also so Gesamtbezugspersonen: A1: ja B: verantwortung A1: ja B: vielleicht, so: und dann ist es aber äh... e- eben wir sind sehr stark im ganzen Operativen eingebunden, A1: *mhm* B: im Alltag A1: ja B: auch in der Betreuung A1: ja

B: ähm (3) es ist nur ein Teil diese Führungsaufgabe A1: ja B: und diese administrativen Dinge, die natürlich auch noch A1: ja B: dazu kommen, äh Rechnungsstellung, ähm und so, äh:m aber es ist auch, (sonst so) Kochen, Garten

*A1: alles mögliche*

B: also ist auch mit drin, ja

*A1: ähm, so ein wenig strategische, Punkte sind Sie... wie erarbeiten Sie ähm, so die Strategie und machen Sie und Ihr Mann das oder wie wird das bei Ihnen gehandhabt?*

B: ja, wir sind so ein wenig ein Zwischenglied, würde ich mal sagen, zwischen, zwischen dem Vorstand A1: *mhm* B: und Trägerverein, wobei diese äh, vom Auftrag her wären sie so die Strategen

*A1: ja okay*

B: aber das geht natürlich nur mit uns zusammen sie sind zu wenig nah dran

A1: ja B: könnte man sagen ähm, aber auch, von den Mitarbeitern abzuholen, welche Ideen und Vorstellungen, auch Ängste A1: *mhm* B: äh Zukunftsfragen A1: ja B: jetzt mit diesem neuen System und so (4) ja da... (3) der Vorstand würde jetzt nicht einfach über uns hinweg A1: *mhm* B: entscheiden, ja das ist jetzt nicht mehr zeitgemäss [15`], hier drin i-intern zu wohnen wir finden es eigentlich, nicht so (2) äh (2) hygienisch für den Kräftehaushalt aber so lange ihr das macht, äh, wir würden uns selber irgendwie, ähm (2) also schaden, wenn wir jetzt sagen, ihr müsst jetzt da raus A1: ja B: dann würden wir A1: ja vielleicht sagen, ja okay ( ) A1: ja, ja B: also ähm, insofern gibt es schon Überlegungen A1: ja B: auch so wie... wie also, (das heisst) so muss man etwas umstrukturieren A1: *mhm* B: dass wir andere Klientel oder ein anderes Angebot noch wie dazunehmen (dass wir) vielfältiger werden oder irgendetwas, es wird viel bewegt in diese Richtung, ähm, aber wenn wir dann sagen, nein es überzeugt uns trotzdem noch A1: okay B: das was wir jetzt machen ähm, so lange das äh aufgeht, A1: ja B: und auch gefragt ist, solange wollen wir es in diesem Stil A1: ja B: weitermachen dann... dann haben wir da natürlich ein Gewicht mit dem.

A1: ja, ja okay

B: ja:

A1: (2) genau, gut hast du gerade noch etwas zu diesem Punkt A2: *m-mm*  
A1: ist gut?

Gut, ähm was ist Ihnen persönlich in Bezug auf Führung wichtig? Wie gestalten Sie Ihre Führungsrolle

B: Ja also mir ist sehr wichtig, dass ähm (4) dass man schauen kann, geht es jetzt gerade um etwas, das ich in dieser Führungsrolle bin oder geht es nicht um so etwas A1: *mhm* B: ähm also dass ich diese Hüte wechseln kann A1: ja B: dass ich das selber kann A1: ja B: dass aber auch mein Umfeld mich nicht A1: ja B: immer durch diese Brille A1: okay ansieht, dass ich hier ähm, äh- A1: kann- B: eine Leitungsfunktion habe A1: *mhm* B: also in dieser, Mitarbeiterenebene sollten wir gleich sein A1: *mhm* B: oder eben je nach Kompetenz A1: ja B: fragt einer den anderen A1: ja weil man weiss, der ist da kompetenter A1: ja B: und hat das Know-How, äh (2) und die Kunst scheint mir das eben, gut wechseln zu können, sauber A1: ja, ja B: ähm (2) und ähm nicht die eigene Meinung ähm (3) einerseits durchsetzen zu wollen weil man ja ein wenig mehr zu sagen hat A1: *mhm* B: sondern, dass dort auf Einsicht A1: ja B: und und auf ähm sich auseinandersetzen über A1: ja B: bestimmte Themen gerade äh, äh, ja Betreuungsbereich, ähm, sollte man diese Konzepte erarbeiten A1: ja genau B: und ähm, und sollte das einfach fundiert sein und da hat jeder gleich viel Gewicht A1: ja B: ähm, das ist so etwas wichtiges, nachher ist ... ist mir einfach wichtig, ähm (2) dass

ähm:, mir auch rückgemeldet wird, also dass A1: *mhm* B: ich auch Feedback erhalte A1: *mhm* B: das ist so ein Thema, bei dem ich merke das ist manchmal schwierig A1: *mhm* B: wir von der Leitung wir geben die ganze Zeit irgendwie Feedback und äh, wenn... wenn wir etwas nicht so: (2) gleich sehen dann sagen wir es ganz sicher A1: *mhm* B: ähm und ich wünschte mir dass das gegenseitig ist A1: *ja* (2) B: ja: ähm, (3) ja, wach zu sein für die ähm, Kompetenzen A1: *mhm* B: und ähm (2) Möglichkeiten von den Mitarbeitern A1: *mhm* B: dass sie auch so... dass sie etwas mal können... vielleicht haben sie Potenzial, wo, wo sie noch A1: *mhm* B: (sich) noch weiterentwickeln könnten (2)

*A2: Entschuldigung, äh was sind für Kompetenzen äh Kompetenzen der Mitarbeiter oder was meinen Sie damit?*

B: ähm ich meine, vielleicht haben sie bestimmte Aufgaben, ähm, und die können mehr oder weniger mit den eigenen Fähigkeiten ähm, übereinstimmen also vielleicht weiss man gar... also es hat vielleicht auch Aufgabenbeschreibungen der Mitarbeiter, ähm, die haben die und die Aufgaben und für mich ist nicht selbstverständlich wenn es jetzt zum Beispiel mal einen Wechsel geben würde, es kommt jemand Neues, dass der einfach diese Aufgaben übernimmt, die der andere hatte, vielleicht hat der ja ganz andere Fähigkeiten A1: *mhm* B: und die könnte man... könnte man abholen A1: *mhm*

B: dann muss man eben auch bereit sein diese kennenzulernen und auch flexibel zu sein A1: *mhm* B: äh und zu sagen, aha du bist gar nicht so... du kochst gar nicht so gern, aber du bist ein wunderbarer so und so äh, ähm, Musiker, : könntest mit denen A1: *mhm* B: äh, manchmal Musik machen A1: *mhm* B: also irgend- irgendwie so dass man ähm, und auch wenn, wenn sie eigentlich, Dinge sich gern noch aneignen würden und in dem einsetzen, also, ähm:, [20`] ja an Herausforderungen wachsen A1: *mhm* B: und neue Fähigkeiten auch dazu... Das, das ist so das Ideal für mich, dass wir da... ähm (2)

*A1: Das tönt für mich sehr auch also... dass das Miteinander für Sie sehr wichtig ist. Also wirklich mit den Mitarbeitern zusammen arbeiten auf sie auch eingehen können und individuell ein wenig schauen was... was... was sie können und ähm (2) gibt es auch Momente wo sie vielleicht mal autoritär auch etwas durchsetzen müssen B: mhm A: wie gehen sie damit um?*

B: ja ähm, also (3) das ähm läuft über Einzelgespräche A: *mhm* B: würde ich mal sagen also es gibt natürlich auch so konkrete Situationen wü- wo irgendetwas wahrnimmt und findet, ja also das geht jetzt nicht mehr das ist anders abgemacht ähm und dann ja wieso das und das, ähm, und dann (2) kann man das gerade in dem Moment klären A1: *ja* B: wenn es aber dann so: ^übergreifende Dinge sind, wo man das Gefühl hat ja irgendwie diese Randzeiten sag ich mal, äh wird diese Arbeitszeit eigentlich wirklich so genutzt wie es vorgesehen ist A1: *mhm mhm* B: sind wir zu freilassend wie, muss man es mehr definieren, A1: *mhm* B: dass dann wirklich etwas geht, also es sind manchmal vielleicht Themen



die es geben kann, dann ähm, der(2) ähm oder ein Ungleichgewicht, das man wahrnimmt A1: *mhm* B: dass dass der eine sich abrackert A1: *ja* B: und der andere äh ein wenig einen anderen Charakter hat A1: *mhm* B: und dann hätte man gerne einen Ausgleich A1: *mhm* B: ähm dann braucht es schon fast einen Teamprozess A1: *ja, ja* B: weil ich kann das vielleicht von aussen so vage wahrnehmen A1: *mhm* B: aber, wenn ich eigentlich dann gar nicht zuständig bin zum Beispiel äh:, so eine diffuse Wahrnehmung habe, dann muss ich eigentlich... bin ich darauf angewiesen, dass wir als Team über die Bücher können und schauen, ja wie ist das mit den Schultern und wie ist es mit dem Gewicht darauf A1: *mhm* B: ähm, und äh haben wir auch schon zum Beispiel, ähm externe Hilfe A1: *ja* B: in Anspruch genommen A1: *ja* B: so dass man merkt, ah da habe ich jetzt zu fest eigentlich selber dem Mitarbeiterhut, da kann ich nicht jemandem sagen hey A1: *ja* B: du ähm, du, du musst ,an d'Secke' A1: *ja* ein wenig mehr oder so ähm, das sind heikle Sachen

A1: *ja, mhm spannend*

B: *ja*

A1: *und wie würden Sie den Führungsstil grundsätzlich benennen, den Sie haben?*

B: (6) Da fehlt mir so ein wenig die Begrifflichkeit, ähm

A1: *So in der Fachliteratur redet man von demokratisch, partizipativ, autoritär: aufgabenzentriert also dass man wirklich stark den Fokus darauf legt, B: ja dass die tägliche Arbeit erlegt wird... erledigt wird oder ähm, personenzentriert, dass wirklich die Leute auch im Mittelpunkt stehen auch die Mitarbeiter eher im Mittelpunkt stehen*

B: *ja also... A1: das sind so die Begrifflichkeiten die ihnen weiterhelfen.*

B: *Also, partizipativ würde ich dem dann wahrscheinlich sicher mal sagen A1: mhm B: ähm und es ist beides, ähm, die Personen- A1: mhm B: sind wichtig, aber die tägliche Aufgabe ist bei uns auch wichtig A1: ja B: auch als Mittel also, wir finden das auch äh, sehr äh eine gute Möglichkeit für unsere Leute dass sie äh wirklich tätig werden A1: ja mhm B: und auch sehen A1: mhm B: wir haben es schön wir helfen auch mit, A1: mhm dass... insofern ist uns das wirklich beides sehr wichtig A1: ja okay B: ja A1: ja*

A1: *wie würden Sie ihr Menschenbild beschreiben, das Sie haben und das vielleicht Ihre Art, wie Sie führen auch, prägt.*

B: JA: ähm (3) (ein oder das) Individuum steht im Zentrum ähm, es ist auch in unserem Leitbild und da stehe ich voll dahinter A1: *mhm* B: äh das ähm (3) alles dem untergeordnet ist dass sich der einzelne Mensch, ähm, soll entwickeln können A1: *mhm* B: so, so wie er das in sich trägt A1: *ja* B: als Potenzial und dass äh, wir ihm Unterstützung für das geben wollen A1: *ja*

B: und dass man gegenseitig eigentlich seine Entwicklung fördert a1: *ja* B: durch das... auch den Gemeinschaftsgedanken ist... ist auch mit darin A1: *mhm* B: ähm, (2) und man immer schauen muss, dass nicht das einte ähm... (2) also es sollte einfach nicht ein Individuum der Gemeinschaft untergeordnet sein A1: *ja ja*, B: sondern die Gemeinschaft sollte so gestaltet sein, dass der Einzelne durch das gefördert wird

A1: *ja ok*

B: so, ja [25`]

*A1: spannend... ähm zum Thema Zeitmanagement... gerade Führung je nachdem wenn man Aufgaben hat, die Zeit ist begrenzt haben Sie sich... was ist Ihnen wichtig im Bezug auf das Zeitmanagement für sich selber aber vielleicht auch für die Arbeit, für das Team, dort*

B: ja, ähm also äh, bei uns ist ein wenig speziell, dass wir von der Leitung eine Pauschalanstellung haben A1: *mhm* B: und wir schreiben keine Stunden auf A1: *ja* B: ähm:, wir haben so und so, prozentuale Anstellung und müssen irgendwie schauen, dass das in etwa aufgeht und wir rechnen das nicht nach A1: *mhm* B: ob das, immer aufgeht vielfach ist es darüber, aber es... es... wechselt je nach Phase A1: *ja* ist es auch mal vielleicht nicht darüber, also was vielleicht @seltener der Fall ist@ ((lachen)) ähm, und ähm (3) weil man seine Freizeit auch haben möchte ähm, äh: (2) das das macht uns ziemlich effizient würde A1: *mhm* B: ich mal sagen, dass man dann wenn hier ist und sowieso arbeitet dass man dann effizient sein möchte, sage ich mal, im ganzen

ähm, (3) äh, ja betrieblichen Bereich A1: *ja* B: da möchte man einfach gut eingerichtet sein A1: *ja* und nicht irgendwie...also gut strukturiert sein A1: *ja, ja* B: das... das ist eigentlich das Zauberwort für mich, man muss immer irgendwie gut strukturiert sein, sonst A1: *ja* fange ich an ((lachen, Gesagtes ist unverständlich)) das hängt vielleicht auch schon A1: ((lachen)) B: mit dem anderen zusammen, ähm und (2) ja sonst unsere Mitarbeiter schreiben Stunden auf, die haben einen wöchentlichen Arbeitsplan, wo eigentlich mehr oder weniger gleich bleibt A1: *mhm* B: und rhythmisch ist, also für, für mich ist ein zentrales, förderndes, Ding für das Zeitmanagement ist=ist ähm, äh:, relativ regelmässiger Rhythmus auch, A1: *mhm* B: also dass (jetzt) nicht ständig die Arbeitspläne wechseln und A1: *ja* man sich neu also... das ist eine Erleichterung A1: *ja* B: scheint es mir, dass wir

das hier so machen können, ähm, und Klarheit, A1: ja B: welche Arbeitszeit vorgesehen sind A1: mhm B: einerseits Klarheit, aber es gibt dann auch Zeite, in denen eben Spielraum da sein soll A1: mhm B: zum selbst gestalten und selber zu sich schauen A1: mhm B: ob man... ob man ähm:, wie und ob man diese Zeit sinnvoll nützt, die einem als Arbeitszeit zur Verfügung steht A1: mhm mhm B: so, am Abend sind solche Zeiten zum Beispiel, ja das sollte ein wenig im Gleichgewicht sein A1: mhm B: äh:, scheint mir (3)

*A1: ähm hier haben wir noch einen Punkt das ist noch das Gestalten von Aufgaben und Rahmenbedingungen, ähm, gibt es hier Dinge, wie Sie die Sachen gestalten, was Ihnen dort wichtig ist.*

B: Also ähm: ich weiss nicht ob das in die Richtung geht zum Beispiel jetzt bei bei ähm bestimmte Aufgabenbereich schaffen A1: mhm mhm B: oder definieren A: ja das... eigentlich das B: so:, ähm (3), was dann relativ autonom zum Teil läuft, A1: mhm B: ähm und man sich aber, klar macht, wo sind dann Schnittstellen A1: ja B: ähm, es ist zwar definiert, dass jemand für das und das verantwortlich ist, A1: mhm B: für den ganzen Bereich äh, Produkte: -A1: ja B: verkauf A1: Ja B: äh oder so, ähm, und dann aber auch die Verantwortung hat A1: ja B: zu delegieren und sich Hilfe zu holen A1: mhm B: und=und zu sagen,

*A1: man braucht Hilfe*

B: ja ähm, man müsste dann das und das machen A1: ja B: könntest du das machen A1: ja B: so ähm, also, Delegation A1: ja B: ist ganz wichtig, ähm, aber auch, ähm, irgendwie Rechenschaft oder also dass man regelmässig anschaut, stimmen diese Bereich noch für alle, A1: mhm B: sind alle dort drin wohl, kann man etwas abtauschen A1: mhm B: ist es ähm (2) mag man kommen mit dem, A1: mhm B: was man hat ähm, oder müsste man etwas abgeben davon. Geht das in diese Richtung

*A1: Also es erinnert mich ein wenig daran, was Sie am Anfang gesagt haben, wie den Überblick behalten und dann das halt so ein wenig... wie delegieren und ein wenig auch jonglieren damit*

B: ja

*A1: so ein wenig, und dass Sie das mit den Aufgaben eigentlich so handhaben,*

B: ja

*A1: dass Sie als Führung diese Aufgaben, so wie verteilen und die Leute dann aber selbständig nachher darin arbeiten lassen .*

*B: genau und also bei einigen Sachen habe ich dann auch weniger Überblick und weiss* *A1: mhm* *B: es läuft einfach* *A1: aha* *B: und ich würde es schon vernehmen* **[30`]** *A1: ja* *B: wenn ... wenn das irgendwie nicht gut wäre.*

*A1: Ja*

*B: so und kann mich einfach darauf verlassen und kann es fast ausblenden* *A1: ja, mhm* *B: das ist dann auch schön*

*A1: ja, das fällt Ihnen... das merken Sie, hier können Sie wirklich gut auch den Leuten vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und können das auch so delegieren*

B: Ja, also so i- ich kenne so so ein wenig die Stärken von von den verschiedenen... A1: *mhm* B: würde ich auch sagen und und weiss (überall) in diesem Bereich haben wir jemanden, der so etwas von zuverlässig A1: *ja* B: und gewissenhaft ist A1: *ja* B: in diesen Sachen und dann kann ich mich hundertprozentig darauf verlassen dass das dann einfach läuft

*A1: das ist schön noch so die letzte Frage zum Thema Führungsgestaltung. So ein wenig das Thema ähm, was sind Ihre Werte, im Umgang mit Klienten, mit verschiedenen Anspruchsgruppen, seien es jetzt Eltern, Klienten vielleicht auch Leute von aussen, ähm, genau. Und nachher auch Werte im Umgang mit sich selbst, mit der Organisation so ein wenig*

B: *mhm*

*A1: gibt es da etwas*

B: *ja: also die Wertschätzung, ähm, gegenseitige ist mir, sehr wichtig das ist klar, ähm (2) ähm: ja es ist mir auch, äh, wichtig, dass: (2) dass jede (2) einzigartig ist.*

*A1: mhm, mhm*

*B: und dass... ich fühle mich allgemein mit allen hier, auf einer Ebene, A1: mhm B: also für mich ist immer ein grosses Thema so so mit dem professionelle Beziehung a1: ja B: und so und für mich ist das Thema, also, i- es ist vielleicht speziell in einem Kleinheim A1: mhm B: aber, ähm, es sind irgendwie trotzdem auch meine äh, WG-Kollegen A1: mhm B: meine Nachbarn einerseits oder äh, äh zum Teil hat es auch Rollen, also wir sind wie auch Hauseltern A1: mhm B: auf eine Art, dann es ist so, die Familie eben auch noch A1: mhm ja B: und einige würden vielleicht sagen ja das ist ja unprofessionell A1: mhm B: ähm, so, aber, das kommt glaube ich ein wenig darauf an mit was für Leuten man es zu tun hat ob man das so machen kann und, äh, (2) ja,*

*A1: so ein wenig (1) also wirklich Wertschätzung und so das, äh, eidas, das Individuelle, das Einzigartig sein sind so die zwei Werte, die ich jetzt hier raushöre.*

B: *ja:, mhm ähm wo- wo ich... wo wir auch dran sind ist jetzt sehr halt mit, äh, mit... dies- dieser Selbstbestimmung uns zu hinterfragen, ähm, und zu schauen, wir fühlen uns sehr verantwortlich für einige dinge, wo wir jetzt auch ein wenig lernen müssen zu sagen, ja das ist einfach wahrscheinlich nicht unsere Sache A1: mhm B: ähm, und,*

wenn jemand äh: an seinen Geräten und seinen Filmchen ‚versifft‘ in der Freizeit, wir haben da keinen Einfluss darauf A1: *mhm* B: also und äh, dürfen auch hier nicht mehr zu viel A1: *mhm* B: Einfluss nehmen, oder so das, ja:

A1: *ja, diese Auseinandersetzung auch mit diesem ganzen Thema wahrscheinlich, die stattfindet im Moment*

B: genau, ja und ähm (3) und die noch nicht fertig

A1: *ja, ja ((lachen))*

B: (ausdiskutiert)

A1: *@es ist auch nicht ganz so eine einfache Diskussion@*

B: ja: es ist auch so eine Gratwanderung eben mit dem umzugehen, A1: *mhm* B: mit... mit dieser Gratwanderung A1: *mhm* B: wo Verantwortung und... wo muss man irgendwie zum Selbstschutz der Einzelnen A1: *mhm* gewisse ähm Sanktio:nen oder A1: *ja* B: was weiss ich, äh mit reinnehmen und, und wo muss man einfach lernen loszulassen A1: *ja okay* und zu sagen ja: A1: *ja* B: wir haben es mit Erwachsenen zu tun und so

A1: *genau, GENAU, hast du noch etwas? Dann gehen wir zum nächsten Thema. Das Thema Hochsensibilität und ähm dort ist ja einfach mal so allgemein was verstehen Sie unter Hochsensibilität?*

B\_: Ja (2), also (2), ich habe das Buch mal gelesen da dieses eine „zart besaitet“ A1: *mhm* B: ähm, a-aber ich bin nicht hier total eingearbeitet in diese Sache

A1: *MHM*

B: ich habe meine ä-

A1: *macht nichts*

B: meinen Blickwinkel ähm A1: *mhm* B: aus der eigenen Erfahrung, sage ich mal A1: *mhm* B: ähm und, ich habe einfach mit der Zeit gemerkt dass

meine Wahrnehmungsverarbeitung A1: *mhm* B: ein wenig anders ist A1: *mhm* B: äh:m als bei den meisten, die ich so erlebe, also ich hatte das Gefühl, es ist anders erstens ist es langsamer A1: *mhm* [35'] B: ähm, äh, ich... es kostet mich eine gewisse Anstrengung- Anstrengung zu sortieren A1: *mhm* B: äh:, also wenn mehrere Wahrnehmungen gleichzeitig laufen, dann mich zu fokussieren und zu sagen, das blende ich jetzt aus A1: *ja* B: ähm, also mit dem hängt diese Langsamkeit glaube ich auch A1: *ja* B: zusammen, ähm, und dass ich, einfach, dann, äh:m, bei einer Überforderung... also dass ich in eine Überforderung kommen kann A1: *mhm* B: wenn ich, nicht genügend Zeit habe, diese Dinge A1: *mhm* B: zu sortieren, ähm (3) und also ich denke, das ist wahrscheinlich etwas allgemeines A1: *ja* B: ähm, dass mmm... manchmal vielleicht auch bestimmte Sinneswahrnehmungen mehr betroffen sind A1: *ja* B: als andere, denke ich B: aber so diese, diese Empfindlichkeit A1: *ja* B: auf bestimmte Dinge, ähm (3) ja das ist jetzt mal so ganz A1: *ja* B: grob, erstmal, A1. *Mhm* B: gesagt also

B: ich kann dann noch mehr...

A1: *in dem Fall...*

B: beschreiben, wie es dann eben

A1: *genau gern*

B: bei mir ist

A1: *genau, sonst gerne noch ein bisschen genauer*

B: ja, ähm, als ich kann vielleicht mal sagen i- im Nachhinein betrachtet, ähm war ich einfach vor allem als Kind A1: *mhm* B: seh:r äh, hochofsensibel gewisse Dinge habe ich wie fast extra ein wenig abgestumpft A1: *mhm* B: vielleicht machen das alle ja auch ein wenig so, dass sie versuchen, sich ein wenig unempfindlicher zu machen A1: *ja* B: ich war sehr schreckhaft, vor allem sehr geräuschempfindlich, A1: *mhm* B: das ist auch immer noch: aber man man kann wie ein wenig Strategien entwickeln A1: *ja* B: also, sich ein wenig, ja Haut aneignen A1: *mhm* B: ich war überfordert mit anderen Kindern ich konnte nicht verstehen, dass die so impulsiv plötzlich sich irgendwie A1: *mhm* B: ähm, aufspringen, irgendetwas, ich konnte nicht nachvollziehen, wie man so laut und, schnell @sein kann@ ((beide Lachen)) sag ich mal, ähm (2) und war auch sehr introvertiert und verträumt A1: *ja* B: so, A1: *ok* B: (mit meiner) Traumwelt mich beschäftigt das ist vielleicht auch noch so eher typisch, könnte ich mir vorstellen, ähm, ja: und, ähm, ä-, was

blieb, ist erstens so diese Geräuschempfindlichkeit A1: *mhm* B: ähm und vor allem eben in stressigen Situationen, in herausfordernden Situationen mit viel Leuten A1: *mhm* B: ähm, so dieses selektive, Hören A1: *ja*, B: fällt mir schwer A1: *ja*, B: schwer also es war für mich immer der Horror so Feste, wo dann ein ganzer Tisch voller Leute ist, A1: *ja* B: jetzt habe ich so meine Strategien, dass ich dann irgendwie am Rand sitze, weil an den, ähm, Frontseiten A1: *mhm* B: ist es ein bisschen weniger schlimm, als in der Mitte A1: *mhm* B: und dass man nicht

A1: *spannend*

B: von, da und dort direkt Geräusche hat A1: *ja* B: Geräusche hat von da und da und überall A1: *ja* B: ähm, und (2) ja, es... es mischt sich halt mit dem Thema äh... auch wahrnehmen, wie es anderen geht A1: *mhm* B: also so Gruppendynamik das habe ich mehr so in meiner Ausbildung und äh, i... in all diesen Zeiten, wo ich ähm mit Personen mit Behinderung gearbeitet habe A1: *mhm* B: das habe ich seit ich, 18 bin, mit kleinen Unterbrüchen @immer gemacht@ A1: *mhm* B: erst mit Praktikum A1: *ja* B: Ausbildung und so, ähm (2) da merkte ich einfach... ich habe die Fähigkeit entdeckt, äh, ähm (2), gut wahrnehmen zu können, wie es anderen geht A1: *mhm* B: äh, mich einzufühlen A1: *mhm*

B: Am Anfang also... was ich ein wenig lernen musste, gut „heimzutun“ (einzuordnen) was ist jetzt meines A1: *ja* B: und was ist dem anderen seins

A1: *okay*

B: weil wenn man nicht viel Erfahrung hat als junger Mensch, habe ich einfach vielfach gelitten unter irgendwie Unwohlsein oder dass mir irgendetwas A1: *mhm* B: nicht so ganz wohl ist, ähm, ä-, und, konnte mir nicht ganz klarmachen, was da los ist A1: *aaha* B: und äh, im Nachhinein habe ich dann vielfach verstanden, ah das war irgendwie beim Anderen irgendetwas A1: *mhm* B: ähm,

A1: *spannend*

B: wenn dann jemand wütend ist und man kann nicht genau unterscheiden also wa... hat es jetzt etwas mit mir zu tun A1: *mhm* B: dann hat man irgendwie ganz diffuse, A1: *mhm* B: Gefühle A1: *mhm* B: nachher, ähm, und ähm, i... ich habe eine relativ ausgeprägte Selbstreflexion, die sicher auch mit meiner Geschichte zusammenhängt [40'] und mit diesem hinterfragen, was ist eigentlich anders bei mir? A1: *ja* B: so, ähm, und ich habe das relativ gut, würde ich mal sagen, lernen zu unterscheiden, äha das ist jetzt mein Gärtlein A1: *ja* B: und mir geht es



eigentlich so und so A1: ja B: und das ist aber im Einfluss natürlich mit meinem Umfeld, so ein wenig dieses periphere Wahrnehmen A1: *mhm* B: ähm, und das kann ich jetzt aber auch bei dir lassen A1: ja B: äh, das mache ich jetzt nicht zu meinem Problem A1: ja B: jetzt geht es dir nicht gut, okay, ich kann Empathie haben A1: ja, B: ich kann dich begleiten, aber, wegen dem, muss es mir nicht gerade *schlecht* gehen

A1: *ja ja, so dieses sich Abgrenzen können*

B: ja, ähm, und ja so dieses Ganze hat mich sehr begonnen zu interessieren diese gruppenspezifischen Dinge A1: ja B: ja ich habe enormen Einfluss auch, wenn ich so eine grosse Gruppe habe, und da geht es drunter und drüber und einer ist gegen den und dann gibt es eine riesen A1: *mhm* B: Explosion, alle machen das dann gerade mit und das dann so, also so in bestimmte... mit bestimmtem Klientel ist es einfach so A1: ja B: dass diese.. wenn dann mal... entweder ist alles ruhig A1: ja B: oder wenn jemand, unruhig ist, dann sind plötzlich alle unruhig A1: *mhm* B: ähm, aber dass man hier einen enormen Einfluss nehmen kann A1: *mhm* B: eben, positiv auf so eine Gruppendynamik, auf auf die Stimmung weil man irgendwie merkt, ah der braucht jetzt ein wenig das A1: ja B: und wenn... wenn der das erhält, dann geht es dem gut A1: ja und so also so die unterschiedlichen

A1: *dass man das so ein wenig... wie rausspürt und dann so kann*

B: Verzweigungen, dass das wird wie zu einem A1: *mhm* B: Wahrnehmungsorgan äh, wo man gar nicht mehr genau darüber nachdenken muss, sondern, weiss ah, jetzt braucht es ein bisschen das A1: ja B: jetzt braucht es ein wenig (Witz), jetzt braucht es ein bisschen, A1: ja B: so ähm, wie Werkzeuge und äh, das halte ich so in diesem sozialpädagogischen für eine meiner Hauptstärken A1: ja B: so...

A1: *spannend*

B: Die Schattenseite davon ist, wenn... wenn es ähm, n- nicht so gut läuft, wenn wir hier irgendwie Probleme haben, dass, äh, und ich in eine Überforderung... Überforderungssituation komme, die anhaltend ist A1: *mhm* B: dann äh, geht es sehr an die Substanz A1: *mhm* B: äh, bei mir, und dann ähm, werde ich grantig, A1: ja B: und (2) habe aber eine wichtige Funktion A1: *mhm* B: äh, also das heisst, wenn ich dann anfangen, wenn es mir nicht gut geht, äh, und ich äh, vielleicht auch ungerade oder laut oder irgendetwas werde, A1: *mhm* B: ähm, dann ist es irgendwie, etwas, das sich nachher für das ganze Heim negativ A1: ja B: auswirkt A1: ja, B: habe ich das Gefühl A1: ja B: also ich habe wie da eine wichtige Funktion, vielleicht dadurch dass ich hier wie Haus-

mutter oder A1: ja B: irgend so etwas in dieser Art A1: mhm B: bin, ähm (4)

A1: wie das, dass es nachher so wie Auswirkungen wie eben auch umgekehrt laufen kann B: Ja A1: ja, ähm, ich glaube Sie haben schon einiges... eben inwiefern beeinflusst die Hochsensibilität Ihre Arbeit positiv oder negativ, ähm, einiges haben Sie schon erwähnt, das müssen Sie sonst nicht noch einmal wiederholen, aber vielleicht auch noch so ein wenig das Thema Umgang mit Konflikten, ähm, Umgang mit Menschen haben Sie schon ziemlich viel dazu erzählt B: mhm A1: genau, wir haben hier Konflikt, Spannungsfelder vielleicht auch, B: ja A1: ich weiss nicht ob Ihnen das Wort Triple Mandat etwas sagt B: mmm (verneinen) A1: ähm, das heisst eigentlich, dass man von der Sozialen Arbeit her wie den Auftrag hat, eben man möchte sich für Menschenrechte einsetzen, man hat die eigenen Ideen, vielleicht ist das bei Ihnen weniger ein Thema aber man hat so wie eine Institution zum Beispiel einen Sozialdienst, der halt auch politisch irgendwelche Vorgaben hat, gleichzeitig hat man aber als Sozialarbeiter von der Profession her den Hintergrund, man möchte den Leuten helfen, man möchte eigentlich möglichst Ihre Selbstständigkeit fördern, man merkt, das kann man aber nicht mit den Mitteln, die einem zur Verfügung stehen, dann gibt es wie ein Spannungsfeld B: mhm A1: und das Triple Mandat ist, dass man dann so, ähm, Mandate hat, die glaube ich Klient, die Organisation selber und von der Profession und so das würde das heissen B: mhm A1: das ist vielleicht bei Ihnen ein bisschen weniger der Fall, ausser, wenn Sie so eine kleinere Institution sind, und sich auch das Leitbild selber geben können, aber gibt es trotzdem vielleicht Spannungsfelder B: ja: A1: die existieren, B: doch A1: und Konflikte, die da sind B: ja A1: wie gehen Sie damit um? B: mhm

B: ähm, ja es sind so mehrere Fragen, ich gebe auf das letzte gerade zuerst Antwort [50`] A1: mhm B: also, wenn ähm, wenn wir in schwierige Situationen kommen, wo wir ziemlich gefordert sind, zum Beispiel mit, ähm, wenn wir... ähm, Leute aufgenommen haben, die viel mehr Hilfe brauchten, A1: mhm B: ähm, wo es Schwierigkeiten in der Betreuung gegeben hat, und nachher, ähm, eine Rückwirkung auf die anderen Betreuten A1: mhm also, wir mussten Leute dann wieder A1: mhm B: ähm, verabschieden und sagen, es geht einfach nicht A1: mhm B: und, dann, dann ist ähm das Spannungsfeld von, ähm, das wir überleben können als Heim A1: ja mhm B: und den Auftrag so machen können wie das für die, die hier zu Hause sind A1: mhm B: wirklich stimmt, also, ähm, das heisst, wenn wir einen Platz nicht besetzt haben A1: mhm B: dann haben wir, ähm, zwanzig Prozent nicht besetzt A1: ja B: und das können wir nicht allzu lang finanziell so machen A1: ja B: eine kurze Zeit geht das, aber, ähm, dann wenn man dann lange keine Nachfolge findet, die passt, dann wird man schon ein wenig unruhig A1: mhm B: äh, als Heimleitung hat man das Gefühl, ja, mmm, wahrscheinlich können wir nicht so wählerisch sein, dann melden sich immer nur schwierige, unsere, Menschen haben nicht gerade so Freude, A1: ja aber was sollen wir machen A1: ja B: jetzt müssen wir es versuchen, A1: ja B: und kann sich nicht immer nur die Rosinen A1: mhm B: rauspicken ähm (3) und da muss man wirklich, äh, ganz gut prüfen, ja, abwägen zwischen den Interessen

*Al: mhm B: was, was geht auf, ähm, und, ganz klar muss für mich im Vordergrund stehen, dass es allen, gut geht Al: mhm B: es dürfen vielleicht Herausforderungen da sein, es darf etwas mal schwierig sein Al: mhm B: aber es muss immer doch noch, Al: ja B: irgendwie gut gehen, Al: ja B: sie müssen sich noch zu Hause fühlen können Al: ja B: ähm, und, ja ich würde inzwischen, dann, gewisse Herausforderungen nicht mehr annehmen, wir haben hier auch dazu gelernt Al: ja B: dass wir uns überfordert haben mit Aufnahmen, Al: mhm B: und gemerkt haben, nein, wir können das einfach nicht, Al: mhm B: in diesem Rahmen hier, es geht nicht Al: ja B: ähm, und dann würde ich in Zukunft auch mal sagen, in Gottes Namen, jetzt schauen wir und wenn wir dann das Geld nicht mehr haben, und das Heim irgendwie nicht überleben kann dann, wir haben @es probiert@, also Al: @mhm@ B: machen wir etwas anderes, also ja, also dass das einfach im Vordergrund stehen können muss Al: ja B: und ähm, aber sonst, wenn wenn es normal und gut läuft, Al: mhm B: dann spüren wir nicht so einen starken finanziellen Druck, dann geht es eigentlich Al: mhm B: auf Al: mhm B: ähm sonst ist immer diese Doppelfunktion also, ähm, wenn wenn ich nur als Mitarbeiter meinen Auftrag habe und betreue Al: mhm B: dann kann- kann ich irgendwie diese Zeit anders einfach fürs Betreuen Al: ja B: einsetzen, und, wirklich das als Hauptaufgabe Al: ja B: machen und, i-ich kann das nur wenn ich manchmal ein klein wenig „Spatzig“ habe, sonst denke ich gleichzeitig, oh jetzt... ja mit ihnen jetzt hier rumsitzen, ich könnte gleichzeitig, könnte ich jetzt noch an PC Al: ja B: und äh, mein administrative Zeug endlich abarbeiten Al: mhm B: und, äh möchte immer diese Zeit für alles Mögliche gleichzeitig Al: mhm B: noch nutzen Al: mhm B: und einfach sich Zeit zu nehmen, mit ihnen zusammen ähm... leidet dann ein wenig darunter Al: ja B: und das ähm, das macht manchmal ein bisschen weh, wenn es solche Zeiten gibt. Al: ja B: so, ähm (2) und so mit den Vorgaben, so jetzt auch mit, äh m-mit der Subjektfinanzierung Al: mhm B: ähm, da scheint mir, w-wir haben gar nicht die Wahl, das wird kommen Al: mhm B: und, da äh, muss man fast irgendwie, ä- einfach schauen, ich möchte das Beste daraus machen und das was, als, äh, positive Anregung und Umwälzungen und Chancen drinsteckt das packen und das Al: mhm B: was ich vielleicht meine Zweifel daran habe und mir scheint es, ja ähm, hat irgendwie ein paar Haken darin Al: mhm B: äh, damit muss ich irgendwie einen Kompromiss finden und Al: ja B: um-umgehen Al: ja B: solange ich mich in diesem Set auch bewegen möchte und und, so Al: ja*

*Al: und für Sie persönlich, wenn Sie merken, hier sind Spannungsfelder, haben Sie sich hier Strategien zugelegt, um das aushalten zu können oder wie gehen Sie damit persönlich um, wenn Spannungen da sind oder einfach auch Konflikte, je nachdem [50']*

*B: ja, also, ähm, ä-ä- es ist ein Hauptthema für mich, also Al: mhm B: wo ich hier immer lernen muss, so dieses Abgrenzen und zu schauen, wo ist dann für mich fertig, wo beginnt meine Privatsphäre, al: mhm B: und wann muss ich mich ausklinken und vor allem das einfach ähm, rechtzeitig wahrzunehmen, Al: ja B: das ist so ein wenig Selbstmanagement Al: ja B: ähm, und klar ist das schwieriger in Zeiten, wo man merkt Oh, das drückt, das sollte man, das kommt jetzt Al: mhm B: und*

und jetzt ähm, wo man ganz viel auf einmal sieht, das passieren sollte  
A1: *mhm* B: ähm, und ähm, ja die Erfahrung sagt einem, wenn man dann einfach weitergeht A1: *ja* B: dass man immer weniger effizient wird A1: *ja* B: und und eigentlich schlechter arbeitet und dass man viel besser fahren würde, wenn man dann, sich eine Pause nimmt und weggeht sich ausklinkt, irgendetwas so A1: *ja* B: und das die Welt dann eigentlich nicht untergeht A1: *ja* B: so, äh, das ist ein... so ein Lernfeld, A1: *ja* B: wo ich dran bin und wo ich in diesen fünf Jahren viel gelernt habe A1: *mhm* B: hier bin ich unterwegs A1: *mhm* B: ähm, mit dem, A1: *mhm* B: ja (2) ist das eine Antwort auf diese Frage

A1: *das ist... ja, absolut, ähm haben Sie das Gefühl, dass Ihre Hochsensibilität auch, äh, also, Ihren Umgang mit Aufgaben, mit ähm, mit Aufgaben die Sie haben, auch beeinflusst?*

B: (4) *ja, das beeinflusst natürlich, äh, das zwischenmenschliche* A1: *mhm* B: *allgemein, ähm* (3)

A1: *also gerade diese Gruppendynamik haben Sie vorher angesprochen*

B: *genau, Gruppendynamik*

A1: *das ist wahrscheinlich ein Punkt*

B: *auch diese Einzelgespräche, A1: genau* B: *also* (2), *ja* (4) *es ist eben so, manchmal dann, dann heikel, auch zu merken also jetzt wird es mir zu laut* A1: *mhm* B: *und ähm, zu schauen, ja jetzt liegt es einfach an mir, jetzt ist es mir irgendwie wegen dem und dem ist das... wird es mir jetzt zu viel* A1: *mhm* B: *ähm, wie kann ich einen gewissen Selbstschutz, A1: mhm* B: *hier aufbauen, das, das lernt man ja auch ein wenig, also so ein wenig eine Glocke zu machen* A1: *ja* B: *habe ich mit der Zeit so ein wenig gelernt, dann weiss ich, dann habe ich nachher keine Ahnung was wo geredet wurde am Tisch weil* A1: *ja* B: *ich irgendwie für mich selber irgend@ (wie so etwas)@* A1: *@ja@* B: *so ein wenig abgeschottet habe* A1: *mhm mhm* B: *ähm, ja, jetzt gerade nicht genau*

A1: *das ist aber sonst gut, eben ich glaube, Sie haben es schon gesagt, hauptsächlich mit dieser Gruppendynamik und eben halt den Kontakt mit den Einzelnen ist wahrscheinlich ein grosser Teil, ihrer Aufgaben, die es beeinflusst, wahrscheinlich* B: *ja* A1: *nehme ich mal an*

A1: *genau, ähm, grundsätzlich... also welche Chancen und Risiken, ähm, denken Sie, also... bringt die Hochsensibilität wenn Sie... bei Ihrer Führungsaufgaben auch?*

B: ja also, ähm, erstmals, mir kommt als erstes so der Gedanke, dass ich das Gefühl habe, es, ä-ä es gibt sehr gute Führungskräfte, die nicht hochsensibel sind, A1: *mhm* B: und es gibt sicher auch viel, wo gleich gut sind, auch wenn sie hochsensibel sind A1: *mhm* B: ähm, und äh... (2) ich habe jetzt ein bisschen wenig Vergleiche und Erfahrung A1: *mhm* B: ähm, ee-s kann auch ein Vorteil sein, wenn man gar nicht so viel merkt, je nach Führungsfunktion A1: *mhm* B: und sich darauf verlässt, ja wenn irgendetwas ist, dann vernehme ich es also A1: *ja* B: ich gehe davon aus, dass ich es vernehmen und dann nicht irgendetwas merkt und denke uh.. da muss irgendwie mal A1: *mhm* B: nachhaken und was ist wohl da los oder so A1: *ja* B: je nachdem, wenn man es als Werkzeug einsetzen kann, als Wahrnehmungswerkzeug A1: *mhm* B: wo man nicht ständig vermischt, mit mit seinem Eigenen oder so, dann dann kann es von Vorteil sein A1: *mhm* B: denke ich ähm, aber, das heisst für mich auch, dass ich entscheide, wann dass ich etwas wahrnehme A1: *mhm* B: und wann dass ich auch jetzt gerade nichts wahrnehme A1: *ja* und mich das jetzt gar nichts angeht A1: *ja* B: so, ähm, ja, also, m-man kennt so dieses, wenn man im Team arbeitet und jemandem geht es nicht gut, dann sollte der eigentlich sagen [55`] heute bin ich jetzt gerade nicht so drauf A1: *mhm* B: es hat nichts mit euch zu tun, äh A1: *ja* B: so:, ähm ja, das, könnte man sich eigentlich auch so darauf verlassen A1: *ja* B: dass man das, äh, vernimmt.

Und so Risiko ist schon, dass für mich mit dem, mit dem Abgrenzen, ähm, (2) auch ähm(2) ja, Kräfte einteilen, dann wenn man irgendwie... es braucht eine gewisse Anstrengung A1: *ja* B: für mich, eben so, zum Teil so mit dem (2) eben wenn so Reizüberflutung A1: *ja* B: oder Stress ist, stressige Situationen, habe ich... sinkt meine Belastbarkeit einfach, und (2) äh, weil ich das weiss, strukturiere ich mich gut und immer alles, was ich rechtzeitig erledigen kann, erledige ich rechtzeitig, weil ich weiss A1: *mhm* B: ich kann dann nicht auf den letzten Drücker A1: *mhm* B: das alles machen, denn, äh, spickt es mich raus A1: *ja*, *ja* B: so (2), ähm, dann komme ich nachher wirklich in „es Züügs“ so, A1: *ok* B: äh, dass ich dann unkonzentriert bin A1: *ja* B: und so, ja

Ja, das ist glaube ich schon , das Risiko

A1: *sich abgrenzen halt*

B: ja,

A1: *mhm, genau, haben Sie sonst hier gerade noch etwas oder sind es einfach diese zwei Dinge, die Sie (3) Chancen und Risiken (3)*

B: ja, ja, ich glaube...

*A1: ist gut, gerade, genau, eben noch eine Frage, ist so ein wenig die Frage: Gibt es in Ihrem Team auch... also... zum Thema Mitarbeiter, wenn man bei anderen... oder vielleicht auch Klienten wahrnimmt, da ist eine Hochsensibilität da, haben Sie das schon erlebt, wie gehen Sie dort damit um? Ist das schwi...*

*B: ja, mhm, also, Mitarbeiter, ähm, hätte ich das jetzt nicht so wahrgenommen, wir haben wirklich nicht so viele ((lachen)) ähm, äh, bei den, äh, Klienten, nehme ich es schon eher, ähm, wahr, dass es Tendenzen gibt, A1: mhm B: da, ähm (3) ähm, und also das ist einfach wichtig für mich, dass ernst zu nehmen A1: ja B: einfach es... bei einigen ist das ein bisschen gemischt mit, ähm (3), ä mit Sachen, die dann wiederum man für ein bisschen simulieren oder sich ausklinken A1: mhm B: und ja nicht hier nicht ganz wohl und da nicht ganz motiviert A1: mhm B: oder so... ist es manchmal auch gemischt und das macht es manchmal schwierig A1: ja B: ähm, und, äh: da bin ich dann vielleicht ein wenig (3), doch ein wenig der Anwalt, wenn alle sagen, hey, das ist jetzt wieder typisch und so A1: mhm B: äh, zu sagen, ja aber diese Empfindlichkeit, die ist trotzdem, die ist einfach, da, A1: mhm B: die, die, die ähm (2) das kann man einfach nicht für jemanden anderes beurteilen A1: mhm B: wie fest, dass irgendetwas weh macht, a1: mhm B: das ist manchmal A1: mhm B: das sieht man überhaupt nicht natürlich A1: ja ja B: da ist irgendwie ein undefinierbares kleines Pünktchen, A1: mhm B: und das, fühlt sich an wie eine Wunde für jemanden A1: ja B: oder so zum Beispiel ja das finde ich wichtig, niemand kann für jemand anderen beurteilen, wie fest dass irgendetwas weh macht, A1: mhm B: wie laut dass irgendetwas empfunden wird, A1: mhm B: und dann nehme ich einfach bei verschiedenen Leuten unterschiedene partielle Empfindlichkeiten auch wahr A1: ja B: dass jemand ganz geräuschempfindlich ist, jemand hat irgendwie, also, so von den Mitarbeitenden hat jemand gewisse Empfindlichkeit auf Gerüche A1: mhm B: also, und dann ist vielleicht trotzdem ein kleines Gebiet, wo A1: ja B: ein wenig hochsensibel ist (2) so, und eben auf den Tastsinn ist jemand bei uns so... oder A1: mhm B: Haut äh, A1: mhm B: so äh, Schmerzempfindlichkeit einfach so, ähm, ja,*

*A1: ja, ok... Man muss dann einfach dieser Person auch zugestehen, dass ...*

*B: ja genau*

*A1: es so ist, wie du es sagst, so ein wenig so*

*B: ja, ja genau*

*A1: spannend... Welche Risiken und Potenziale sehen Sie allgemein bei Hochsensibilität in Führungen und was würden Sie sich vielleicht auch in Bezug auf das Thema wünschen, so als Abschlussfrage [60']*

B: mhm (5) ja also ähm, das Ganze Thema Wahrnehmung, also ist ist ähm, ähm, im sozialpädagogischen Bereich, gut das ist jetzt gar nicht auf den sozialpädagogische Bereich bezogen

*A1: das spielt keine Rolle*

B: ähm, ist das ein wichtiges Thema *A1: mhm* B: dass man das ... es ist ja immer ein Thema, dass man das äh, ausbildet, reflektiert *A1: mhm* B: und ähm, hier hat man vielleicht, äh eine gute Ausgangslage, wenn man gewisse Wahrnehmungs... *A1: mhm* B: werkzeuge hat, die man vielleicht, muss man die noch so entsprechend schleifen *A1: ja* B: oder so, ähm,

*A1: würden Sie sich je nachdem auch wünschen, dass das in den Ausbildungen vermehrt vorkommt, oder ist es einfach... (3)*

B: ja: das würde ich mir schon wünschen, also, äh, ich habe das Gefühl... nein ich könnte mir einfach vorstellen, dass ähm, dass es heute mehr gibt *A1: mhm* B: ähm, ich weiss es nicht genau, ich glaube in dem Buch ist schon von irgendwie so und so viel Prozent *A1: ja* B: ist allgemein, *A1: mhm* B: aber ob das immer gleich... war und man es einfach nicht so kannte, äh, ja es scheint mir wichtig, in, äh Ausbildungen darauf aufmerksam zu machen, schon alleine äh, auch wegen dem Klientel *A1: mhm mhm* B: dass man dieses Bewusstsein, was muss man auch in diese Ecke tun *A1: ja* B: wenn wenn jemand irgendwie, auch, was weiss ich, schwieriges Verhalten zeigt, äh, auch äh, Thema Autismus ist ja ein *A1: ja* B: ein sehr ein wichtiges *A1: genau* B: und äh, wachsendes Thema und das ist ja auch, ähm, manchmal nicht einfach zu unterscheiden *A1: ja* B: was ist jetzt, ähm, oder äh, es schliesst einander auch nicht aus aber, äh, kommt es jetzt vom Autismus her *A1: mhm* B: oder ist es einfach sonst Hochsensibilität, ähm, äh und das finde ich ganz spannend *A1: ja* B: und ich denke, das sollte schon unbedingt in die Ausbildungen mit drin... schon allein wenn man Autismus hat, dass man das dann mit darin hat *A1: mhm* B: ja und, äh, Fussnote was weiss ich... Sensibilität *A1: ja* B: so...

B: (3) Ja, ähm, also, i-ich weiss nicht für mich war das dann schon ein Aha-Erlebnis und ja genau *A1: @mhm@* B: so, ähm, nach dem Buch und ähm, e-es ist auch, bei uns ist es einfach, ein wenig famili- familiär *A1: mhm* B: äh, es ist wahrscheinlich auch ein bisschen erblich so, *a1: mhm* B: Also bei uns, wir haben alle unsere partiellen Hochsensibilitä-

ten in der Familie, mein Sohn hat es sehr stark A1 ja B: also stärker als ich, würde ich mal noch sagen, ähm, und dann bin ich jetzt zum Beispiel auch wach, dass das ähm, Fähigkeiten sind A1: *mhm* B: also, und dass man dann nicht sagt, jetzt tu doch jetzt nicht wieder so A1: ja B: empfindlich @es ist jetzt wohl nicht so schlimm@ A1: @ja@ B: und so, äh, sondern eher auf die die Stärke Seite dann Betonung, äh, A1: ja, ähä B: darauf tue.

*A1: Was haben Sie das Gefühl, (eben für) das Risiko, gibt es noch ein Risiko dieser Hochsensibilität gerade, wenn man in einer Führungsposition ist? Das haben Sie eigentlich auch schon angetönt mit dem Abgrenzen vielleicht ist ein Punkt, sehen Sie sonst noch...*

B: ja: also es ähm, e-e-es- scheint mir, es funktioniert nur gut und ist nur ein Vorteil, wenn man es sich klarmachen kann A1: *mhm* B: ähm und, äh wenn man, e-eine gute Selbstreflexion hat A1: ja B: ich denke sonst, sonst ist es, kann es auch ein Handicap sein A1: ja B: einfach, ähm, a1: *genau* B: es ist vor allem das, scheint es mir A1: ja B: dass es (wie) bewusst sein muss also A1: ja B: also i-ich kenne es einfach von mir auch, von, äh, früher, dass ich auch ein Problem mit Kritik A1: *mhm* B: und also mit Sachen hatten, die mich dann wahnsinnig, so getroffen A1: *mhm* B: äh, haben, oder, so, äh mit Unsicherheiten, A1: *mhm* B: dass man an sich selbst zweifelt und sich komisch findet, oder, so ähm, ja

*A1: ja genau (3) hast du noch etwas?*

*A2: nei:n da sind wir eigentlich schon gut darauf eingegangen, aber mich interessiert trotzdem noch, über alles gesehen würden Sie eher sagen, für die Führung ist das etwas Gutes, wenn man hochsensibel ist, oder eher ein Nachteil wenn man Führungsaufgaben hat? [65']*

B: Das ist für mich wirklich schwierig zu sagen, also für mich, äh, habe ich das Gefühl, äh: ich kann es eigentlich gut, einsetzen, ähm, aber, ä-ich muss sagen, ich hatte zum Beispiel ähm, einen Chef, äh, im früheren Heim, wo ich war, der war so etwas von nicht @hochsensibel@ ((lachen)) also dann hat er mir gesagt, äh also, ich ich merke nichts, wenn ihr mir nicht A1: *mhm* B: sagt, dass irgendetwas läuft, dass irgendwie etwas ein wenig, schmeckt A1: *mhm* B: von was weiss ich, Mobbing oder dass irgendetwas A1: ja B: im Team nicht stimmt, ich weiss es doch nicht, wenn ihr mir das nicht sagt, keine Ahnung, A1: *mhm* ich würde nicht merken wenn wenn irgendetwas, ähm, ja A1: *mhm* B: was weiss ich, äh, der würde auch nicht merken, wenn, wenn irgendwie Leute ihn anhimmeln ((Lachen)) B: oder irgendetwas also, der würde einfach nichts merken, wenn man es ihm nicht sagt, und das ist ganz ein guter Heimleiter A1: *mhm mhm* B: der auch kommunikativ und mit allen im Gespräch und miteinbezieht und empa- ähm A1: *mhm* B: empowerment A1: ja



und weiss was ich, so es muss überhaupt nicht sein A1: *mhm* B: und darum kann ich das nicht beantworten A1: *ja*

A2: *mhm, also er ist... er war ein guter Heimleiter*

B: *ja*

A1: *ist gut*

A2: *ist ok*

A1: *ja, also ich finde auch, also, ich glaube eine Hochsensibilität ist einfach ein Aspekt einer Person und es gibt auch ganz viel andere Aspekte auch noch*

B: *ja, mhm also ich klar, ich denke, man muss nicht unbedingt hochsensibel sein um Empathie zu haben in einem Gespräch, äh,*

A1: *mhm* B: *gehe ich davon aus, dass das hat für mich nicht mit dem unbedingt zu tun*

A1: *genau*

B: *also sage ich mal, er zum Beispiel hat mit mir auch, Mitarbeiter-einzelgespräch und hat die richtigen Fragen gestellt, hat ähm, mich gut einschätzen können, Tips geben, was ich vielleicht verbessern könnte, also so das A1: *mhm* B: *was man sich einfach wünscht für ein gutes Mitarbeitergespräch, konnte er, insofern muss ich ihm sagen... also zugestehen, dass er Empathie hat**

A1: *ja* B: *so, A1: *das glaube ich* B: *ja**

A1: *ja, nein, also für mich sonst ist super, ähm, ich habe meine Fragen gestellt, genau, ja, danke vielmals für, für die Zeit die Sie sich genommen haben.*



## Transkript des Interviews mit Person 6

### Legende zur Transkription

<i>A</i> (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äusserung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort: Mensa der PH Zürich

Atmosphäre: Die Mensa war an diesem Nachmittag fast leer. Nur zwei, drei andere Gruppen befanden sich auf der anderen Seite der Mensa. Diese waren manchmal etwas laut.

Transkription: Matthias Arnold

*Start bei Aufnahme (6'')*

*A<sub>1</sub>: Am:, könntest du mir den konkreten Auftrag der Institution schildern und wie deine Position in der Organisation aussieht? Oder so=wie du dort eingebettet bist=wenn du sogar noch vielleicht das Organigramm beschreiben könntest. B: Ja. Das ist so ein wenig, das was wir suchen. B: Ok*

*B: Ähm, ja also ich bin in der offenen Jugendarbeit tätig. Das ist eine Fachstelle. Und das Ganze ist eigentlich ein Verein. Das sieht man dann eben im Organigramm noch gut und vom Auftrag her, ist es eben einerseits ähm so die gesellschaftlichen Grundlagen den Jugendlichen zu vermitteln. Aber auch, dass sie eigentlich wie einen Freiraum haben, welchen sie ausgestalten können. Das ist mit der Auftrag und dann äh, das soziale Verhalten untereinander fördern und konkrete Hilfestellungen anbieten, je nachdem wenn es Bedarf gibt und eigentlich sollte das Ganze so ein bisschen präventiv sein. Das ist einfach so: der Zweck, das Ziel vom Verein, wo sie sich so auf die Fahne schreiben. Genau. A<sub>1</sub>: Aha. Ja! Und natürlich das Ganze immer die Entwicklung fördern, Selbstwert stärken. Das ist eigentlich so das Zentrale.*

*A<sub>1</sub>: Ich stelle es noch etwas näher hin. Dann... ((A<sub>1</sub> schiebt das Aufnahmegerät etwas näher zu B))*

*B: Genau, ja sorry! Genau. Äh vom Organigramm her, ist es so, dass ähm, eigentlich wie so die katholische Kirche, die evangelische und dann die ( ) und Stadt, haben jeweils ihre Vertreter, im Vorstand und äh, der Präsident ist eigentlich aus der Stadt heraus. Welcher das Ressort Jugendlich-, also soziales ähm... Ressort Jugend, nein, hat er unter sich und er ist so halt wie der Präsident vom Verein. A<sub>1</sub>: Ja. Genau. Und dann haben sie nochmals, halt seine Stellvertretung, auch aus der Stadt, da sie auch die grössten Finanzen eigentlich sprechen. Genau und dann ähm, ähm ist eben noch der Schulpräsident, aus der Volksschule heraus, welcher auch noch in diesem Gremium ist und ähm die evangelisch und katholische Kirche haben jeweils auch noch einen Vertreter. Und dann haben sie so wie ein Fachvertreter. Das ist jetzt in diesem Falle ähm einer der auch eigentlich aus der Sozialarbeit kommt, der so ein bisschen wie ein fachlicher Input gibt. Genau. Die sind eigentlich so oberhalb, also es sind eigentlich so meine Vorgesetzten und logischerweise der Präsident ist eigentlich meine Ansprechperson und ähm wir haben dann jeweils zwei Jahresversammlungen, (zweimal) im Jahr. Genau und dann bin ich, so eigentlich als Leitung dieser Fachstelle, Teamleiterin und dann unter mir oder eigentlich, da wir eine flache Hierarchie haben, ähm, kann man eigentlich auch sagen neben mir ist wie noch eine im Bereich Jugendtreff, eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter mit Aufsuchender Sozialarbeit im Raum dieser Stadt und dann noch der Bereich Jobcoaching, welcher ich zugleich auch noch habe. A<sub>1</sub>: Mhm. Und dann haben wir noch wie eine Praktikantin. A<sub>1</sub>: Ja.*

Genau, so ist das eigentlich so eingebettet vom Organigramm her.  
Ähm... A<sub>1</sub>: *Ok, super*

A<sub>1</sub>: *ahm, ja du hast das eigentlich schon recht gut beantwortet. Vielleicht noch etwas ((man hört eine Frau im Hintergrund sprechen)) von den Rahmenbedingungen. Wenn du das noch ein bisschen erläutern könntest=weißt du, so die politischen, wirtschaftlichen oder sozialen Rahmenbedingungen*

B: *j:a, ähm wir sind eigentlich sehr, eben dadurch dass jeder einen Vertreter schon hat. (Von der) Schulgemeinde und der Stadt, sind wir eigentlich schon sehr eingebettet zwischen Schule und Stadt, kann man sagen. A<sub>1</sub>: Ja. Die geben eigentlich so, äh... es ist ein enger Austausch, eine enge Vernetzung, ähm und ähm... du meinst wahrscheinlich auch wie offen, wie freiwillig... so? Oder, wie meinst du den Rahmen?*

A<sub>1</sub>: *Also, das was du jetzt sagtest ähm ist sicher das, was ich anspreche, weißt du, eben Stadt und Schule. B: Mhm. Äh, vielleicht, wenn jetzt noch etwas Bemerkenswertes wäre von der Politik? B: Mhm, ja. Oder äh, weißt du vom Kanton oder wenn du irgendwie jetzt... irgendwie wirtschaftliche Vorgaben hast, dass du irgendwie... ich weiss doch auch nicht. Dass du irgendwie, irgendwelche... gewisse Anzahl von Klienten bearbeiten musst, oder. B: Ja, ja. Verstehst du was ich meine? B: Ja=ja*

B: *Alles...=ja. Nein so...*

A<sub>1</sub>: *das so, das wie Rahmenbedingungen so von oben vorgegeben ist*

B: *Ja=ä=ja. Also von oben haben wir eigentlich eben diesen Auftrag A<sub>1</sub>: mhm welchen ich zuvor eigentlich so ein bisschen geschildert habe. Das ist sicher wie zu erfüllen. Aber ansonsten ist wie nichts Konkretes an uns vorgegeben. Da es eigentlich ein freiwilliges Angebot sein sollte, bleiben und sein, ist das eigentlich offen und freiwillig für jeden zugänglich. Da haben wir nicht, ähm, in diesem Sinne...*

A<sub>1</sub>: *etwas das ihr erbringen müsst?*

B: *Genau. Klar, äh, die Budgets, das wäre jetzt die finanzielle Seite. Wir haben ein Budget gesprochen und dort drin uns bewegen und natürlich nicht überschreiten. Das ist so ein Weiterer und gesetzlich gibt es natürlich wie äh, Gesetze für Jugendförderung, welches eigentlich*

auch wie festlegt was ist genau, wie fördert man Jugendliche? So, oder. Das ist also so das Allgemeine, wo es dann wie in der offenen Jugendarbeit eingebettet ist. A<sub>1</sub>: Ja. B: Genau. [5'] Äh, ich weiss jetzt gerade nicht @welchen Artikel auswendig. Genau,@ da gibt es ja so... das ist sicher äh... das haben wir auch so bei uns im... Konzept so verankert. Genau

A<sub>1</sub>: Also gesetzlich? Welches Gesetz ist das?

B: Äh, wie heisst jetzt das? Es ist für Jugendförderung. Es gibt wie so... also halt ausserschulische, Jugendförderung, gibt es wie ähm...

A<sub>1</sub>: Also ist es kantonal oder?

B: Nein, (ich würde sagen) äh das ist auf der Bundesebene

A<sub>1</sub>: Sorry?

B: Also ich würde nicht sagen... das ist nicht kantonal A<sub>1</sub>: *mhm* es ist eigentlich national. Ja. Aber ich kann das jetzt gerade nicht ähm... wie das genau heisst. Ich bin eben nicht so gut in 'so Sache merke'. ((Lacht)) genau=ja. Aber ich kann das auch nachtragen, wenn das euch helfen würde, um es zu integrieren

A<sub>1</sub>: also für den Moment ist es schon gut

B: Gut!

A<sub>1</sub>: Ja. Einfach wenn du es gerade gewusst hättest

B: Ja=nein. (1) Ähm, das einfach dann halt schon ein Stück weit den Rahmen gibt. Ähm... genau. Jetzt bin ich aus dem Konzept gekommen. ( ) und beim Sozialen ist es wirklich so diese Offenheit. Die gewährleistete Freiwilligkeit. A<sub>1</sub>: Ja. Genau

A<sub>1</sub>: auch diese Niederschwelligkeit?

B: Genau! Ja (2)

*A<sub>1</sub>: Ja, super. Mhm*

B: Ähm, da geht mir noch was durch den Kopf. (2) Ah genau! Im Kantonalen sind wir wie so vernetzt durch eine Netzwerkgruppe. So offene Kinder- und Jugendarbeit im Kanton XXX, gibt es wie so eine Gruppierung, welche dann ähm, sich wie so in verschiedenen Bereichen aufgegliedert hat und dann dort sind wir natürlich auch noch dabei, als Fachstelle.

*A<sub>1</sub>: Mhm. Genau*

*A<sub>1</sub>: Mhm. Dann würden wir schon zum Thema Führung kommen.* B: Ja. Was ist deine Definition von Führung?

B: ((Lacht)) ich habe mir das beim Vorbereiten so überlegt, ähm... *A<sub>1</sub>: Sehr gut.* ((Lacht)) es ist noch eine spannende Frage, da wir sie auch beim Arbeit diskutierten. Da es so darum ging, ( ) Führung oder Leitung? *A<sub>1</sub>: Aha.* Das Thema gewesen. Ähm, genau. Und ich habe dann so gemerkt für mich. Das Wort Führung ist so ein bisschen... hat so etwas einen negativen Aspekt. Ich bin lieber... oder habe lieber so das Leitende, das äh Wort und habe dann für mich dann so gesagt, ja eigentlich ist es eher eine Begleitung, einen Rahmen bieten. Dass ( )... dort innerhalb so etwas möglich wird. Also eigentlich mehr so als Unterstützung. Aber klar ist es auch ein verantwortliches Leiten, da schlussendlich, als Führung, bin ich dann diese, welche auch hin stehen muss, wenn dann etwas falsch läuft oder wenn etwas schlussendlich entschieden werden muss und wir uns nicht einig werden. So einerseits diese Verantwortung beinhaltet es, aber andererseits auch einen Rahmen geben, in welchem etwas entstehen kann. *A<sub>1</sub>: Ja. Genau.* (1) Genau, ja! So begleitend unterstützend, ja. *A<sub>1</sub>: Ok*

*A: und was ist genau dein Auftrag? Oder, wie sehen deine konkreten Aufgaben aus?*

B: Ähm, mein Auftrag. Also einerseits auf der Führungsebene @oder eben Leitungsebene@, ist es eigentlich die Teamleitung. *A: Mhm* und gewünscht ist eben flache Hierarchie, dass ähm, eigentlich wirklich ein Team entscheidet und miteinander und ähm, niemand eigentlich höher ist auch und trotzdem, das ist so ein bisschen ein Spannungsfeld. Sicher auch, denn es wird auch von oben etwas gewünscht, dass ich dann trotzdem auch sage wo es durchgeht. Das ist so ein bisschen diese zwei Geschichten und mein Auftrag ist eben dort drin, eben möglichst viel im Team zu klären, möglichst wenig nach oben zu delegieren oder möglichst

wenig miteinzubeziehen, heisst jetzt gerade den Präsidenten zum Beispiel. A: Ja. Das ist so eine Aufgabe, eben die Teamleitung, Mitarbeitergespräche, Öffentlichkeitsarbeit, so die Vernetzung auch, dann... was ich zuvor schon angesprochen habe. Es ist eben so Jobcoaching, welches wie noch separat ist eigentlich, von unseren Angeboten. Welches ich wie auch noch habe. A: Mhm. Genau und ähm, ja. Als Leitung ist sicher immer... eben einerseits der Jugendtreff. Dort bin ich so punktuell anwesend. Aber trotzdem muss ich wissen, weisst du, was geht und eigentlich ist das wie so das Kern-... wo die Jugendlichen kommen oder wo man andocken kann. A: Ja. Sprich, ähm auch immer dort wieder anwesend sein und auch schauen, wenn ein Konzept (erarbeitet) oder weiterentwickelt wird, dass man dort... dass ich sicher auch einen Teil dort drin gebe oder so dann eher das Kontrollierende, haben ( ) (Es fällt etwas auf einen Tisch) genau. Und was ich auch noch so als Aufgabe habe. Das ist wieder mehr eine Tätigkeit=also nicht unbedingt als Führung, sondern mehr 'Mädelsarbeit'. So ein bisschen ähm, mitunterstützend. Die Kollegin, welche das macht

A: „Mädels“?

B: Also Mädchenarbeit, ja. Genau

A: mhm. Ahm, ja, also das was jetzt ein bisschen kommen würde, haben wir eigentlich schon etwas angesprochen. Eben, die Arbeitsform, delegieren, äh ähm, dass du probierst, wie auch die anderen miteinzubeziehen [10'] in einen Entscheid, dass du nicht so B: genau wie von oben herab bist

B: das habe ich mir auch noch so etwas notiert. Also ist jetzt dort, oder... der persönliche Bezug zur Führung wichtig, oder? Sind wir dort?

A: Jetzt sind wir beim dritten Punkt

B: ah. (Beide sprechen durcheinander) ja! Eben so als Führung äh Aufgaben konkrete gibt es glaube ich wirklich eigentlich nicht so sehr viele. Denn in so einem grossen Betrieb. Wir sind ja wirklich... wir sind etwa, mit mir zu dritt und dann noch eine Praktikantin. Ähm, aber äh dort drin habe ich eigentlich wirklich so die Teamgespräche, die Mitarbeitergespräche. Ähm, und dann Supervision natürlich in die Wege leiten. A: Mhm. Genau und was jetzt auch noch dazu gekommen ist, ähm, so wenn jetzt äh eine Anfrage zum Beispiel für Lohnerhöhung ist, dann muss es auch über mich laufen. Genau, solche Sachen. A: Ok. Genau



*A: hast du auch betriebswirtschaftliche Verantwortung?*

B: Ah ja, diese kommt natürlich auch noch. Gut. Dann bin ich jeweils etwas verwirrt mit meinen Gedanken. Budget, ja! Ja, äh das Budget ist auch noch bei mir drin. Genau, also so administrative Sachen, wie halt alles rapportieren, was wir machen, Berichte schreiben, ist auch bei mir drin. Dann einfach so all zwei Monate und dann die Jahresberichte der Fachstelle, welche wir einfach wie herausgeben und dann ähm, äh das Budget. Das Budget planen A: ja das Budget absegnen lassen. Ja. (2) Genau (2) und

*A: JA. Was vielleicht der letzte Punkt noch wäre, von der Führung her, hast du auch so wie normative Teile, strategische oder operative? Ich glaube du hast vor allem operative*

B: mhm. Ja. Also ich habe... genau. Das äh das strategische... will ich... weil sie die flache Hierarchie eigentlich wie wünschen ähm, ist für mich auch zentral gewesen, also diese Sachen... eben auch, wie nach oben delegieren. Da ansonsten ziemlich schnell Spannungen hier sind=also, zuerst ist eben noch diese Frage gewesen betreffend des Lohns auch gerade. Dass ich das wie aushandle mit den äh Mitarbeitenden und das habe ich dann (wie gefunden)... oder so zurückgemeldet, dass das eigentlich nicht geht, wenn man flache Hierarchie wünscht und trotzdem sollte ich noch so diese Sachen aushandeln. Genau, aber ähm, ((lacht)) es ist eigentlich mehr so das Übergeben, so das Übermitteln auch bei mir. A: Ok. Ja, aber es ist schon eher operativ. A: Ja, mhm. Und ähm (1) ja also diese Konzepte entwickeln, all diese Geschichten, die machen schon wir. Genau. Jeder halt in seinem Bereich und dann wieder zusammentragen im Team. A: Ok. Genau

*A: also das heisst, äh du mit den äh, drei, vier anderen Menschen äh, dann macht jeder für seinen Bereich...*

B: genau. Ja. Und dann eigentlich wie so die Idee ins Team hineinragen und dann so miteinander besprechen, Rückmeldung geben und dann später eigentlich... schon von mir natürlich absegnen lassen, aber eigentlich... mein Wunsch ist es, dass es wirklich im Team, äh getroffen werden kann. Der Entscheid. Auch wenn jeder in seinem Bereich ist (ist es eigentlich immer überschneidend) und dann hat man vielleicht noch zusammen zu tun, dass eigentlich auch jeder ein bisschen weiss, wo der andere dran ist. (Das sage ich jeweils so.) Oder was, will... ja, einer alleine kann vielleicht dann das... sieht einen gewissen Aspekt, aber ein anderer kommt vielleicht nach und sagt, ah, ich habe das gedacht und so kann man verschiedene Meinungen wie so einbauen. Aber das ist jetzt... da ich das wirklich, das jetzt so neu gerade übernahm. Zuvor war das... jeder hatte seinen Bereich und war in diesem Bereich

irgendwas am Machen. Einmal plakativ gesagt ((beide lachen)). Und mir ist das, wie so wichtig, dass das wie zusammenkommt. Ja. A: *Mhm. Genau*

A: (4) *m.: was ist Ihnen oder was ist dir persönlich in Bezug auf Führung wichtig? Das hast du jetzt eigentlich auch gerade schon angetönt*

B: *ja aber vielleicht kannst du das noch etwas ausführen*

B: ja, also... für mich ist wie so 'mega'... also die Kommunikation. Dass man weiss, wo jeder dran ist, dass auch wie zurückgemeldet wird, ähm, und dass so eine, ein bisschen eine Willkommenskultur herrscht. Ich habe so gespürt, ich habe dort angefangen und irgendwie, ich kam wie alleine, es war eigentlich gar niemand da. Da die Hälfte in den Ferien war und... Ich habe dann vielleicht... oh, das passt für mich gar nicht. Das ist mir sehr wichtig, dass es ein bisschen ein Miteinander ist. Dass man, ja austauschen kann, diskutieren, voneinander auch wie lernen Ressourcen zu nutzen kann, wo jeder der Sachen mitbringt... genau. Und darum auch ist es für mich wie so, dass man vielleicht einmal im Monat zusammen kocht und irgendwie ein fachlicher Input auch erarbeiten. Also mehr so, ja... ein bisschen mehr so als Team. Das ist mir wichtig, dass es ein Team ist A: *ja* und nicht nur auf die Fahne geschrieben, wir sind irgendwie ((lacht)) äh, Team so und so. Sondern wirklich, dass man das auch spürt [15'] von aussen. Ja, und dass solche Wert und Haltung erarbeitet werden können. Innerhalb. Nicht, dass alle gleich sehen müssen, aber wirklich dass man so einen Austausch und solche Diskussionen haben kann. Ähm A: *cool* dass ähm etwas herausgenommen werden kann, dass dann weiterhin viel Arbeit gibt. Genau. Ja! Das ist mir einerseits wichtig und sicher auch, dass man so ein bisschen... von meinem Typ her, ich brauche ein bisschen Struktur und einen Rahmen, dass ich mich darin bewegen kann und vielleicht übertrage ich das auch wie automatisch auf die anderen=dass ich das Gefühl habe, dass sie das auch brauchen. Aber es braucht es halt nicht immer gleich ((lacht)). ((Lacht)) aber es ist mir auch wichtig. So einen Rahmen bieten zu können und diesen gut auszubauen. Dass sie sich darin bewegen können und eben so, dass sie auch etwas darin gestalten können. Also so an einem Beispiel zu... äh, zuvor war wie das Budget allgemein gehalten für, ich sage jetzt Jugendtreff, ähm aufsuchende Sozialarbeit und dann ähm. Für mich ist wie klar, dass ich das so herunterbrechen möchte, dass jeder weiss so viel habe ich für mich und dann kann er wie auch eher sich darin bewegen und zuvor war es einfach so. Oh, was kann ich denn machen? Ah, ich kann etwas machen. Ja, was? Wie viel habe ich denn? Und immer wieder diese Frage und trotzdem ist... vielleicht hat man sich nicht so frei gefühlt, etwas... ein Projekt oder eine Aktion zu starten. Und so, wenn man es wie konkret vielleicht weiss, ist so meine Hoffnung, dass dann ein Rahmen hier ist, wo man sagt, ah ok, heute mache ich mal eine Backaktion mit den Jugendlichen, oder. Je nachdem so

A: *es ist ja... es klingt etwas übersichtlicher*

B: genau, ja. Ja es gibt einem ja Halt und Sicherheit. A: *Mhm.* So. Das ist sicher auch von mir, da ich das brauche. Die Frage ist, ob... ich habe das mit dem Team auch so angesprochen, wie mir die Kommunikation wichtig ist. Braucht ihr das oder wie seht ihr das? Und äh, bis jetzt haben sie eigentlich gefunden, doch! Und darum versuche ich das jetzt auch so umzusetzen. A: *Ja.* Eben so ein bisschen einen Rahmen zu bieten, in welchem sie sich bewegen können. Und auch wieder Sicherheit gibt und nicht so. Ou! Äh, was machen wir eigentlich? Genau (*lacht*) ja, aha. So ein bisschen. Ja. A: *Ist gut!*

A: *Dann, dein Führungsstil, das wurde auch schon angesprochen, mit... weisst du, da geht es so ein bisschen darum, ob du autoritär führst B: ja partizipativ B: mhm delegierst? Ja eben, du hast das eigentlich zuvor schon angesprochen, mit dem Delegieren, dass ihr B: mhm auf gleicher Höhe versucht zu sein*

B: genau. Es ist, schon eher ja partizipativ. So ein bisschen das miteinander Herausfinden, was wir eigentlich brauchen, was wünschen sie sich auch von mir. A: *Mhm.* Äh, genau. Und auch die Sachen sehr transparent zu machen. Das ist für mich sehr zentral. Ja. Äh, zum Beispiel jetzt äh, wenn es immer heisst flache Hierarchie. Was heisst das überhaupt für jeden einzeln? Was verstehen wir darunter? Und wo ist auch ein Spannungsfeld beinhaltet? Es gerade auch beim Namen nennen und nicht einfach denken, ah, das ist ein Spannungsfeld für mich. Denn für sie ist es ja dann allenfalls auch sofort... ist es logischerweise auch eines. Genau. A: *Ja.* Ein bisschen so, genau und delegieren, ja, das ist sicher auch beinhaltet, ja. A: *Mhm.* ( )

A: *was hast du für ein Menschenbild?*

B: Äh, für mich... ja, jeder hat so ein bisschen wie seine Stärken

A: *also jetzt, es ist eigentlich... nein, es ist schon richtig. Aber jetzt auf die Führung bezogen.* B: *Ah. Also weisst du, wenn so...*

B: @auf die Führung bezogen?@

A: *Vielleicht überschneidet es sich ja auch. Aber*

B: ja, also

*A: so etwas mit diesem Background*

*B: sicher ein positives. Ich denke jeder hat 'mega' Begabungen und Stärken und ähm mir ist wichtig sie dort zu stärken, wo sie es können... also was sie gut können und nicht auf dem herumhacken, was vielleicht schwierig ist. Also... ich äh, wenn ich mit, so schaue, wie ich in der Vergangenheit und auch jetzt dann manchmal mit Menschen, mit welchen ich denke, dass es schwierig ist zum Zusammenarbeiten und dann versuche ich nicht dort noch mehr Energie hineinzusetzen, sondern wirklich auch, das was ich finde, doch das machen sie gut. Und dann ähm, ist es jeweils spannend, da sie denken, doch wir können sehr gut zusammenarbeiten und ich denke vielleicht schwierig eher ((macht eine Grimasse)). ((Lacht)) aber so. Ich versuche dann das herauszuholen. Also ich denke jeder hat Sachen, welche er gut kann und das kann man dann auch gut nehmen und etwas daraus machen. Genau A: ja also so... (1) ja. Positives, genau. Mhm*

*A: M:, wie gestaltest du das Zeitmanagement? Also für dich selber? Und für das ganze Team?*

*B: Ja, das ist gerade noch recht im Prozess, momentan. Da bin ich mich gerade noch am Finden, da ich gerade erst anfang... jetzt momentan ist alles sehr... auch für mich, eben so äh, das Abgrenzen, finden wo=also momentan habe ich eine 70 Prozente Stelle, aber ich bin trotzdem dann fast täglich etwas am Machen. So, das ist noch nicht so. Es ist wirklich noch im Prozess. Das Finden. Und für das Team haben wir einfach, äh... also ich meine, geht es jetzt um das Zeitmanagement wie... Stundenabläufe, oder?*

*A: Zum Beispiel, ja. B: Ja. Oder weißt du, dass man, dass du wie... ein Beispiel. Du hast die Vorstellung, dass eine gewisse Aufgabe [20'] in B: ja einer gewissen Zeit gemacht werden muss und dann sagst du deinen Leuten, du machst das in zehn Stunden B: mhm und du hast für das 20 Stunden Zeit. B: Ja*

*B: das ist jetzt sicher noch am Aufbauen, also das Beobachten. Wie arbeiten sie überhaupt, um das rauszufinden. A: Mhm! Darum kann ich das jetzt noch gar nicht so sagen, es ist für mich... ( ) ja, wa-, also wenn ich ihnen etwas sage, dann spüre ich dann sofort, ah er hat so lange. Ok, dass ich es dann etwas einschätzen kann und dann kann ich sehr grosszügig. Habe ich gespürt. Ich gebe dann lieber etwas mehr Zeit, also äh in einer Teamsitzung haben wir vielleicht ein Thema, welches wir anschauen. Dann ist es mir wichtig, dass wir jetzt nicht gerade einen Entscheid fällen müssen. Sondern, dass man sagt, ok, nochmals... wir schauen nochmals. Jeder nimmt es mal mit. Und*

vielleicht in einer oder zwei Wochen schauen wir es nochmals an. A:  
*Mhm.* Ja. A: *JA.* Und dann ist sicher halt auch, wie ich so spüre, das  
ist auch für mich wichtig. Eben, es braucht vielleicht nicht jeder.  
Genau. A: *Ja.* Also wie ich von mir, auch vom Typ her spüre, ich bin  
nicht eine, die so gerne zack, ich muss nochmals... meistens erst im  
Nachhinein kommt dann so ah A: *mhm.* Genau

A: *wo du es noch etwas verdauen musst*

B: ja. Genau. Und dann denke ich kann man so mit Abstand wie nochmals  
eine andere Sicht darauf bekommen. Genau. Ja

A: *das kommt mir bekannt vor. ((Beide lachen))*

B: darum eben so auch Interviews. Finde ich immer so. Ach! Ich weiss  
jeweils danach hätte ich... ( )? Aha! Und  
dann geht es jeweils noch so nach. Und hier hätte ich auch  
noch...=genau! ((Lacht)) ((lacht))

A: *aber bis jetzt läuft es gut*

B: ja ((lacht))

A: *ahm, (7) weisst du, da, beim nächsten Punkt, welchen wir ansprechen  
wollten ist so ein bisschen wie du die Aufgaben gestaltest oder die  
Rahmenbedingungen*

B: *mhm*

A: *jetzt musst du mir etwas helfen. Das hast du ja auch schon etwas  
angesprochen*

B: Ja. Ähm, jetzt eben für das Team, hä?

A: *Ja, vor allem du als Führungsperson*

B: genau. Äh, meistens ist es so, dass ähm schon in den Teamsitzungen solche Aufgaben zum Vorschein kommen und dann diese auch gerade dann im Team ausgestaltet werden. Dass man sagt, ah, was braucht es? Was denkt ihr, wie lange brauchen wir dafür? Wer hat gerade Zeit? So, es ist sehr äh. Es ist dann eigentlich nicht unbedingt, schon ein Delegieren, aha ja, ich habe es jetzt oder sie hat Zeit, aber davor eigentlich so ein bisschen ein Miteinander. So dieser Gedanke, es ist nicht, uh, also gerade wie ( ) den ganzen Bereich hinein. Weiss ich noch gar nicht, was sind jetzt da alles für Aufgaben. Es ist wirklich so im Tun merke ich jeweils so, aha, hier wäre jetzt wieder so etwas und dann äh versuche ich das in die Teamsitzung hineinzunehmen und zu besprechen und anzuschauen. A: *Mhm*. Ein bisschen das, äh und sonst halt schon, ich bin manchmal auch sehr ein spontaner Mensch und dann gerade so im Sein, ah da wäre was und dann probiere ich so etwas das Gespräch zu suchen und dann ist es eher so, dass ich einzelne, ( ) sie oder er denke ich, können das gut. A: *Mhm*. So das Delegieren. Ah:, es ist aber noch schwierig, ja, da ich, das alles jetzt so ein bisschen am Aufbauen bin. Deshalb ist es momentan eher so, aha da wäre noch eine Aufgabe oder da, ja. ((Lacht)) ((lacht)) äh, wie soll ich sagen, noch halt wirklich alles noch so im Moment selber, ja, momentan. A: *Ähä*. Genau. Und da halt trotzdem jeder Bereich ziemlich klar ist, braucht es dort auch nicht so viel, dass ich äh dort ein Aufgabenpäckchen eigentlich schnüre. Ist das so gemeint?

A: *Mhm*

B: ( ) ja

A: *doch, das ist gut*

B: denn also, sonst der Jugendtreff, dort ist eigentlich schon klar, was für Aufgaben zu machen sind. Es gibt wie ein Stellenbeschrieb. Es gibt äh so ein Leitfaden und dann ist es eigentlich schon, wie so ein bisschen klar. Ich fange jetzt mehr diese einfach so mal an durchzulesen und denke ah, da könnte man das vielleicht noch machen und bringe es wie so rein und denke, wie seht ihr das? Mehr so A: ja handeln wir das aus. Ja

A: (2) *mhm. Wie sehen deine Werte aus im Umgang, ähm mit=mit deinen Teamkollegen und mit den Jugendlichen? Vielleicht sonst auch allgemein in der Organisation, wie sind deine Werte?*

B: Ähm. Mir ist wichtig, dass man eben so wertschätzend miteinander umgeht. Äh, eine gewisse Offenheit und Transparenz da ist und sicher auch, dass man einander auf Augenhöhe begegnen kann. Genau. Und äh (1) ja einfach auch Ehrlichkeit. So. Das ist für mich... das kommt glaube ich @etwas weiter unten@. Ähm, ja so, wenn ich wie spüre, [25'] etwas stimmt wie nicht so, dann ist das für mich sehr schwierig zum Aushalten und deshalb ist mir diese Offenheit und Transparenz und die Ehrlichkeit im Ganzen. Da ich sonst immer so denke, ah, kann ich oder was ist jetzt genau los? ( ) dann die Spannung zum Aushalten und deshalb ist mir das wichtig. Ja. A: Ja. Genau

A: das wäre der Teil der Führung gewesen. Jetzt würden wir zum zweiten Teil kommen B: mhm zur Hochsensibilität B: mhm. Ja. Und hier wäre die erste Frage was du unter Hochsensibilität verstehst und wie sich diese bei dir äussert?

B: Genau. Also, für mich ist wie so ein Merkmal oder eine Eigenschaft, welche, welche wie ausgeprägt oder weniger ausgeprägt sein kann. Und ähm, dass man so wie ein bisschen überall so Fühler draussen hat und äh, je nachdem wie zu viel auch wahrnimmt, also wie eine Überflutung eigentlich

A: zu viel sagtest du, oder?

B: Ja. Zu viel. So stell ich mir das oder so verstehe ich das. Aber für mich ist es wie, eben wie nicht ähm ein Stempel oder irgendwas. Also ich bin jetzt hochsensibel, sondern wirklich mehr eine Eigenschaft, welche in gewissen Bereichen mehr oder weniger zum Tragen kommt. Genau, und ich denke auch gerade bei Hochsensibilität, denke ich, ist es vielleicht auch ( ) und bei den einen ist wie der Zugang verschüttet, oder? Das sind jeweils so meine Fragezeichen desto länger ich mich jeweils damit beschäftige. Ja. So, oder. Die einen nehmen es vielleicht gar nicht mehr so war, da sie einfach so viel um sich haben. Eben, vielleicht ist einfach halt der Zugang dazu verschüttet, dass man es gar nicht merkt, dass man solche Sachen wahrnehmen würde und ähm A: mhm und ja, genau

A: und bei dir?

B: Und bei mir ((lacht)), genau, ist es vor allem das, was ich zuvor schon etwas angesprochen habe. Es ist eben so diese Beziehungsebene, wenn ich spüre so, gewisse Spannungen sind hier oder ähm einfach so Schweres, dann nehme ich das enorm...=also Stimmungen anderer Menschen nehme ich sehr schnell auf und das macht es manchmal wie schwer zum mich dann davor wie distanzieren oder dass es mich nicht auch noch

mitnimmt. Genau, das ist etwas ein Punkt und ähm Gerüche in der Luft reagiere ich sehr stark. Ähm, ( ) immer in gewissen Räumen Kopfschmerzen überkomme oder nicht. Das ist eben davor... bevor ich das nicht wusste, dachte ich, was ist mit mir los? Bis ich dann mal merkte, dass das eigentlich ganz normal ist und gewisse Geräusche, so Lärm, welche ich nicht so gerne habe. Genau und

*A: kannst du zum Beispiel auch nicht... also so Diskotheken, hast du das nicht gerne?*

B: Ist jetzt noch spannend. Im Jugendtreff haben laufend jeweils noch Party und ich... das ist schon noch... ich weiss auch nicht. Früher machte mir das nie so viel aus. Aber jetzt, ich weiss auch nicht, es ist halt, desto mehr ich mich damit beschäftige. Spüre ich so, ich werde wie noch mehr empfindsam @demgegenüber. Also ich merke so, wenn ich hinten arbeite im Büro@ und vorne ist ein riesiger Lärm. Ich sage jetzt einfach mal Lärm, dann äh, ja, muss ich mich schon jeweils recht konzentrieren, dass ich ähm produktiv bin. ((lacht))

*A: Ja, ist richtig. B: Genau. Jetzt zu dir sagen, jetzt konzentriere dich! B: Ja, genau. ((Lacht))*

B: Ja, das ist noch. Oder halt auch viel die Wahrnehmung. Das ist bei mir glaube ich schon auch noch. Ich äh... ich bin sehr ein beobachtender Mensch und dann nehme ich sehr viel einfach so wahr. *A: Ja. Genau und Kunst habe ich sehr gerne, ja. Und äh A: mhm den Zugang, ja. So, das äussert sich so bei mir. Ja. A: Schön. Mhm*

*A: M:, bei deiner Arbeit, inwiefern äussert sich die Hochsensibilität positiv oder negativ? Zum Beispiel im Umgang mit Konflikten*

B: Ähm, (bei Konflikten) ist es so, dass ich wie... Einerseits, es hat ja immer so zwei Seiten. Und einerseits spüre ich schnell, aha da ist vielleicht eine Schwierigkeit hier oder hier hockt es etwas fest. Ich kann sehr schnell das Ganze wie ordnen für mich oder vernetzen. Gedanklich... das ist einerseits positiv, dass ich spüre, aha, da könnte der Hund begraben sein oder so. Andererseits ist es auch negativ, wenn man das dann schwierig findet, wie gehe ich jetzt daran, dass ich nicht schon voreingenommen. Ähm, ja und wie ich es dann jeweils aufnehme, auch wenn ich es gar nicht aufnehmen möchte. *A: Mhm. So diese Spannungen die kommen, ja. Oder auch gerade so ähm, wenn ich dann wie spüre, das Nonverbale und das Verbale passt wie nicht überein. Es ist für mich jeweils recht schwierig, so wie reagie-*



re ich jetzt äh A: *mhm*. Bei den einen Mitarbeitenden ist das manchmal so ein bisschen wie der Fall und dann finde ich es sehr schwierig so, wie rück zu melden oder wie, ähm (2) spiegeln. Je nachdem. Oder einfach wie es jeweils dann so nahe kommt. **[30']** Ich spüre das bei mir. Ich wünsche mir manchmal, ich möchte noch besser einfach sagen können und jetzt möchte ich einfahren. Jetzt möchte ich nicht alles aufnehmen, was da...

A: *ja. Ich kann mir auch noch vorstellen, wenn du wie so spürst, dass dicke Luft herrscht.* B: *Ja. Ich stelle mir vor, dass du das spürst, aber du weißt es nie 100 Prozent, dass es trotzdem so ist, oder.* B: *Genau. Und so ein bisschen. Ähm, das stelle ich mir schwierig, dass du dann nicht wie interpretierst, auch wenn gar nichts da wäre.* B: *Ja, genau. So ein bisschen* B: *aha verstehst du was ich meine?*

B: *Ja. Eben so das nicht ähm, schon wie Vorurteil haben und denken, so ist es wahrscheinlich.* A: *Ja. Es kann ja ganz anders sein. Ja, das ist sehr schwierig, dann dort dann trotzdem sagen, ok jetzt gehen wir auf den Weg und ich weiss eigentlich nicht, was ich weiss. ((Beide lachen)) also weißt du so, da ich weiss es ja wirklich nicht.* A: *Ja. Es ist nur so ein Gefühl, oder.* A: *Mhm. Genau. Das ist äh, sehr herausfordernd.* A: *Ja. Und positiv ähm, also wenn Jugendliche zum Beispiel einen Konflikt haben, ist auch... ich nehme dann das sofort, wahr, wo mich... dann sehe ich @mich gerade wieder dort und so@. Das ist logischerweise auch eigentlich positiv und trotzdem ist es dann auch... ich denke jeweils so oh... ich möchte nicht alles wahrnehmen jeweils so, da ich... ja*

A: *Es ist fast etwas viel dann*

B: *ich frage mich dann immer, wie es die anderen machen. Die spüren es dann nicht. Für mich ist es so klar, dann gehen sie wieder dort herum und dann dort und so. Was sie jeweils aushecken, ja. ((Lacht)) ((lacht)) genau, so diese Herausforderung. Das ist. Eben es hat immer zwei Seiten, gell. Andererseits ist es dann immer so. Wieso hast du das jetzt wieder gespürt? Ja.* A: *Ja. Ja. So ein bisschen beides*

A: *eben, du hast dich ja sowieso schon bes- oder gut beschäftigt mit der Hochsensibilität.* B: *Genau. Von dem her ähm, hast du wahrscheinlich auch schon bemerkt oder wir hatten zumindest das Gefühl, es gibt so wie, von jedem Punkt oder von jedem Stereotyp* B: *mhm der Hochsensibilität gibt es halt das Positive und das Negative.* B: *Genau. Wie du sagst, du spürst aber mehr, dafür kann es dich stören, wenn du wie zu viel spürst.* B: *Ja, genau*

B: Man muss so einen Umgang damit finden, oder. Mhm

A: *Mhm, ja.* B: *Genau. Und ich glaube es ist... es hilft sehr, wenn du es etwas durchschaust, halt. Also, wenn es dir wie bewusst ist* B: *ja was jetzt passiert.* B: *Mhm. Wenn du mehr spürst.* B: *Genau*

B: das hilft sicher, äh zum auch das Ganze einordnen zu können. A: *Mhm.* Also zuvor eben, als ich mich wie noch nicht damit beschäftigt habe, ist es nicht... dann halt einfach komisch gewesen oder du bist anders. So diese ganze Thematik und ähm, das ist ja dann auch ein Prozess innerhalb, oder. Bis du dann auch ja dazu findest und nicht denkst, ah, das ist einfach ä... Ansonsten ist es oft dann auch wie eine Schwäche. A: *Ja.* Und ähm, das ist halt so, der Weg bis dorthin zum Sagen, nein, es gehört zu mir, es ist gut so. So das integrieren in sich, oder. A: *Mhm.* Ja, und ich denke je nachdem, wo man dort auf dem Weg schon ist oder eben nicht, ist es halt, ist Hochsensibilität ganz eine andere Definition. Äh, ( ). A: *Mhm.* (1) So ein bisschen ja

A: *ich schaue gerade. Wir haben noch andere Punkte dazu.* B: *@Genau!@ M:, also nochmals, wie äussert sich die Hochsensibilität bei der Arbeit positiv oder negativ im Umgang mit Spannungsfelder, äh oder Dilemmata.* B: *Mhm. Ähm, ähnlich wie Konflikte, aber viel... es ist schon noch ein wenig ein anderes Gebiet.* B: *Mhm. Wenn es jetzt Spannungsfelder gibt, bei dir beim Arbeiten*

B: beim Konflikt kommt wahrscheinlich auch noch der andere Aspekt dazu. So, ähm, so das auf sich dann nehmen oder so das ähm 'mega' hineinleben, welches dann anfängt und auch so. So, dass man sich dann nicht gerade angegriffen fühlt. Das ist beim Konflikt sicher noch ein grosser Aspekt. So, denn ja dann ganz viel hier drin ((zeigt auf ihr Kopf)) anfängt an zu rattern, fragen, wie hat er das gemeint. Ich spüre, das ist herausfordernd bei Hochsensibilität bei mir, für mich, im Konflikt oder so das Harmoniegefühl, welches ich dann eigentlich gerne hätte, so alles wieder, irgendwie probieren, äh auf einen Ding zu bringen, in Balance zu bringen. A: *Ja.* Was natürlich dann nicht ist. Das spüre ich, das ist beim Konflikt sicher äh, eine Schwierigkeit, wo die Hochsensibilität noch wie verstärkt. A: *Mhm.* So empfinde ich das und bei den Spannungsfeldern, ja. Ähm, ja hier diese verschiedenen Erwartungen und dort wie man wieder wie beides gut verstehen kann. Auf beide Seiten manchmal auch und dann vielleicht ein Weg darin finden. Mhm

A: *ja. Mit Aufgaben?*

B: Aufgaben. Umgang mit Aufgaben?

A: Ja

B: (2) aha. Ähm, [35'] ja. Also das ist irgendwie... früher konnte ich gleichzeitig viele verschiedene Sachen machen. Ist kein Problem gewesen und jetzt geht das immer weniger. Ähm, und ich verzettle mich auch schneller=oder ähm, kann enorm tief in ein Thema hineingehen und dann da einfach so ein wenig diese Prioritäten setzen, wo, was ist jetzt wichtig. Ähm, genau und halt sehr, äh so den Anspruch, dass es sehr genau kommt. A: Mhm. Und äh, auch für mich immer so ein bisschen die Latte eher höher. Genau ((lacht)). Das wird...=oder so Aufgaben, das meint ihr wahrscheinlich?

A: Ja. B: Ja. *Das ist genau das, ja. (1) Dann ist ein Punkt Ressourcen. Du sagtest schon, dass du zum Beispiel bei den... bei deinen Mitarbeitenden schaust, dass du wie ihre Ressourcen miteinbeziehen kannst?* B: Aha, genau

B: das und das eben so das Beobachtende. Das kommt ja dort wie dann auch wieder zum ( ) A: ja und bei mir dann auch die eigenen Ressourcen. Das ist eben so noch das Finden. Da ich so wie, immer noch in diesem Prozess drin bin, um dann auch intern sagen zu können, doch das ist etwas Gutes. A: Mhm. Da manchmal dann schon eher so die Schwäche vordergründig ist=oder es ist einfach äh, manchmal einfach auch viel. A: Jaja. Genau. A: Ja. Und bei Ressourcen ist sicher so, halt eben so wie das auch nutzen können und sagen, jetzt gehe ich mal raus oder so. So diese Abschalt-, Auftankmomente, ja. A: Mhm. Äh, welche ich mir jeweils schon nicht so gebe, genau. A: Ja. Ich persönlich, wenn es dann um meine eigenen Ressourcen... ja. Mhm

A: *Ok, also dass zum Beispiel. Du sagst jetzt, jetzt lege ich es hin und mache jetzt 20 Minuten Pause oder so*

B: Genau. Also bei der Ressource Zeit ist bei mir... eben baue ich eigentlich noch zu wenig ein. So, ja. A: Ok. Genau ((lacht))

A: *und du sagtest noch ähm beobachten?*

B: Ja

A: also damit meinst du, da du hochsensibel bist, dass du gut beobachten kannst was die anderen für Ressourcen haben?

B: Ich würde es nicht unbedingt nur an Hochsensibilität knüpfen, aber wie vielleicht noch einen aufmerksameren Zugang dazu. A: Mhm. Ja. A: Ja. So ein bisschen, das äh... oder halt wahrnehmen oder ja. Aber nicht jetzt ausgeprägt, nur wegen der Hochsensibilität. A: Ok. B: Ja. A: Mhm. (3) Genau

A: Was denkst du allgemein, welche Chancen und Risiken, dass die Hochsensibilität bei deiner äh, bei deinem Job dir bringt?

B: Ähm, die Chance ist, vielleicht, dass ich... m:, also es ist, wo ich ähm anfang, hat der jetzige Leiter... er hatte eigentlich alles offen gelassen und für die Mitarbeitenden war es zum Teil sehr schwierig, wie... also die Sicherheit hat wie so gefehlt. Und für mich, ich bin gekommen und bin irgendwie...=schon beim ersten Gespräch habe ich gespürt 'ui', ich glaube hier ist es schwierig für ihn und das halt so rausspüren. Das war für mich gerade wie klar. Das ist, glaube ich, eine Chance. Dass man es wirklich einbauen kann und merken, ah er braucht das, ok, was braucht er dazu? Mit ihm auf den Weg gehen. Vielleicht ist es ja nur ein Plan oder ich weiss auch nicht. A: Ja. Ja, (da er sich dann zuvor immer so alleine fühlte), ja. Äh, soviel ( ). Risiko ist immer, halt... oder nein, eine weitere Chance ist auch, dass man in Extremsituationen sehr viel leisten kann, sehr viel hineingeben. Aber danach, eben (das ist ein Risiko) @braucht wieder Zeit zum Erholen@. ((Lacht)) äh, sich wieder sammeln. A: Mhm. Äh, ( ) genau. Ja. A: Mhm. Dort sehe ich schon auch ein Risiko, so halt das es manchmal halt jemand einfach überfluten kann. Mhm. A: Ja. Und vielleicht auch so der Anspruch, mit welchem man sich manchmal selber etwas... da man es auch so möchte, wie gründlich machen und äh gewissenhaft. Dass es dann manchmal wie, eben, zu viel ist, was man logischerweise nicht erfüllen kann. Genau. Ja

A: hast du das Gefühl, dass es in deinem Team auch Hochsensible gibt?

B: ((Lacht)) ( ) Ja, ich glaube nicht nein. Aber es ist immer so... es ist schwierig, eben, vielleicht schon, aber sie haben es noch nicht entdeckt. Und dann kann es manchmal auch ganz ähm, sehr äh, ah wie sagt man? Fast so das Gegenteil von hochsensibel sein. Sehr ähm (2) 'mega' direkt oder weisst du, ähm, wenn es jetzt wie jemand ist der wie verletzt noch ist und ein Frust raufkommt. (2) Ich weiss gerade das Wort nicht. Vielleicht so eher. Aber sonst habe ich... es ist noch schwierig zum Sagen. Ich glaube nicht, nein

A: *ich glaube du=du meinst, dass man sich wie einen Schutz aufbaut und dann*

B: Genau. Oder wie noch jemand anders sein möchte, da man [40'] ja vielleicht nicht so (sein möchte), das Schwache, oder. Obwohl es das ja eigentlich gar nicht ist, aber... dann eine Weile dagegen ankämpft und dann kommt es ja dann immer wieder, dann ganz anders rüber. Vielleicht eher so A: *mhm* der eine oder andere könnte sein, aber... A: *ok. Ja. A: Mhm*

A: *jetzt sind wir schon bei der letzten Frage und diese ist, welche Potentiale und Risiken siehst du ganz allgemein von Hochsensibilität im Führungskontext. Also jetzt nicht nur für dich. B: Jaja. Du hast ja gesagt, dass du die Hochsensibilität bereits kennst B: genau das würde uns interessieren, allgemein*

B: und immer im Führungskontext?

A: *Genau. Also für andere Führungskräfte zum Beispiel auch. B: Mhm. Was=eben was sind die Potentiale und wo könnte es auch 'happere'? B: Mhm*

B: *m:, (das Potential) ist sicher, wenn man jetzt so 'Brennherd' hat. Wo irgendwie sehr schnell gehandelt werden muss. Ähm, denke ich, können diese sehr viel hineingeben. Da sie ähm, sie es vielleicht wie anders erfassen können. (3) Und äh, ich sage jetzt vielleicht grosse Firmen oder so, die irgendeinen 'Knorz' haben oder einen riesigen Konflikt oder einfach eine Lösung brauchen oder Krisengebiete denke ich, können hochsensible Menschen sehr viel eigentlich hineingeben. Aber halt nur für einen kurzen Rahmen. Ähm, Risiken kann vielleicht auch sein, dass man, ja vielleicht sich wie verliert, (da man irgendwo allen), immer einen gemeinsamen Weg finden möchte, oder... ( ) das zu sich nehmen und wie zu viel... es wie eine Überflutung dann wird und dass sie überfordert und, ich sage jetzt mal bildlich, weg-schwemmt. Das @ja@. Ähm, gerade auch so im Führungskontext, wo halt dann so das Bild ist, man steht vorne hin, man... so ein bisschen „straight“. A: *Mhm*. Ich denke dort äh, ist sicher... wenn man Führung so interpretiert, dann äh, ist es sicher ein Risiko äh, wenn hochsensible an einer Führungsspitze sind, denke ich. Da das äh, wahrscheinlich schwieriger wird=oder man kann sich dann so wie selber nicht mehr gerecht werden. A: *Ja*. Mhm. Gerade auch so, wenn man ähm dann halt so gewisse Werte vertreten möchte. So Gerechtigkeitssinn. Also, so dann geht das wahrscheinlich wie nicht mehr so ganz auf und das ist sicher ein Risiko. A: *Mhm*. Aber auch wieder ein Potential, da man je nachdem*

auch einen anderen Weg einschlagen kann. Wie ein anderer... äh, nicht einfach alles (so dass... Hauptsache man ist schnell, effektiv. So.) Genau. A: *Mhm.* ( ) ((lacht)) ja.

*A: und was würdest du dir wünschen bezüglich diesem Thema?*

B: Ähm, (1) @hm@. Vielleicht mehr noch eine Sensibilisierung auf diesem Thema. Aber ich... momentan ist auch so viel am Gehen mit diesem Thema auch. Jetzt haben wir schon fast wieder so ein Hype. So eben (wie man hörte) das neue Burnout. Ähm ((lacht)) @hast du vielleicht auch schon gehört. Ich weiss nicht.@ Von wegen, ja zuvor war das, jetzt kommt das. Ähm, oder ich spüre schon so, man hat dann eben so... das ist dann wieder so ein Bild. Es heisst eigentlich Führung. Ich wünsche mir vielleicht auch mal mehr so ein Umdenken. Also bei der einen... wir haben jeweils so ein Treffen bei der Netzwerkgruppe. Das heisst Leitung. Das sind einfach alles so sehr so Alphatiere so:. Und ich sass so dort und ich habe nur so gespürt. Sie schauen mich so an, ich bin noch die Jüngste, die Kleinste ((schmunzelt)), Frau, äh, ja! Vielleicht 'da wie au, so es Umdenke', ja. A: *Mhm.* Muss jetzt Führung so sein oder kann es eben auch so ein äh Miteinander sein. Ja. A: *Ähä.* Aber das hat jetzt vielleicht nicht unbedingt nur mit Hochsensibilität zu tun, ja. (3) Genau. A: *Mhm.* Vielleicht mehr auch eine Sensibilisierung, dass nicht... eben so, was heisst das überhaupt oder ist es... beisst es sich oder beisst es sich nicht? A: *Ja.* Das ist ja glaube ich auch so ein wenig... wenn ich jeweils... eben drum hat mich so die Bach-... habe ich gedacht, vielleicht habt ihr sie schon. Hat mich darum auch wundergenommen. Ähm, da alle sagen, doch das ist eben super, Führung und Hochsensibilität sind eine super Ergänzung und andere sagen, oh eben nicht. Kurze Momente, aber ja nicht länger. A: *Ja.* Genau. Aha. (2) Ja. A: *Ja*

*A: ist gut, dann sind wir schon fertig*

## Transkript des Interviews mit Person 7

### Legende zur Transkription

<i>A</i> (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äusserung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	Betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort: Geschäftsstelle XXX in XXX

Atmosphäre: Heisser Sommernachmittag; das Büro ist sehr gross und hell, wir sitzen an einem grossen Tisch.

Transkription: Matthias Arnold

*Start bei Aufnahme (6' 41'')*

*A<sub>1</sub>: Also, eben zur Organisation, so ein bisschen der konkrete Auftrag in der Institution hier und die Position, so wie es... vom Organigramm her... wo ist Ihre Position?*

B: Mhm. Also vielleicht, ich habe hier gerade das Organigramm, ((B dreht ein Organigramm in Richtung von A<sub>1</sub>)) *A<sub>1</sub>: mhm*, ausgedruckt und ähm wir sind ein Verein. Wir sind ein Spitexverein. Das ist die Organisationsform. Ähm von der Mitgliederversammlung, welche jährlich stattfindet, über den Vorstand und dann habe ich die Geschäftsführung und habe ( ) Fachbereiche, Administration... wir als Spitexorganisation, wir haben natürlich die meisten... es sind ja Dienstleistungen. Und die meisten Leute haben wir in der Pflege. *A<sub>1</sub>: Mhm*. Also das sind 150 Mitarbeitende, welche in der Pflege tätig sind und im Vergleich zur Administration sind das nur 15. *A<sub>1</sub>: Ja*. Und darum bin ich hier auch direkte Vorgesetzte und haben wir hier auch nicht jemand anders vorgesetzt und darum nützen wir Synergien. Sprich, das kann ich nicht nebenbei auch noch machen. *A<sub>1</sub>: Ja*. Plus im Bereich Pflege, wo es eben 150 respektive 180 Mitarbeitende hat. Da haben wir zwei Bereichsleitungen und dann haben wir noch einen Teil Hauswirtschaft, wo ähm mit 20 Personen im Moment noch bestückt sind. Das ist ( ) dort eine Leitungsfunktion. *A<sub>1</sub>: Mhm*. Genau. Und die Geschäftsführung in diesem Sinne, das sind wir drei. *A<sub>1</sub>: Ja*. In Zusammenarbeit mit einem „Finanzer“, sprich der „Finanzer“ haben wir von extern. Der kommt zu uns in die Geschäftsleitung und dann ( ) wir die Sachen und schauen sie an und danach ähm, genau. *A<sub>1</sub>: Mhm*. Aber er ist in diesem Sinn... er arbeitet nicht fix für uns *A<sub>1</sub>: mhm* und ist Teil der Geschäftsleitung, sondern, er ist wie, nicht immer dabei, aber natürlich braucht es die „Finanzer“ bei der Geschäftsleitung. *A<sub>1</sub>: Ja, genau, ja. Mhm*

*A<sub>1</sub>: und mit Ihnen... also jetzt mit diesen Teams, habt Ihr direkt auch Kontakt? Oder das läuft dann wirklich über die Bereichsleitung?*

B: Über die Bereichsleitung. Genau. Wenn es strategische wichtige Sachen gibt, bei welchen man informieren muss, ähm, dann gehe ich auch mit in die Teams. Ich habe Berührungspunkte in den Teamsitzungen. *A<sub>1</sub>: Ja*. Ich bin seit 13 Jahren in dieser Organisation, ich kenne die, ich sage jetzt mal, 150 Leute mit Namen *A<sub>1</sub>: ah* persönlich ((lacht)) *A<sub>1</sub>: ja* nach und nach ein Bisschen weniger, aber ähm, ja ich habe dort wirklich ähm, ja einen Berührungspunkt. Und ja, lebe das auch. Und was auch ist, XXX, wo wir jetzt sind, da ist ein Stützpunkt. ((Im Hintergrund ringt ein Telefon)) Also die Geschäftsstelle ist mit diesem Stützpunkt zusammen. Das heisst, da bin ich natürlich näher bei XXX *A<sub>1</sub>: ja, genau* im Team als XXX, beispielsweise. *A<sub>1</sub>: Ja. Genau*

*A<sub>1</sub>: sie wohnen dann nicht hier*



B: aber sonst direkt führen, 'dueni würkli nur' die Administration. A<sub>1</sub>: Die Administration. Und diese drei, ja. A<sub>1</sub>: Mhm. Super, ja, merci

A<sub>1</sub>: ähm, wir haben hier auch noch so ein bisschen, bei den Unterfragen, eben, wenn ihr sagt, jetzt gerade in der Geschäftsführung, dass da auch das Politische... politische Rahmenbedingungen, die wirtschaftlichen, wo wahrscheinlich alles B: mhm so in ihr Bereich gehört, oder?

B: Ja, genau richtig. A<sub>1</sub>: So wie ich das verstehe

B: das ist so. Wir werden ja finanziert von der Krankenkasse und vom Kanton. A<sub>1</sub>: Ja. Und es ist ja gerade ein Sparpaket im Anmarsch. Habt ihr vielleicht mitbekommen im Kanton XXX. A<sub>1</sub>: Mhm. Und jetzt ist es im Moment gerade sehr politisch. A<sub>1</sub>: Mhm. Ja. Arbeit

A<sub>1</sub>: ja, das glaube ich ((lacht))

B: es fühlt sich manchmal so an, aber jetzt, ja. Nach der Herbstsession, wissen wir sicher mehr. Und davor geht es noch darum mit den Grossräten zu schauen, dass man das Blatt noch etwas umdrehen kann. A<sub>1</sub>: Mhm. Denn sonst wird die Existenz unserer Organisation schwierig. A<sub>1</sub>: Ja, ja. Gut

A<sub>1</sub>: hast du noch etwas Vertiefendes?

A<sub>2</sub>: Nein, eigentlich nicht. Auf die Klientel sind wir eingegangen?

A<sub>1</sub>: Ähm ja, oder vielleicht wollt ihr dann... also das sind sicher diese, die direkt Unterstellten oder das gemeinsame, oder?

A<sub>2</sub>: Ja

B: also das Klientel, dass unsere Dienstleistungen, welche wir anbieten, so?

A<sub>1</sub>: Nein. Jetzt mehr, mit welchem jetzt Sie in Berührung kommen, Sie direkt

B: aha. Meine Klienten, in Anführungszeichen

((lacht)) B: meine... A<sub>1</sub>: @eure@... wir haben sie als Klienten bezeichnet, aber...

B: ja, genau. ( ) Ähm, also wie gesagt, ich bin wirklich mit diesen drei in der Geschäftsleitung sehr eng im Kontakt A<sub>1</sub>: mhm und mit ihnen, welche ich direkt führe auch, ja. A<sub>1</sub>: Ja. Genau

A<sub>1</sub>: gut, dann kommen wir zur Führung. Was, oder wie würden Sie Führung definieren? Was ist für Sie Führung?

B: Führung meint strategische Ziele zu verfolgen, gemeinsame Ziele haben, gemeinsamer Plan, eine Vision, wo man mit einer Organisation. Wenn man jetzt eben... je mehr Mitarbeiter man hat, dass man es auch gemeinsam erzielen kann. A<sub>1</sub>: Mhm. Ja, dass man das Ziel erreicht. Ich glaube, dass ist etwas sehr Wichtiges A<sub>1</sub>: ja in der Führung. A<sub>1</sub>: Ja. So übergeordnet. Untergeordnet im Alltag ist es für mich ä=ä eine Unterstützung [5'] von den Mitarbeitenden, dass sie die richtigen Instrumente haben und richtig ihre Arbeit ausführen können. Dass sie das Ziel kennen, dass sie die Instrumente haben und dass sie dann die Dienstleistungen ausführen können. A<sub>1</sub>: Mhm. Und das hat danach viel mit Coaching, mit ähm, Anleiten, mit=mit Unterstützen. Ja.= A<sub>1</sub>: Ja. Zielorientiert, wirklich auch immer transparent sein. A<sub>1</sub>: Mhm. Das: sie verstehen, was man meint und was die Strategie meint. A<sub>1</sub>: Mhm. Das ist ja manchmal so abstrakt. A<sub>1</sub>: Mhm. Genau. Und Sie, welche nur pflegen, wissen nicht genau, was jetzt los ist. A<sub>1</sub>: Mhm, ja. Das ist Führung für mich. A<sub>1</sub>: Mhm

A<sub>1</sub>: ähm, wir haben so, wenn wir uns so in die Bücher ein bisschen ((lacht))... diese so ein bisschen durchlesen oder hineinlesen, sind wir auch so ein bisschen... also die verschiedenen Formen auch... zum Beispiel die verschiedenen Arbeitsformen, jetzt in innerhalb der Führung und selber. Also ist es mehr so partizipativ oder dass sie... oder autoritär, oder? So ein bisschen vom Führungsstil her. Wie würden Sie sagen, was sie jetzt...

B: ich habe sicher den partizipativen Teil. Denn:, ich bin ja angewiesen auf all die Fachleute. A<sub>1</sub>: Genau. Die Fachleute müssen mir sagen, wie man das genau macht und ich kann strategisch denken und sagen, dass wir diese Dienstleistung verkaufen wollen. Aber sie müssen sagen, wie wir es genau machen, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. Das ist ähm, das ist, ja. Das braucht manchmal etwas Zeit, aber das ist so dieser partizipative

Teil, welchen ich sehr stark  $A_1$ : ja habe. Oder autoritär. Manchmal gibt es Situationen, wo man entscheiden muss. Punkt, amen.  $A_1$ : Genau. Und dann muss man nicht mehr lange fragen, was meinst du denn?

$A_1$ : @Ja, genau!@ Dass man mal vom Fleck kommt ((lacht))

B: ja und ich vergleiche es immer mit einem Bergführer. Also mit einem Bergführer wird man nicht noch lange diskutieren, ja, wie, wo, was? Wenn man ihn kennenlernt und er dich über einen Abhang führt  $A_1$ : mhm welcher gefährlich ist, dann muss man einfach vertrauen. Und er sagt, was ich machen muss. Punkt! Es gibt Situationen da sehe ich mich gleich.  $A_1$ : Ja. Und dann muss ich einfach sagen, dass wir es so machen. Fertig!  $A_1$ : Genau. Aber dann gibt es Projekte und Sachen, welche man entwickeln muss.  $A_1$ : Mhm. Ja und wenn man dann Angst hat und dann einer sagt, ja nein, das geht nicht und jenes auch nicht und solche Sachen und dann stürzt man ab, oder.  $A_1$ : Genau. Darum vergleiche ich es oft mit einem Bergführer

$A_1$ : @ja, das ist@ ein schöner Vergleich

B: Vertrauen kann man nicht über 100 Jahre aufbauen. Am Sonntagmorgen, wenn der Bergführer losgeht, dann muss man ihm vertrauen, oder?

$A_1$ : Ja genau. Ja, @ja das wäre@... da hat man davor nicht so Zeit. Ja

B: ja, das hat man nicht. Und man sagt ja immer, man muss mit den Teams Vertrauen aufbauen und so. Ja logisch, finde ich auch, aber wenn mir danach wieder diese Idee kommt, dann denke ich, ja und wenn du ihm nicht vertraust, dann wird es gefährlich.  $A_1$ : Ja, genau. Und dann stürzt du vielleicht ab. Ja

$A_1$ : und reisst noch ein paar mit ((lacht))

B: genau, genau. Das finde ich noch ein gutes Führungsbild, eigentlich

$A_1$ : ja. Ja, das stimmt. Ja, schön, also

$A_1$ : ähm, der Auftrag... ja, das haben wir jetzt eigentlich schon gehört, also. Die konkreten Aufgaben. Hast du noch was dazu?

*A<sub>2</sub>: Hmm, wir bekommen hier ganz gute Antworten*

*B: zu den konkreten Aufgaben vielleicht noch. Meine konkreten Aufgaben sind als Geschäftsführerin, wirklich der Betrieb, äh gut am Laufen zu haben. A<sub>1</sub>: Mhm. Das ist das Eine, aber sich dann auch nach aussen, wirklich Netzwerke bilden und schauen, wer mit wem, wie, wie gut zusammenarbeiten kann. So diese, diese Netzwerke sind auch ganz wichtige Aufgaben von mir. Denn wir sind ja, wenn ihr euch vorstellt das ist der Patient im Spital und er tritt aus, dann muss man sowohl mit dem Spital, wie dann auch 'nachglageret', wir mit dem Arzt, mit dem Physio, „Ergo“ oder 'weiss der Gugger was' und das ist ein Konstrukt, das gibt es noch nicht so lange, dass man so eng zusammenarbeiten muss. Es hat jeder immer etwas für sich geschaut. A<sub>1</sub>: Mhm. Und das ist wirklich ein ganz grosser Teil von mir, wo wir jetzt anfangen und es sind auch noch andere Geschäftsführer, die das machen, wirklich mit den Organisationen... hey, wie können wir den besten, möglichst kürzesten, günstigsten Weg am Patient A<sub>1</sub>: ja dass er gut versorgt ist. A<sub>1</sub>: Ja. Also es ist... ich würde sagen, ähm 50 Prozent intern und 50 Prozent externe Arbeit. A<sub>1</sub>: Mhm. Wo ich als Geschäftsführerin habe*

*A<sub>1</sub>: wo Sie selber... ja. Haben Sie auch... dann in diesem ganzen Prozess... ( ) mit diesen Leuten, dass ihr auch mit ähm, den Sozialdiensten B: mhm habt. B: Mhm. Sie sind vielfach im Spital. Diese, oder. B: Ja. Welche danach anfangen... B: ja, genau*

*B: ja, und dort auch... es braucht so wie... ja, das ist schon wieder fachlich. Wirklich Innovation, wo die Sozialdienste noch früher... ja wir haben einen komplexen Pflegefall und dann schaut der Sozialdienst. Aber der Sozialdienst kommt nicht vor die Pflege. A<sub>1</sub>: Mhm. Aber die sind finanziell super, oder. Dass man das 'alles cha luege, wie, was, wo'. Von der Pflege, werden wir oftmals viel zu spät ins Bötchen geholt. A<sub>1</sub>: Mhm. Da sind wir jetzt wirklich auch gerade daran in den ersten Projekten zu schauen, ja, dass man jetzt wirklich hinein in die Spitäler gehen. A<sub>1</sub>: Früher ja. (Zusammen mit dem) Sozialdienst. Dass man aufteilt, hey was macht der, was machen wir? Ja, genau. Genau. A<sub>1</sub>: Mhm*

*A<sub>1</sub>: gut. Ähm. Ja, das mit dem Stil habe ich jetzt [10'] zuvor etwas vorgezogen. Ähm, so das Menschenbild. Also in unserer Literatur liest man immer wieder bei der Führung und so, eben Menschenbild. Haben Sie für sich, speziell, dass Sie sagen, ja ich habe mein Menschenbild, und...*

*B: ja:, ich habe mich in der Ausbildung kurz damit auseinandergesetzt. Sicher habe ich irgendwo ein humanistisches Menschenbild. A<sub>1</sub>: Mhm. Ich*

glaube, wenn man aus der Pflege kommt... also ja, dann haben ja die meisten in diese Richtung ein Menschenbild. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und das spüre ich jetzt auch im Zusammenhang mit den Sparmassnahmen. Es ist äh... wenn es wirklich... wenn die Sparmassnahmen so eintreffen, wie der Kanton sparen will bei den Patienten, dann fällt es mir schon schwer, dann gewisse Leistungen nicht mehr anbieten zu dürfen=in Anführungszeichen. *A<sub>1</sub>: Ja.* Weil es einfach nicht mehr drin liegt. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und das ist dann... es geht schon gegen meine Werte. Aber irgendwo müssen wir ein Zeichen setzen und der Kanton hat auch den Auftrag sich um die Bevölkerung zu kümmern und... *A<sub>1</sub>: mhm.* Das überwiegt dann. Dann sage ich ok. Dann muss ich halt eine hilflose Person, in Anführungszeichen, gehen lassen. Also. *A<sub>1</sub>: Ja. Mhm.* Das ist natürlich...=das passt nicht zum humanistischen Menschenbild, oder

*A<sub>1</sub>: ja. Das sind Spannungsfelder, denke ich*

B: ja

*A<sub>2</sub>: dann kommt eine Güterabwägung, dann*

B: ja, es ist... aber das ist genau das, was wir jetzt eben noch dran sind aufzuklären dem Kanton gegenüber. Also wirklich, die Leute werden zwischen Stuhl und Bank fallen, die Leute werden auf dem „Soz“ landen und sie werden auf der Gemeinde landen. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Die Gemeinden, die wollen das auch nicht *A<sub>1</sub>: ja* also sprich

*A<sub>1</sub>: die wollen ja nicht auch noch mehr*

B: man muss präventiv schon auch etwas investieren und das ist das, was wir heut zu Tage machen und das darf man nicht wegnehmen. Ansonsten passiert... ja, nicht so Schönes. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Oder einfach vom Spital können sie nicht austreten *A<sub>1</sub>: ja* und dann gehen sie halt ins Heim. Aber es wird dann... diesen wird dann hauptsächlich geschaut, aber wenn ich mir jetzt vorstelle, dass wir wirklich Leistungen kürzen müssen bei den Leuten und sie einfach alleine zu Hause lassen. Das ist nicht so ein *A<sub>1</sub>: ja* ein super Gefühl

*A<sub>1</sub>: nicht so ein gutes Gefühl. Jaja, das denke ich*

B: aber so mit dieser Art führe ich auch die Leute und mit dieser Art führe ich auch die Organisation. Ich bin auch immer bereit zum Teilen, zum Synergien nutzen, zum Austauschen, zum... ich behalte meine Ideen

nicht bei mir. *A<sub>1</sub>: Mhm. Ähm, mir wird in diesem Sinne auch niemand gefährlich. Also ja, manchmal... es gibt ja so Leute, die dann nicht mehr erzählen A<sub>1</sub>: @ja genau@ ou nein, ich will mein Wissen nicht... ja, das. Ja. ( )*

*A<sub>2</sub>: transparent*

*B: ja, wirklich auch. Ja, es hat ja jeder... schlussendlich muss er seine Sachen machen und es gibt ja keine Geheimnisse. Wenn ich mit etwas Erfolg habe, dann heisst das nicht, dass ihr auch Erfolg habt damit. Also kann ich es ja gut teilen. A<sub>1</sub>: Ja, genau. Sprich, vielleicht haben sie Erfolg oder vielleicht nicht. ((Lacht)) Ja, es ist, ja*

*A<sub>1</sub>: und dann kann vielleicht etwas entstehen, auch noch*

*B: genau, das ist schon mein Menschenbild. Wirklich für die Sache halt. Es muss Sinn machen. A<sub>1</sub>: Mhm. Es ist... es ist wahrscheinlich auch eine Frage des Alters. Das habe ich früher auch weniger gehabt. ((Lacht)) Behaupte ich jetzt mal. ( ) am Entwickeln. A<sub>1</sub>: Schau, Matthias ((lacht)) ((lacht))*

*A<sub>1</sub>: @du bist der jüngste hier am Tisch@ ((lacht)). B: Genau. ((Lacht))*

*A<sub>1</sub>: wir haben noch so ein Bisschen zum Zeitmanagement B: mhm also für Sie selber, aber auch so für das Team. Gerade eben, wenn so... ich denke das ist auch sehr schwierig*

*B: das ist äh... ja, es ist wirklich schwierig. ((Lacht)) ähm, wie soll ich das sagen? Von mir her, also ich habe alle meine Termine im Outlook. Ich habe sie öffentlich. Es sieht jeder, was ich wo, wenn habe. Und ich orientiere mich sehr stark daran A<sub>1</sub>: mhm wenn ich die Tage vorbereite, was ich für Termine habe. So. Ähm, ich bin...=ich habe ja... ich habe mich sehr schnell in etwas hineindenken. Ich brauche wenig Vorbereitungszeit. A<sub>1</sub>: Ja. Aber manchmal 'tuet mä sich chli s Högli schlah'. Man denkt, jaja, ich bin vorbereitet, aber dann bin ich es nicht ganz. ((Lacht)). So. Ja. Manchmal ist mir dort ein bisschen... und was so intern für die Strategieentwicklung sich anbelangt, dort haben wir uns wirklich, uns... also wir sind sehr im Schnellhang unterwegs gewesen. Also wir sind ähm, haben viel entwickelt in der letzten Zeit. A<sub>1</sub>: Mhm. Eine von den Bereichsleitungen war gerade im Mutterschaftsurlaub und jetzt kam sie zurück und mussten wir wirklich einen Gang zurückschalten und das ist mir dann auch wichtig. A<sub>1</sub>: Ja. Dass wir auch wirklich zusammensitzen, wieder die Sachen diskutieren*

und ein gemeinsames Verständnis haben. Das braucht Zeit. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und das ist das erste was man abhackt, wenn man unter Zeitdruck kommt. Da diese Sitzung braucht es jetzt nicht, oder. *A<sub>1</sub>: Ja.* Wir müssen jetzt das und das und das klären und dann 'no dises u eis'

*A<sub>1</sub>: ja. ( )*

*B:* aber diese Diskussionen sind sehr wichtig und ähm, da bin ich auch immer dran, dass wir das wirklich, also verfolgen. *A<sub>1</sub>: Mhm. (1) Mhm, schön.* Ja, ich versuche es wirklich, aber ja, dann manchmal... auch für mich selber dann, mein eigenes Management. Wenn ich von morgens bis abends von Termin zu Termin renne, das ist gesundheitlich nicht gut. *A<sub>2</sub>: Mhm.* Ich habe ein Ross. Ich gehe mittags oft reiten und ähm, das ist meine Rettung. *A<sub>1</sub>: Ah schön. ((Lacht))* dann gehe ich zwei Stunden nach draussen.=Ja...

*A<sub>1</sub>: in diesem Fall sind Sie in der Nähe zu Hause?*

*B: Ja*

*A<sub>1</sub>: ah, das ist auch noch schön, oder? Wenn der Anfahrtsweg nicht so, so...*

*B:* genau. Ja. Nein nein, das ist super. Ich kann wirklich über den Mittag und das ist... das ist total ( ). *A<sub>1</sub>: Ja.* Und (da kann ich mir selber lieb sein) mit diesem Zeitmanagement, oder. *A<sub>1</sub>: Ja, ja*  
**[15']**

*A<sub>1</sub>: von den Rahmenbedingungen, also das Gestalten der Rahmenbedingungen, also etwas... das ist eben der Kanton natürlich, der ganz oben die Rahmenbedingungen gibt... B:* und die Krankenkasse. Und die Krankenkasse. Wie viel, also wie würden Sie es einschätzen? Wie viel Freiraum haben sie oder ist es eben recht...

*B:* das ist eben noch interessant. Durch das, der Kanton ein Teil bezahlt und die Krankenkasse einen anderen Teil. Also, die Leistungen in diesem Sinne sind von der Krankenkasse vorgegeben. Ich kann nicht andere Leistungen ihnen verrechnen. Das zahlen sie nicht. *A<sub>1</sub>: Ja.* Das ist ja klar. Das ist gesetzlich geregelt, oder. Der Kanton gibt auch seine Vorgaben, was er für sein Geld will. Aber ausserhalb davon kann ich sehr, sehr frei, (1) die Strukturen hier innerhalb von unserer Organisation gestalten. Das ist wirklich, wie ich es dann anbiete *A<sub>1</sub>: mhm* mit welchen Leuten, mit welchen... da kann ich wirklich selber... *A<sub>1</sub>: mhm.*

Oder jetzt mit wem ich mehr zusammenarbeiten will. Mehr mit Heimen oder miete ich mich in einem Heim ein, vielleicht. Oder irgendetwas. Das kann ich wirklich alles frei gestalten. *A<sub>1</sub>: Frei. Ja. Mhm.* (1) Aber den Preis kann ich nicht selber machen. Der, der... da sind mir die Hände gebunden. *A<sub>1</sub>: Ja.* Das ist halt ( ) liegt dann auch, oder. *A<sub>1</sub>: Ja.* Das sind 55 Prozent, welche die Kasse zahlt und 45 Prozent welche der Kanton zahlt. *A<sub>1</sub>: Mhm. Ja.* Und da kann ich nichts 'schrübele'. *A<sub>1</sub>: Ja.* Ich kann nicht sagen, hey, jetzt habe ich hier Palliative Care, zum Beispiel. (Das ist) Sterbebegleitung. *A<sub>1</sub>: Ja.* Das ist wahnsinnig teuer. Das kostet mich 200'000 pro Jahr. *A<sub>1</sub>: (1) Mhm.* Und das kostet mich so viel. Das Geld kann ich nirgends 'inehole'. Ich kann nicht irgendeine Leistung teurer machen, dass es mehr rentiert. *A<sub>1</sub>: Dass es...ja.* Oder dass... *A<sub>1</sub>: ja, ja.* Entweder beschaffe ich es über die Menge. Dass ich einfach mehr querfinanziere mit anderen Aufträgen, aber... einfach so als Beispiel. Und jetzt in der Privatwirtschaft würde man sagen, ja gut, das Produkt ist so und so. Hier habe ich so viel Aufwand und dann kann ich den Preis machen und die Dienstleistungen verkaufen, das kann ich nicht. *A<sub>1</sub>: Ja, genau.* Da sind mir die Hände gebunden. *A<sub>1</sub>: Ja. Mhm. Gut.* ((Räuspert sich))

*A<sub>1</sub>: sie als Führungsperson, wenn wir jetzt wieder noch mal schnell auf die Werte zurückgehen. Was ist Ihnen wichtig, wo Sie jetzt, bleiben wir mal in Ihrem engeren Bereich, ähm was dort für Werte, also im Umgang sind oder was Sie für Werte gerne möchten, wie Sie das gestalten?*  
B: Mhm

B: m:, also was sicher, eben wichtig ist, das haben wir zuvor schon kurz gesagt. Eben die Transparenz ist für mich etwas sehr Wichtiges. Dass alle sagen können was sie denken. Ähm, Ehrlichkeit, Offenheit und so Werte wie Ideen bringen, ähm, echt sein. *A<sub>1</sub>: Mhm, mhm.* Das sind wirklich... da weiss man einfach, ja woran das man ist. Das ist mir wirklich wichtig und was wir auch institutionalisiert haben bei uns ist, wir haben eine Befindlichkeitsrunde bei jeder Sitzung. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Und klar gibt es manchmal auch ein „Jaja“ und alle sagen, ja, es ist alles gut. Aber ich möchte den Leuten die Chance geben, zu sagen, wenn sie möchten, wenn es ihnen nicht gut geht. *A<sub>1</sub>: Ja.* Also im Sinn auch... es sagen viele, dass wenn man zu Hause gerade durch eine schwierige Zeit geht und dann 'chli mugglig' ist am Abend ( ), dann kann ich das besser verstehen. Sonst habe ich ja das Gefühl, ja was ist jetzt los? *A<sub>1</sub>: Ja. So. A<sub>1</sub>: Genau.* Es geht so ein Bisschen um diese Thematik. Oder, dass man sich selber sein kann. *A<sub>1</sub>: Ja. Genau. A<sub>1</sub>: Mhm. Schön*

*A<sub>1</sub>: dann würden wir jetzt zur Hochsensibilität kommen.* B: Mhm. Ähm ja, vielleicht gerade als erstes. Was verstehen Sie unter Hochsensibilität und wie haben Sie das Gefühl, dass es sich bei Ihnen persönlich äussert? ((Im Hintergrund ringt ein Telefon)) B: Mhm



B: ä: Hochsensibilität ist für mich... ähm, reagieren auf... hmm, auf Sachen die man nicht sieht, hört oder nicht merkt, sage ich jetzt mal.  
 A<sub>1</sub>: Mhm. Etwas das nicht sofort sichtbar ist, was ich aber merke. Das ist A<sub>1</sub>: mhm ja, ist für mich Hochsensibilität. Spüren. A<sub>1</sub>: Mhm. Ähm und das im Zusammenhang mit ähm, mit Menschen... (3) ich habe zuvor vom Bauch gesprochen und ich weiss auch nicht wieviel, dass Erfahrung ist. Ähm, es gibt... ich sage dem immer wie, es gibt zwischen Menschen so wie ein=wie ein Faden, den man nicht sieht. Das gibt es manchmal, manchmal gibt es diesen nicht. Und so glaube ich, dass ich das spüre. Es ist so wie eine Verbindung, welche ich zu Menschen spüre. Auch wenn ich sie nicht kenne oder sehe. A<sub>1</sub>: Ja. Oder nicht ähm... ALSO wenn ich das erste Mal Kontakt habe. A<sub>1</sub>: Ja. So meine ich, wenn ich sie nicht kenne. ((Lacht)) sie müssen ja schon vor mir stehen. So, das habe ich auch schon in der Pflege... als ich mit Patienten direkt gearbeitet habe, habe ich das immer sehr stark gespürt. A<sub>1</sub>: Mhm. [20'] Ich habe mit Hirnverletzten gearbeitet und A<sub>1</sub>: aha das ist nochmals etwas, wenn sie wirklich, ähm, ja aus dem Komma kommen und total neben... durch den Wind sind. A<sub>1</sub>: Genau. Das ist so... diese müssen dann nochmals von vorne beginnen und dort auch. So sensibel auf sie zu reagieren zu können, ja. A<sub>1</sub>: Mhm. Mhm. A<sub>1</sub>: JA

A<sub>2</sub>: ja. Ähm, Empathie ist das auch viel, oder?

B: Empathie? Ja. A<sub>1</sub>: Ja. Ja:, von Empathie kann... ja:, ähm, ja. Ja, wobei, ich weiss nicht ob man es Empathie nennen kann. Ich würde es eben nicht Empathie nennen. Sonst ist es ( ), obwohl ich nicht weiss, wo das Gegenüber ist. Manchmal kann man ja, man kann Leute einschätzen, oder. Aber es gibt, dann einfach so Sachen, welche man spürt, welche ähm:...

A<sub>1</sub>: welche man eben nicht erklären kann

B: ja, richtig... also ja. A<sub>1</sub>: Eigentlich, ja. Habe ich den Eindruck.  
 A<sub>1</sub>: Mhm

A<sub>1</sub>: in der Hochsensibilität haben wir auch noch... eben jetzt, wir haben uns mit Literatur befasst. Es gibt ja auch das, ähm, das Sensorische-sinnliche. Also dass zum Beispiel Geräusche, oder so Geschmäcke, bei welchen man das intensiv hat. Haben Sie das bei Ihnen auch festgestellt?

B: Also ich bin extrem ein Geruchsmensch A<sub>1</sub>: mhm und dann bin ich extrem sensibel, wenn es dann nicht gut riecht oder eben dann extrem gut riecht. (Ich habe beide) Extreme. A<sub>1</sub>: @Beides@. Ja. Ich konnte das Buch „Das Parfum“ nicht lesen. A<sub>1</sub>: Aha, ou:. @Ja genau@. Also wirklich, das

geht nicht. Ich habe zweidreimal angefangen ((lacht)). Das geht nicht.  
A<sub>1</sub>: @A:@. So einfach als Beispiel. A<sub>1</sub>: Ja. Aber das ist ja nur ein Buch  
und das könnte man ja lesen. ((Lacht)) A<sub>1</sub>: ja genau. Gut. ((Lacht))  
(dort ähm, ja) A<sub>1</sub>: ja

A<sub>1</sub>: und dann haben wir ja auch noch der Teil vom Kognitiven. Also das  
heisst, eben so die Vernetzungen. Sie haben zuvor einmal angesprochen,  
eben dass Sie schnell in etwas hineinkommt, dass Sie schnell mal das  
Breite sehen B: mhm dass es, ähm, auch in diese Richtung dann geht

B: also spricht man dort auch von Hochsen-...

A<sub>1</sub>: ja

B: das weiss ich eben gar nicht

A<sub>1</sub>: das gehört auch zur Hochsensibilität

B: ah, ok

A<sub>1</sub>: mhm, genau, das ist wahr

B: JA, das ist wirklich... das ist wirklich... das denke ich oft, das  
rettet mir das Leben, weil ich dort nicht so viel Zeit brauche. Eben.  
A<sub>1</sub>: Mhm. Ich kann es schneller machen. Ich weiss nicht, ob das gut oder  
nicht gut ist, oder ob es, ja, gesund ist oder nicht gesund ist, aber  
ja. A<sub>1</sub>: @Ja@. Das äh, sonst könnte ich nicht all diese Sachen machen.  
A<sub>1</sub>: Mhm. Es gibt noch einen anderen Geschäftsführer, ein Kollege von  
mir, der leitet im Moment zwei Spitexorganisationen und der ist auch  
so. A<sub>1</sub>: A:. Kommt mir jetzt gerade in den Sinn. A<sub>1</sub>: Ah, ja. Das ist  
wirklich krass. A<sub>1</sub>: Ah, ist interessant. Und dann geht ja jeweils...  
was dann das Schwierige ist damit. Durch das man so schnell denkt und  
so schnell weiter ist A<sub>1</sub>: mhm dann lässt man einfach die anderen (  
) A<sub>1</sub>: mhm und galoppiert davon. A<sub>1</sub>: Ja. Ah ja, stimmt. Ich muss sie ja  
mitnehmen. Dann muss ich wieder zurück. A<sub>1</sub>: Ja, @genau@

A<sub>2</sub>: wobei da habe ich den Eindruck, da machen Sie es gut, in diesem  
Sinne, wenn Sie so transparent... ( )

A<sub>1</sub>: *mhm*

B: schon, aber ich muss trotzdem immer wieder, wirklich mich zügeln. Das ist wirklich, das ist wichtig. A<sub>1</sub>: *Mhm*. Aber das musste ich auch lernen. A<sub>1</sub>: *Ja*. Das konnte ich zu Beginn gar nicht. Ich habe immer gedacht... ich wurde ungeduldig und habe immer gefunden, hallo, geht es eigentlich noch? Macht doch mal mit! ((Lacht)) @ich konnte nicht verstehen@. Weshalb die nicht so denken können. ((Lacht)) A<sub>1</sub>: *ja* ((lacht)). Aber jetzt als ihr es sagt,... hochsensibel, ja stimmt

A<sub>1</sub>: *ja genau. Das ist wirklich auch noch so ein Bereich. Wir hatten ein, ähm, ein Fachpoolgespräch mit jemandem, der eben auch coacht und spezialisiert auf Hochsensibilität. Sie hat uns die Bereiche auch so ein bisschen aufgezeigt und ja dann, merkt man auf einmal, ja so, aha, das gehört ja auch in diesen Bereich und einfach das schnell mal Zusammenhänge erkennen oder wie es herauskommen könnte, was andere noch erst in diesen Überlegungsschritten sind, oder. @Genau@. Ja das macht es nicht immer einfach*

B: genau. Auch dann in der Kommunikation, dann 200 Leute mitzunehmen  
A<sub>1</sub>: *mhm* oder das ist dann...

A<sub>1</sub>: *und, dass man alles noch erwähnt, weil es vielleicht für sich selber schon klar ist.* B: *Ja. Ja, mhm*

B: das macht man nicht. Dann müssen die Leute folgen, dann müssen die Leute nachfragen und darum müssen sie sich auch getrauen nachzufragen. Darum sage ich auch es ist wichtig, dass ich ein Gegenüber habe, ja, das ehrlich ist und sagt 'he, imfall Bahnhof'. A<sub>1</sub>: *Mhm. Ja*. Ich erkläre es dir gerne nochmals. A<sub>1</sub>: *Ja*. Es ist mir egal, was ich denke. A<sub>1</sub>: *Ja. @Ja@*. Und man muss, gerade in so einer Position, dass man dann das Gefühl hat, ja jetzt hat die Chefin etwas gesagt und das ist wahrscheinlich so. A<sub>1</sub>: *Ja:, das ist dann.* Das man wirklich die Kultur schafft, im Sinne von, also nein es muss wirklich nicht so sein oder respektive, ich habe es nicht verstanden. A<sub>1</sub>: *Ja*

A<sub>1</sub>: *ja, genau. Ich möchte es noch einmal hören, oder*

B: genau. Oder was hast du jetzt damit gemeint? Da sind wir jetzt wirklich schon auf einem guten Weg. A<sub>1</sub>: *Mhm. Schön, ja*

*A<sub>1</sub>: haben Sie dann früher auch, solche Momente gehabt, wo sie das Gefühl hatten, ich fühle mich ganz unverstanden oder vielleicht vom Umfeld oder so, oder?*

*B: Nicht unverstanden. 'Aber eifach mängisch' verstand ich nicht, da sich die Leute in einem ganz anderen Gebiet befanden. Oder auch in der Ausbildung=in der Grundausbildung habe ich mich schon mit Sachen auseinandergesetzt, welche gar nicht dazu gehörten.=Als Pflegefachfrau.  
A<sub>1</sub>: Mhm. So übergeordnet muss man es doch so und so und so machen und wenn man es so und so machen würde, dann würde das und das... [25'] und dann würde es besser gehen. Dabei hätte ich mich mal mit einer Wunde @oder der Spritze auseinandersetzen müssen@. ((Lacht)) ja. A<sub>1</sub>: Ja. Genau. Und das Gleiche... so bin ich auch durch die Abschlussprüfung gefallen, da ich habe... da ich... ich habe das Detail wie... ich war schon viel zu weit weg. A<sub>1</sub>: Ja. Und habe, weiss nicht was. A<sub>1</sub>: Mhm, mhm. 'Aber es isch ja denn glich gange'. A<sub>1</sub>: Jaja. Es ist interessant. Ja. A<sub>1</sub>: Ja. Es ist eine Schwierigkeit. A<sub>1</sub>: Ja. Kommunikativ oder mündliche Prüfungen auch. A<sub>1</sub>: Ja. Gerade wenn ich noch Experten vis-a-vis habe, dann ist... dann... dann denke ich, der weiss es ja sowieso besser als ich und kann dann, wie nicht loslassen von dem Gedanken, dass ich ja... der will einfach hören, was ich weiss A<sub>1</sub>: ja damit ich die Prüfung bestehe. Und ich habe schon... ((lacht)). A<sub>1</sub>: Schon viel weiter... ja ich bin schon viel weiter. Ich bin schon viel übergeordneter und denke, dass man ein neues Modell überlegen müsste, anstatt, dass ich einfach die Theorie heruntergesagt, welche er hören will. ((Lacht)) A<sub>1</sub>: das könnte dann. Also das ist wirklich eine Schwierigkeit*

*A<sub>1</sub>: genau, dann für Sie eher so... eben... ja, eher ein Nachteil dann  
B: ja wenn das so schnell geht. B: Ja, ja. Wenn wir da schon ein bisschen bei diesen Sachen sind. Eben das Beeinflussen der Hochsensibilität, die Arbeit wo positiv und negativ. Wenn es um Konflikte geht? Umgang mit Konflikten? Wie... (2) wie ist es dort?*

*B: Ähm (1) also, ja es kommt drauf an in welcher Rolle. Aber ähm...*

*A<sub>1</sub>: als Führungsperson jetzt?*

*B: Ja, wenn ich im Konflikt bin mit jemandem, eben, dann ist es für mich das Ansprechen und Klären. Ich habe nicht Angst davor. A<sub>1</sub>: Mhm. Also das ist klar transparent (1) ansprechen, wenn es: danach im: Bereich, wenn Leute miteinander Schwierigkeiten haben, vermitteln, schauen. A<sub>1</sub>: Mhm. Schwierig ist es... es bereitet mir keine Schwierig... ich habe keine Angst vor Konflikten. A<sub>1</sub>: Ja*

*A<sub>2</sub>: ich kann mir auch noch vorstellen. Sie spüren dann auch wie sie dann (1) das Gegenüber ansprechen müssen oder... und... also wenn dann das Gegenüber etwas sagt, dann können Sie auch damit umgehen und äh... ja, durch diese Empathie, oder? Das was wir zuvor so etwas angesprochen haben B: genau oder?*

*B: Ich kann nach weiter-... also ja, ich kann nach Lösungen suchen, verliere dann nicht die Orientierung irgendwo A<sub>1</sub>: mhm ähm ja, das, das kann ich gut*

*A<sub>1</sub>: das wäre eben... auch wieder hier, also ein grosser positiver Aspekt*

*B: oder was auch. Wirklich, was ich jetzt zweidreimal begegnet bin, sind Leute, welche wirklich gesundheitlich... Führungspersonen welche gesundheitlich nicht gut 'zwäg' sind. A<sub>1</sub>: Mhm. Wo ich sehe, was passiert. A<sub>1</sub>: Mhm. Wo ich es anspreche, aber die Leute finden, 'nänei' A<sub>1</sub>: mhm es ist alles gut! Und einfach noch nicht. Es ist wirklich etwas total Schwieriges, das... ich glaube, man kann Sie nicht davor bewahren. A<sub>1</sub>: Genau. Und dann kommt es...*

*A<sub>1</sub>: und wenn sie es selber nicht...*

*B: ja, spüren. A<sub>1</sub>: Mhm, mhm. (3) Ja. Und die Zeichen auch noch nicht so klar sind. Ich sage jetzt nicht (ich habe) krasse Müdigkeiterscheinungen oder ( ) oder irgendwie so. Ja:, wo einfach... wo ich spüre oder leichte Nervöse oder so, wo ich dann spüre, du, ich habe das Gefühl es ist nicht so gut. A<sub>1</sub>: Mhm*

*A<sub>1</sub>: und ist wieder der Schritt voraus, eigentlich*

*B: ja, voila. Genau. A<sub>1</sub>: Ja. Ja, genau. A<sub>1</sub>: Ja. Aber die Leute haben deshalb aber dann auch keinen Nachteil. Das sage ich auch A<sub>1</sub>: mhm oder das ist für mich etwas ganz Wichtiges. Auch das die Führungspersonen lernen können. Wenn du sagen möchtest, hey, ich würde den anstellen und ich finde, hmm. Dann finde ich ja. JA, und wenn es dann nicht gut kommt, dann sage ich dann nicht, hey, ich habe es ja gesagt. A<sub>1</sub>: Ja. Das ist auch für mich etwas ganz Wichtiges. A<sub>1</sub>: Ja. Dann muss ich sagen, ja gut, jetzt schauen wir und suchen eine neue Lösung. A<sub>1</sub>: Mhm. Mhm. Oder, ich habe dir gesagt, du solltest weniger oder jetzt hättest du besser nicht, ( ). Das ist dann etwas für mich, das gibt es wie nicht, dann*

A<sub>1</sub>: ja. Das auch auf diese Art, dann die Kritik...

B: ja, das ist glaube ich auch... das ist total wichtig. A<sub>1</sub>: Mhm. Ja.  
A<sub>1</sub>: Ja. Wenn man solche Sachen spürt oder solche Sachen sieht. Ja. A<sub>1</sub>:  
Mhm

A<sub>1</sub>: ähm, vielleicht nochmals zu den Spannungsfeldern. So die Dilemmata.  
Eben das haben Sie ja in Ihrer Position B: mhm eben gerade mit dem Fi-  
nanziellen das was sich möchten. Ist es ähm, schwierig?=Also Schwierig  
auch, vielleicht etwas, was Sie dann wie mit nach Hause nehmen oder  
so? Oder haben Sie das Gefühl, ja, das ist jetzt halt einfach der Rah-  
men. Ich kann mich darin bewegen und irgendwo sind die Grenzen. Dann  
ist gut oder...

B: dort habe ich irgendwie noch einen lustigen Mechanismus. ((Lacht)).  
Gerade in meiner Position. Es hört ja nie. Ich habe eh immer Aufgaben.  
Ich habe ja nie... A<sub>1</sub>: ALLES ERLEDIGT ((lacht)). Oder. Aber irgendwie  
gehe ich oftmals zur Hütte heraus und dann ist es fertig. A<sub>1</sub>: Ja. Und  
dann gehe ich dann am nächsten Tag oder am Wochenende wieder arbeiten.  
Habe manchmal etwas lange, bis ich mich hineingedacht habe, das ist  
also so A<sub>1</sub>: mhm oder vergesse Passwörter in den Ferien oder so. Aber  
ich kann mich dort irgendwie total lösen. A<sub>1</sub>: Mhm, schön wirklich her-  
unterfahren. Ja, das ist wirklich...=ich... es gibt ganz, es gibt so  
Peaks, ganz strenge Zeiten, dann nehme ich es mit nach Hause, logisch.  
A<sub>1</sub>: Mhm. Und dann denke ich in der Nacht oder irgendwie. Aber das ist  
wirklich selten, das ist wirklich=das ist wirklich gut. Das kann ich  
gut. A<sub>1</sub>: Mhm [30']

A<sub>1</sub>: das konnten Sie schon immer oder antrainiert?

B: Ja=Nein!...

A<sub>1</sub>: Das konnten Sie schon immer, so?

B: Ja

A<sub>1</sub>: ja

B: also jetzt kommen nicht so intensive Zeiten... bei denen ich hätte üben müssen, oder so. A<sub>1</sub>: Ja. Nein, das konnte ich schon immer gut. A<sub>1</sub>: Ja, ja. Mhm, super

A<sub>1</sub>: ähm, wir haben da noch Umgang mit Ressourcen. Also jetzt eben, wenn Sie etwas spüren, wer, wie tickt, dass Sie das auch in Ihrer Aufgabe in der Führung könnt hineinnehmen. Haben Sie das Gefühl, dass das einen Einfluss hat, jetzt?

B: ((Räuspert sich)) (3) natürlich nehme ich sie mit, aber ich frage mich gerade, wie bewusst und wie fest, oder, dass ich dann wirklich auf diese Ressource zurückgreife. (2) Ähm, (3) ich äh... da denke ich, da ist viel unbewusst. A<sub>1</sub>: Ja. Ja. Ja oder wo ich halt einfach spüre A<sub>1</sub>: mhm ja, fühlt es sich gut an oder fühlt es sich nicht gut an

A<sub>1</sub>: aus dem Bauch heraus eben auch?

B: Aus dem Bauch heraus. A<sub>1</sub>: Ja. Aber ich glaube, das ist noch etwas Wichtiges. Dieser=dieser Bauch, den haben wir auch psychologische einmal angeschaut. ((Schmunzelt)) dort sammelt sich auch viel mit Erfahrungen. Man meint, dass man aus dem Bauch... aber man, ähm beurteilt oder lehrt aus der Erfahrung A<sub>1</sub>: mhm und das ist, glaube ich, schon noch etwas Wichtiges. A<sub>1</sub>: JA, genau

A<sub>1</sub>: ja, das finde ich noch, ja ein wichtiger Punkt

B: es ist nicht nur die Sensibilität, sondern es ist wirklich auch die Erfahrung, welche dazukommt. Ich glaube... A<sub>1</sub>: ja. Ich weiss auch nicht was der Unterschied ist bei Hochsensibilität im Alter oder mit Jungen A<sub>1</sub>: mhm keine Ahnung. A<sub>1</sub>: Genau. Das wäre ja auch noch interessant

A<sub>1</sub>: Sie sagte uns einfach, dass ähm, dass sie das meis-, dass sie feststellt, dass man das wirklich trainieren kann. Also, jemand der als jung... und diese Hochsensibilität... und vielleicht 'völlig' schwimmt B: mhm und all diese Sachen B: mhm dass sie wirklich schon fähig sind, mit dem Alter, eben vielleicht durch Erfahrung die sie machen, durch das Bewusstsein, ich bin jetzt so und diese Erkenntnis. B: Mhm. Dann können sie dann trainieren, dass sie eben auch in Situationen, in welchen sie zuvor undenkbar... dass sie das dann meistern können. B: Genau. Und das hat ja dann auch viel mit der Erfahrung zu tun. B: Ja, genau. Also, sie sagte uns, Hochsensibilität bei Jungen oder ja, Kindern, Teenagern ist anders als dann im Alter. Wenn man sich damit... B: auseinandersetzte. Ja. Sonst ist es natürlich schwierig. Oder sonst

*ist immer, halt etwas Unerkanntes und etwas wo man nicht weiss, was läuft da. B: Ja. Genau. Ja*

*A<sub>2</sub>: ja genau. Und das sind so, ähm... die Frau, mit welcher wir das Fachpoolgespräch hatten, hat auch noch gesagt, dass sie wie ähm dann die Rolle tauschen kann. B: Ja. Ich glaube irgendwie, dass sie Probleme hatte vor Leuten zu stehen. B: Mhm. Ja. Und jetzt hat sie wie ein Weg gefunden, dass es wie keine Rolle mehr spielt. B: Ja. Genau*

*A<sub>1</sub>: ja, einfach Strategien entwickeln. B: Jaja, genau. Dass man sich selber halt etwas überlistet, ja. B: Mhm. Für dass es geht. Genau. B: Genau.*

*Mit den Rahmenbedingungen haben wir zuvor nochmals gesagt. Sie sind dann doch recht frei. Wenn Sie sich jetzt vorstellen, dass Sie in einer Stelle sind oder jetzt führen müssten, aber es ist wirklich so ganz eng*

*B: geht nicht*

*A<sub>1</sub>: @das geht nicht@*

*B: das geht nicht mehr=nicht mehr*

*A<sub>1</sub>: geht nicht mehr. Jetzt nicht mehr*

*B: jetzt, da ich die Erfahrung anders machte. A<sub>1</sub>: Ja. Nein, keine Chance. A<sub>1</sub>: Ja. Das einzige, was ich mir vorstellen kann, ist eben, das ähm, die Fachentwicklung. Also ich kann mir gut vorstellen irgendwo wieder in einem Spital arbeiten zu gehen, als... in einem Fach, wo ich mit dem Patienten arbeiten kann A<sub>1</sub>: ja und den Eltern die Freiheiten habe, mit ihm zu machen, was ich (1) muss oder will A<sub>1</sub>: mhm, mhm vom Arbeiten her, oder. A<sub>1</sub>: Ja, genau. DAS, und das bin ich mir auch am überlegen. A<sub>1</sub>: Ja. Ich denke nicht, dass ich in der Führung bleiben werde A<sub>1</sub>: ja bis ich 60 Jahre alt bin. A<sub>1</sub>: Ja. Wirklich nicht. Ja. Ich will wirklich wieder in das Fach zurück, aber eben es muss... aber in der Führung in einer ( ) oder so. A<sub>1</sub>: Aha. Ja. Gut ((lacht)). Das geht nicht mehr. Das ist leider so, ja. A<sub>1</sub>: Ja. ((Beide lachen)) @ah, das ist ja@... jo*



*A<sub>1</sub>: ähm, dann haben wir noch so ein bisschen die Chancen und Risiken, ähm, wenn man eben so eine Hochsensibilität hat oder das halt einfach ein Teil ist, in den Führungsaufgaben. Also wir haben jetzt eigentlich schon viele Chancen gehört. B: Mhm. Das Spüren. Risiko oder vielleicht eher negativ, dass es für Sie selber, wenn man schon so weit ist und dann die Leute noch nicht so bereit. Aber gibt es etwas, wo Sie sagen würden, ja das ist wirklich ähm, vielleicht ein Risiko, welches, welches stärker ist...*

*B: also für mich oder die Organisation?*

*A<sub>1</sub>: Nein, für Sie selber*

*B: ((räuspert sich)) ein Risiko für mich? (4) Vielleicht schon, (2) dass ich alles mit mir ausmache. Das ist ein Risiko. A<sub>1</sub>: Mhm. Und das ist auch passiert und dass kann sich dann auch auf den Körper... ich habe dann Herzrhythmusstörungen bekommen. A<sub>1</sub>: O:, [35'] ja. JA. Das ist äh... das ist das Risiko. Ja. A<sub>1</sub>: Das ist... ja. Oder, dass man es eben mit sich ausmacht. A<sub>1</sub>: Mhm, mhm. Ähm, da man auch vielleicht andere Menschen schützen will oder nicht... A<sub>1</sub>: mhm. Dann selber... ich habe zuvor gesagt, offen, transparent, wirklich... aber dann, wenn es heikle Situationen gibt, dann fängt man plötzlich an, das Ganze mit sich auszumachen oder schauen oder Menschen zu schützen. Und das ist dann... das ist nicht... das ist dann schwierig. A<sub>1</sub>: Ja, genau. Ja. Also es ist einfach nicht gesund*

*A<sub>1</sub>: ja, es ist nicht gesund. Ja. Es hat ja der Körper...*

*B: und dort wirklich, aber im Moment dann gerade sage... ja oder eben... dort... das ist eine Strategie, dass ich dort dann wirklich auch sage, hey ja, was meinst du? Und das... ja, wirklich das dann auch anspreche A<sub>1</sub>: ja und nicht jemanden schützen A<sub>1</sub>: mhm vor etwas. Denn ich bin ich und=und ich kann nicht die Leute vor irgendetwas schützen A<sub>1</sub>: ja genau oder*

*A<sub>1</sub>: ja, das ist so*

*B: vor allem im familiären Bereich. Ich hatte immer das Gefühl, ich muss schauen, es darf nichts passieren. Mit den Rössern. Meine Eltern reiten auch. A<sub>1</sub>: UI. Ja, ich meine... wenn... ja, dann ist halt. Es ist wie es ist. A<sub>1</sub>: Ja. Ja, genau. Das ist so das beschützer A<sub>1</sub>: mhm Ding, welches ich auch habe mit Menschen, mit welche ich auch zusammenarbeitete. A<sub>1</sub>: Mhm. Auch wenn sie Fehler machen. A<sub>1</sub>: Mhm*

*A<sub>2</sub>: dass Sie wie jeweils die Verantwortung...*

B: dass ich dann denke, hey nein. Es ist ja nicht schlimm und ja, da sie sich dann und ich weiss... ja, oder wie schlimm, dass es manchmal für einen ist, wenn man Fehler macht. Da möchte ich sie dann beschützen, aber das ist ja 'Gugus'. *A<sub>1</sub>: Ja. Ja=@ja@*

*A<sub>1</sub>: wenn Sie jemandem ein Feedback geben müsst, oder wenn vielleicht etwas nicht gut gelaufen ist?*

B: Ja, aber. *A<sub>1</sub>: Ist das dann...* die Situation mit der äh:, mit meiner direkten Vorgesetzten, bevor ich hier Geschäftsführerin wurde. Als ich einfach sagte, es kommt alles nicht gut, was sie macht. Sie hatte keinen Plan gehabt und dann habe ich sie... ich blieb einfach loyal und habe nie gesagt, hey, es reicht. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Es ist nicht gut. *A<sub>1</sub>: Mhm.* Oder es ist... einfach weil ich das Gefühl hatte, ja, das ist ihre Position und das... ich muss loyal sein zu ihr und... dann habe ich dann schon wirklich gespürt, dass das gar nicht gut kommt. Und dann bin ich dann... eben, dann bekam ich die Herzrhythmusstörungen *A<sub>1</sub>: o:* und dann ging ich zur Präsidentin und hatte gesagt, es geht so nicht! *A<sub>1</sub>: Ja, ja.* Und... aber ich habe ähm, ich habe eine Organisationsberaterin, welche immer etwa einmal pro Jahr kommt und sie kennt mich jetzt auch schon eine Weile und sie sagt immer, das war dann unglaublich, da ich einfach so loyal war und nicht habe... sie gab mir so viele Möglichkeiten *A<sub>1</sub>: mhm* so quasi zu reagieren und ich habe nicht und ich hatte das Gefühl, hey, nein!

*A<sub>1</sub>: Aber irgendwie ein Schützen von (ihr, dass sie nicht irgendwie)*

B: ja! So dumm! Wirklich dumm! Und ich habe schon lange gespürt... ich habe vom ersten Tag an gespürt, dass das nicht gut kommt. *A<sub>1</sub>: Mhm, ja.* *Ja:.* ((Ein Mann spricht im Hintergrund)) Und ich habe schon... ehrlich war ich in diesem Sinne schon. Ich hatte schon gesagt, ja, das und das finde ich gut. Aber das hat sie auch nicht gehört *A<sub>1</sub>: ja* also. Es war nicht so, dass ich am Tag X kam und sagte das geht gar nicht! Mit ihr habe ich schon gesprochen *A<sub>1</sub>: mhm* aber einfach nicht im Plenum und wenn Leute dabei waren oder so. Und das sind=das sind... das ist wirklich, ich glaube, das ist auch ein Risiko, die eigene Gesundheit. *A<sub>1</sub>: Ja. Ja.* Bei Hochsensibilität. *A<sub>1</sub>: Mhm. Mhm, ja*

*A<sub>1</sub>: ja, das ist ein wichtiger Teil.* B: Ja. *Mhm, jo*

B: und eben dann der Umgang damit, dass man einen Umgang findet, damit das eben... ja, dass man gesund bleibt, ja. A<sub>1</sub>: Ja, genau. Und das nützen kann

A<sub>1</sub>: genau, bevor der Körper allzu stark Alarm schlägt, ja

B: und ich arbeite ja mit Rössern und was ich jetzt auch noch mache, ist pferdegestütztes Coaching. A<sub>1</sub>: Ou, schön. Und das ist auch so interessant. Also ich mache Coaching und habe einfach noch das Ross dabei A<sub>1</sub>: mhm und das Ross ist so sensibel. A<sub>1</sub>: Ja. Also da ist man einfach innerhalb weniger Sekunden... nein, weniger Sekunden... wenigen... ((lacht)) wenn ich eine Stunde habe, dann bin ich irgendwie nach einer Viertelstunde auf dem Kern des Problems mit dem Ross. Da das Ross zeigt... ja, es ist A<sub>1</sub>: wahnsinnig wirklich extrem spannend. A<sub>1</sub>: Ja. Gerade auch mit Führungspersonen. (Ich habe jetzt) zwei, drei Coachings mit Führungspersonen gemacht. A<sub>1</sub>: Ah, schön! Und die machen dann, ähm... ja, gut, dann sage ich, ja, gehe mit dem Ross von A nach B, ohne Seil. A<sub>1</sub>: Mhm. Und Sobald sie... ja, wenn sie irgend nicht wissen was sie machen, dann macht das Pferd auch nichts. A<sub>1</sub>: Auch nichts. Oder. Sobald sie irgendeine Idee, einen Plan haben, klar sind, dann geht es. A<sub>1</sub>: Mhm

A<sub>1</sub>: ja, das ist spannend. Das ist mit den Rössern... ich habe das Buch gelesen, bei welchem es um die Erziehung geht. B: Ja. So, dass eben der, der das Buch geschrieben hatte B: ja auch immer Bezug nahm auf das Ross B: mhm da seine Frau viel, eben B: mhm auch mit Rössern arbeiten und hat dann dort eben auch, eigentlich wie mit den Kindern, dass man ähm... das Sensible. Dass man eben nicht, eigentlich, immer an ihnen ziehen muss und machen, dass sie ihm folgen, sondern wenn... B: die Einstellung. Genau. B: Genau. Die Verbindung hier ist, dann... B: und die innere Einstellung. Ja, ja

B: das ist wirklich so. Oder auch das Ross beobachten und dann in das Team gehen und viel mit dem... mit den Menschen muss man sehr ähnlich umgehen. A<sub>1</sub>: Ja. Oder ich stelle mir auch oft Charakteren vor. Dass plötzlich ein Mitarbeiter kommt oder ein Mensch, der etwas lustig ist. Ja, so. ((lacht)) ich stelle mir ein Ross vor=und das jetzt machen würde A<sub>1</sub>: @ja genau@ und das dann anwenden. Also, ja. A<sub>1</sub>: @Ja, ja.@ Funktioniert das wirklich, das ist interessant

A<sub>1</sub>: @es ist wirklich. Es ist so spannend.@ ((lacht)) ah, super! [40']

A<sub>1</sub>: Ja, dann hätten wir noch die Frage 7. Und zwar, ob Sie das Gefühl haben, dass in Ihrem Team, vielleicht Mitarbeitende oder ein Mitarbei-

*ter auch eine Hochsensibilität hat? Ob Sie irgendetwas gespürt haben und wenn ja, wie gehen Sie damit um?*

B: Also eben sie, die mich empfahl, sie ist eben eine Mitarbeiterin gewesen von mir und sie war ähm, höchst sensibel, ((schmunzelt)), auch. Ähm, wie ging ich damit um? Ja, wir haben einfach immer situativ... haben wir geschaut. A<sub>1</sub>: Ja. Situativ. Und sie hat auch verschiedene Jobs gehabt A<sub>1</sub>: mhm in unserer Organisation. Sie hat wirklich jeden durchgearbeitet im Sinne von, ja was passt.=Das war interessant ((lacht)). Ja. Und das bin ich mitgegangen, und ich habe gefunden, ja, das ist ja ok. A<sub>1</sub>: Ja. Das ist eine Entwicklung, oder. A<sub>1</sub>: Ja, genau. Weil sie es nicht zuordnen konnten. Ja, kann ich jetzt das nicht deshalb, oder ist... ja? (Es sind) nicht sieben Jobs, aber sie hatte in der Führung angefangen und ist dann in die Bildung und wieder in die Führung. A<sub>1</sub>: Aha. Sie musste es nochmals wissen, ist es die Führung wirklich nicht, oder. A<sub>1</sub>: Mhm, mhm. Und dann 'isches s nid gsi' und ja, jetzt coacht sie. A<sub>1</sub>: Ja. Aber ähm, (3) ja, de-... ich glaube, die Chance geben und schauen was ist und so. A<sub>1</sub>: Mhm

A<sub>1</sub>: *und vielleicht eben das Verständnis, jetzt von ihrer Seite her, oder. Vielleicht an einem anderen Ort hätte es geheissen, ja also jetzt B: genau ich habe es probiert und es ist nicht gegangen. Jetzt ist fertig und...*

B: aber das ist auch meine Grundeinstellung für all diese, welche... ja, wenn irgendetwas nicht geht A<sub>1</sub>: mhm gibt es etwas anderes, oder. A<sub>1</sub>: Mhm. Ausser es ist dann Betrug oder irgend so etwas. Dann ist dann natürlich klar. A<sub>1</sub>: Ja

A<sub>1</sub>: *ja, das ist dann...*

B: und eine zweite Chance geben, da bin ich auch total gut. Da bin ich auch schon ein paarmal auf die Nase gefallen. ((Beide lachen))

A<sub>1</sub>: *weil es doch nicht sein kann, dass jemand einfach das... @extra macht@*

A<sub>2</sub>: *ja, grundsätzlich ist das ja mega schön. Oder?=Ja*

A<sub>1</sub>: *ja*

B: nein, es ist super. A<sub>1</sub>: Ja. Aber es ist... A<sub>1</sub>: @es tut...@ ich muss etwas mehr teilen, dort auch. ( ) eine Anstellung, welche ich dann auch ( ). Sie vom HR haben schon gesagt, warum? Und dann sagte ich, ja, ich glaube es hat sich verändert, WEISST DU... A<sub>1</sub>: WÄ: ((lacht)). Gar nicht gut gekommen. Denn es hat sich gar nichts verändert

A<sub>1</sub>: @( ) ja. Es kommt mir bekannt vor.@ ((Lacht))

A<sub>1</sub>: dann wären wir bei der letzten Frage. Jetzt mal einfach allgemein so über Hochsensibilität, wo sehen Sie darin Potential oder Risiken, wenn man in einer Führungsposition ist. Jetzt egal in welcher Institution und was auch immer ((hustet zweimal))

B: ich glaube die Chance ist ä:, ähm:... ja, aber jetzt kommt mir gerade...=jetzt kommt es drauf an, wie weit... also in welchem Stadium, sage ich jetzt mal. Wenn man diese... A<sub>1</sub>: mhm. Ja, wenn man von dieser Hochsensibilität weiss A<sub>1</sub>: ja und sie gut kann... gut damit umgehen, dann ist sicher die Chance, dass man einen Blick für das Detail hat, dass man Sachen sehen kann, welche Entwicklungen eben... die schnellen Zusammenhänge und, und, und. A<sub>1</sub>: Mhm. ((Man hört, dass A<sub>2</sub> Notizen macht)) (2) wenn man das alles nicht hat, dann ist man sicher... dann wird es wahrscheinlich schwierig. Dann ist es ein Risiko. A<sub>1</sub>: Ja, ja. Das Risiko, so wie ich es bis jetzt erlebe, ähm in der Führung (1) ((man hört, dass A<sub>2</sub> Notizen macht))... ich finde eigentlich für die Organisation oder für die Mitarbeiter ist es glaube ich nie, negativ. A<sub>1</sub>: Mhm. Es ist eher, glaube ich, gegen sich gerichtet. Schätzungsweise. A<sub>1</sub>: Mhm. Ja. ((Im Hintergrund hört man einen Rasenmäher)) ich weiss nicht was es sonst noch für Hochsensibilität... oder wenn man jemand vielleicht nicht ausstehen kann und dann nie das Gespräch sucht mit den Leuten und weiss doch auch nicht. Dass kann ja auch sein. Das wäre ja dann wahrscheinlich negativ. A<sub>1</sub>: Ja. Aber jetzt in meinem Fall... ja

A<sub>1</sub>: (1) mhm. Eben mehr einfach wirklich, das was gegen sich selber gerichtet ist?

B: Mhm

A<sub>1</sub>: ja. Genau. Gibt es etwas was Sie sich vielleicht wünschen würden?

B: Therapeutischer Bereich, vielleicht. Könnte ich es mir noch schwierig vorstellen. Aber das ist jetzt nicht Führung. A<sub>1</sub>: Ja. Kommt mir jetzt gerade so spontan in den Sinn, aber. A<sub>1</sub>: Ja. Ich weiss nicht. Ich

arbeite ja nicht in der Therapie. A<sub>1</sub>: *Mhm.* ((Räuspert sich)) *ja das, dort*

A<sub>1</sub>: *gibt es etwas was Sie sich zu diesem Thema wünschen? Also bezüglich, vielleicht, was die Gesellschaft soll oder auch, ja, von der Sensibilisierung her? Oder Institutionen, welche... gibt es irgendwie hier...*

B: *kommt mir gerade nichts in den Sinn. A<sub>1</sub>: Mhm.* (4) *Nein, eigentlich im Gegenteil=Also ich würde mir wünschen, dass die Leute sensibler sind, in Führungszeichen. Grundsätzlich. A<sub>1</sub>: Allgemein.=Ja, genau. Das würde ich mir wünschen. A<sub>1</sub>: Mhm. Das wäre noch toll. A<sub>1</sub>: Mhm. Sie müssen nicht hochsensibel sein. Aber sensibler. ((Lacht)) A<sub>1</sub>: *mhm.* Nicht so wie ein 'Munie'... wie ein 'Munie' ( ). A<sub>1</sub>: *Ja**

A<sub>2</sub>: *ja, das wäre schön, ja*

B: *ja, wirklich. Ich habe jetzt auch viel mit Gemeinden zu tun gehabt. Da hat es mir fast 'einä gä', zum Teil. A<sub>1</sub>: Aha! Wenn die etwas sensibler wären, dann wäre es wahrscheinlich auch etwas...=auch im Gespräch. Es wäre einfach angenehmer. A<sub>1</sub>: Ja. Sie müssen nicht einmal die gleiche Meinung haben wie ich [45'], aber einfach... es wäre einfach angenehmer, ja. A<sub>1</sub>: Mhm, genau. Aber das könnte vielleicht das eine oder andere ein bisschen... wie man das beeinflussen könnte, das weiss ich auch nicht. A<sub>1</sub>: @Ja!@ ((Lacht))*

A<sub>1</sub>: *das wäre vielleicht der Wunsch von uns allen. Wie könnte man das? ((Lacht)) wie könnte ich das beeinflussen?*

A<sub>2</sub>: *Aber, ähm... gut nein, das sage ich später, nach dem Interview*

A<sub>1</sub>: *((lacht)) gut. Ja, also ich wäre von den Fragen her durch. ((A<sub>1</sub> schaut zu A<sub>2</sub>)) hast du noch was?*

A<sub>2</sub>: *Nein, ich finde es sehr gut*

A<sub>1</sub>: *hätten Sie noch was, was Sie gerne... wo Sie das Gefühl haben, dass das noch wichtig wäre mitzunehmen oder berücksichtigen?*

B: Nein. ((Sie schüttelt den Kopf))

*A<sub>1</sub>: ist gut so im Moment?*

B: Ja

*A<sub>1</sub>: wunderbar. Dann danke ich vielmals*

B: merci

*A<sub>1</sub>: ((lacht))*

*A<sub>2</sub>: danke auch*

## Transkript des Interviews mit Person 8

### Legende zur Transkription

A (Kursivschrift):	Interviewer/in
B (Normalschrift):	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äusserung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort:

Atmosphäre:

Transkription: Judith Burkhardt (Minuten 1-45) Eva Wegmüller (Minute 46-70)



*A1: Wie gesagt, wir starten mit der Organisation, könntest du uns kurz den konkreten Auftrag von deiner Institution schildern, und wie deine Position in dieser Organisation eingebettet ist?*

*B: Mein Auftrag... A1: Nein, den...*

*B: den Auftrag der Institution?*

*A1: ja, der Institution, nein der allgemeine Auftrag der Institution*

*A2: Ja, das was wir eigentlich auf der Homepage haben, oder was jetzt der Auftrag ist hier, von der Institution*

*B: ah nicht... A2: noch nicht auf dich...*

*B: also eben, wir sind eine soziale Institution mit mit äh, Wohn- und Arbeitsplätzen und ähm, ich finde unsere Aufgabe sehe ich darin, dass wir die Menschen, die hier leben mit den Beeinträchtigungen, ähm möglichst, äh genug gut begleiten können, ähm, betreuen, was immer dann das beinhaltet, gell A2: mhm B: aber einfach, so, dass ihnen ähm, das ist in unserem Leitbild oder wo es ihnen wohl ist, dass sie hier wirklich ein Zuhause haben, dass sie gerne äh, hier sind und gut hier sein können und die Möglichkeit, dass sie sich entwickeln können, wenn sie das möchten oder A2: mhm B: äh und unser Auftrag sehe ich auch darin, dass wir so die Selbständigkeit erhalten, schön wär es, dass we:-... dass man sie könnte... oder ja auch so fördern... fördern, das ist so mein... wir brauchen mehr das Wort eben entwickeln, A2: mhm B: weil, Erwachsene Menschen ähm muss man nicht fördern A2: ja B: äh, wir haben Herausforderungen, aber fördern A2: ja B: aber ich glaube erwachsenen Menschen, können sich und tun sich nach wie vor entwickeln A1+2: mhm B: ähm, ((husten)) wenn jemand einfach so, dann die Kompetenzen und Ressourcen mitbringt um wieder einen Schritt in die Selbständigkeit also einen Schritt raus aus so einem Wohnheim, dann finde ich eher, haben wir eine grosse Arbeit geleistet und es gut gemacht. Die Realität ist aber, äh, ein wenig anders A2: mhm B: es hat ganz viele Menschen, die halt das Leben dann hier...*

*A2: bleiben*

*B: (ja, ganz lange Zeit)*

*A1+2: ja ja*

*A1: und zu deiner Position in der Organisation, also das betrifft so ein wenig das Organigramm*

*B: eben ich habe die Leitung vom vom Wohnbereichs, äh ich bin... wir sind zu dritt mehr die Geschäftsleiter und eben die zwei Bereichsleiter und, den, den ihr gesehen habt den XX, der den Arbeitsteil unter sich hat und ich das Wohnen und wir sind zu dritt so die Geschäftslei-*

tung oder, wir führen eigentlich die Institution und leiten und wie ich schon gesagt habe, ein Team von sechzehn Leuten und dann den Treffpunkt, den ihr gesehen habt, A2: ja B: der ist auch noch mir unterstellt

A2: ah ja

B: das hat äh... Organigrammmässig ist es eigentlich eine Tagesstruktur oder eigentlich es ist heute... es ist ein Teil von der Tagesstruktur aber macht mehr Sinn, weil eben jetzt auch die YYY, die ihr gesehen habt, (einfach) es ist näher am Wohnen, A2: mhm B: so und darum ist es mir unterstellt, also ich habe eigentlich fast wie zwei Bereichen, den Wohnbereich plus diese da, das ist dieser Tagestreffpunkt da A2: ja B: Tagesstätte

A1: mhm, kannst du uns noch etwas zu den Rahmenbedingungen sagen, wir haben so Rahmenbedingungen im Kopf wie politische, wirtschaftliche oder soziale...

B: Kannst du (mir noch ein bisschen mehr sagen?)

A1: ähm, beispielsweise vom finanziellen her, was ihr eben hier für Rahmenbedingungen habt oder gesetzliche Sachen B: mhm A1: äh...

B: ähm, wir sind eine Stiftung, das habe ich schon gesagt A2: mhm B: (Gelder sind... fliessen) auch aus der Stiftung und dann sind wir dem Kanton unterstellt sozusagen, also wir beziehen Gelder vom Kanton, weil mit Taxen und so werden... werden diese Plätze auch finanziert, das äh bedeutet natürlich, dass wir dann Rechenschaft ablegen müssen A2: mhm B: und der Kanton dann gewisse Vorgaben gibt, oder und die sind meistens unangenehm und... nicht so... also das ist immer eine Herausforderung

A2: (ist eine Einschränkung)

B: ja einfach, Rahmenbedingungen, die von aussen kommen oder oder ja, Auflagen von aussen, das ist äh, das ist für die meisten Institutionen ein wenig ein Stress A2: ja B: ähm, jetzt ist gerade eine Sparrunde äh letzte Jahr hat das begonnen, so Sparrunde [5`] und das, finde ich ein wenig, ein wenig ähm, also das weiss man auch schlussendlich, wer dann ... es sind diese Klienten, A2: ja die hier sind, oder wo man dann... wir können nicht mehr, man hat weniger Zeit, weil man mehr administratives erledigen muss, eben der Kanton, äh, verlangt immer wie mehr äh Rechenschaft, also eine Nachvollziehbarkeit und man muss praktisch alles dokumentieren A1+2: mhm, ja B: das heisst ein viel, viel grösserer administrativer Aufwand und und... A2: mhm B: das ist etwas, nachher haben wir äh die die Behindertenrechts... äh Konvention, also der UNO, wo wir auch dran sind, das ist... das sind gerade sehr aktuelle Themen, Selbstbestimmung, Inklusion, Teilhabe A2:mhm B: Mitbestimmung und das Recht auch so... welche Rechte haben die Klienten in den Institutionen, da hatten wir auch schon Weiterbildungen... oder die Leute zu Weiterbildungen geschickt, so, das sind... das sind auch so laufende

Themen, die man einfach als Institution auch... finde ich à jour bleiben müssen und dran bleiben... und ähm, das wird... das sind, sind ... äh, ziemlich äh, Prozesse, die die... wo sich, wo sich die Arbeit mit dem Klientel äh verändert A2: *mhm* B: plötzlich haben sie selb... mehr Selbstbestimmung... äh das ist super und: hat äh... eine Medaille hat auch eine Rückseite A2: *ja* B: und was heisst denn das und dann das definieren und und mit den Fachpersonen alles, diese Leute mitnehmen, dass dass sie immer... das finde ich so eine spannende, aber auch herausfordernde Prozesse, und äh, gibt es... es braucht viel viel viel Zeit und ist immer Arbeit und gibt so ähm, einfach Bewegung rein A2: *mhm mhm* B: (die auch), einen Aufwand bedeutet

A2: *ja genau... nebst dem täglichen Geschäft*

B: neben den täglichen...

A2: *genau*

A1: *ja...*

B: ist das so ein wenig...

A2: *das ist sehr gut, ich habe vielleicht noch schnell eine Frage, die Kirche, hat die auch noch jetzt hier etwas... B: mm, mm... ((verneinend))*

A2: *das ist gar nicht mehr B: mm mm ((verneinend))*

B: es heisst nach wie vor evangelisch reformiertes A2: *ja: genau* B: XXX, das ist ähm, das ist halt ein Name, der so in den, in den... das war früher A2: *ja* B: als die Kirche und und äh diese Diakonen, das ist ja auch so ei- eine kirchliche eigentlich, äh, Ausbildung anerkannt von den A2: *mhm* B: Kirchen, ähm und die Kirche hat, äh hat das früher unterstützt, aber seit das eine Stiftung ist, ist das A2: *mhm*, B: also nicht... A2: *mhm* B: die Kirchen haben auch nicht mehr so Geld A2: *ja:* B: und das hat sich sehr verändert, nein die Kirche hat gar nichts mitzureden A1+2: *ja* B: wir haben aber Diakone, das ist halt auch aus der Geschichte, da ist noch eine Diakonenschaft hintendran A2: *mhm* B: die, die ... ich weiss nicht, ob ich euch sagen kann... mehr so im geistlichen Bereich, äh, ä: das XXX unterstützen, oder, (ja) aber da habe ich eigentlich wenig bis gar nichts damit zu tun.

A2: ja

A1: und, und wann ist dann die Kirche sozusagen weg, etwa

B: das kann ich dir gar nicht so sagen, da müsste ich auch nachlesen

A2: ja:

B: das ist...

A1: ...schon länger her

B: jaja, das ist schon... ziemlich lange her

A1: gut dann würden wir zum nächsten Punkt kommen, zu der Führung, hier würde uns zu Beginn interessieren, was du persönlich unter Führung verstehst.

B: ((lacht)), äh... das das wir ein wenig herausfordernd für mich

((alle lachen))

B: hmm... ich in meiner Position sehe das so: ich bin nicht nur als Kind in einem Sandwich, ich bin auch hier im Beruf im Sandwich und zwar in meiner... mit meiner Rolle. Ich habe die Leitung vom Wohnbereich, das heisst, ich habe ein Team und nachher Bewohner A2: *mhm* B: als... finde ich auch, ist meine Aufgabe zu schauen, das Wohlwollende für den Bewohner, das Team ist natürlich auch für das zuständig, aber meine, meine Aufgabe ist einfach so zu schauen, dass das gut läuft, also Teamführung ist sicher äh, äh ein grosser Teil oder eine wichtige Aufgabe, ich finde Fachpersonen zu führen ist etwas ganz... zentrales, und ähm, da ich noch in der in der Geschäftsleitung, ich bin ja ein Teil der Geschäftsleitung oder mit diesen zwei Kollegen da, die Institution leiten, bin ich immer auch noch, äh, eine Vertretung der Geschäftsleitung A2: *mhm* B: also das heisst, ich vertrete den Wohnbereich ich führe, leite diesen Wohnbereich mit diesem Team, und vertrete aber auch, die Geschäftsleitung, so die Institution und das gibt für mich so, ein wenig... A2: *mhm* B: ich kann nicht nur rein als Wohn-

bereichsleiterin äh A2: *mhm* B: führen, ich bin so, und das gibt so manchmal,

A2: ( ) [10']

B: so wie das Gesamte... das Gesamte im Auge behalten oder ich im Auge haben und, auch so für das Gesamte denken A2: *mhm mhm* B: manchmal

A2: *genau ((lacht))*

B: manchmal ja, es gibt so Situationen wo es vor lauter Wohnbereich... und dann... und dann... aber häufig ist es halt dann einfach dann ja, wo ich das Gesamte so A2: *mhm*.

B: und Führen, so verstehe ich so, äh,

A1: *wir zielen auch noch ein wenig allgemein darauf hin, also weisst du, was würdest du allgemein eine Definition von Führung geben*

B: genau, ähm, ich sehe das so, oder möchte das möglichst immer wieder anstreben, vielleicht gelingt es mir manchmal, vielleicht gelingt es mir manchmal nicht, dass ich so wie, be- Fachpersonen habe, die eigenständig, die selbständig, denken und arbeiten, und wie eine partnerschaftliche, äh Beziehung mit mir, und das ist, äh, jetzt so, eben, das ist was ich möchte, ich möchte äh, anstreben oder was mein Ziel ist so, und, völlig klar ist, dass ich manchmal auch in die Rolle gehen muss und sagen: Und jetzt, ich bin der Chef A1+2: *ja* B: also weisst du manchmal so, dass die Verantwortung, die ich dann... Entscheidungen muss ich dann häufig treffen, ähm, besser so, aber das ist selten, wo ich so in das muss je... A2: *mhm* B: ich habe es, vielleicht erst dreimal (wo ich) gesagt habe: und ich bin der Chef

A1: *(so autoritär)*

B: und ich entscheide und jetzt wird es so gemacht, ja A2: *mhm* B: aber sonst ist eigentlich mehr partnerschaftlich und, ja, das Miteinander...

Mir ist ganz wichtig, dass wir ein Miteinander haben, weil wir, wir leben... wir ( ) so viel Zeit verbringen wir hier bei der Arbeit, so viel Zeit, und auch Energie und Kraft und Herzblut und und Haut und Haar sind wir ja hier

A2: ((lachen))

B: und so viel Lebenszeit, eigentlich A2: *mhm* B: und dass wir diese Aufgabe, die ... an uns gestellt ist, hier diese Bewohner äh zu begleiten, zu betreuen so, den Wohnbereich zu führen, dass wir das so miteinander machen A2: *mhm ja* B: und ich habe, ich war auch an der Hochschule Luzern

A2: ((lacht))

A1: *wirklich?*

B: ja, ähm, vor einem Jahr, letztes Jahr ich habe so einen CAS gemacht,

A2: *ah* B: wir sind seit, ja jetzt 10 Jahren ist uns der lösungsorientierte Ansatz wichtig. Und ich habe eine Ausbildung gemacht und werde jetzt nächstes Jahr die zweite machen, ähm, coachen beraten, systemisch-, lösungs- und kompetenzorientiert A1+2: *genau, mhm* B: und hier bin ich enorm Fan und finde es eine total gute Sache und das geht auch ein wenig in das hinein, wie ich führen möchte. Ich möchte mehr coachen und beraten A2: *mhm* B: und eben, die Fachpersonen stärken, in die Selbständigkeit und und ihnen auch Kompetenzen geben und und so, dass ich mich mehr rausnehme A2: *mhm* B: und mehr so in in die Coachingrolle gehe, A1+2: *ja, ja* B: und das wird die Zukunft, es gibt noch einige Veränderungen hier mit dem Umbau, aber auch, wir zwei Bereichsleiter, wir müssen mehr Bereiche übernehmen oder müssen noch einen Bereich mehr übernehmen, entweder er oder ich. A2: *mhm* B: also es gibt noch so Veränderungen, wo wir mehr abdecken müssen und das wird äh, wird noch aus meiner Sicht stärker kommen, was ich einfach weniger, äh, Aufgaben übernehme im Sinn von erarbeiten, A2: *ja* sondern dass ich mehr führe, coache und berate

A2+1: *ja, ja* B: und das gefällt mir eigentlich, auch so, auch mit den Menschen so umzugehen und mit dem Team, dass sie Ideen bringen, dass sie... können auch Projekte, Projektgruppen machen, sie erarbeiten Projekte und ich bin nur, hier wenn sie Fragen haben oder wenn Entscheidungen getroffen werden müssen oder wenn sie nicht weiterkommen, so A2: *mhm* B: eher, dann können sie mich holen und sonst machen sie... das gefällt mir so das Leiten, so zu führen,

A1: *mhm, was sind deine konkreten Aufgaben?*

B: das ist jetzt... ((lachen)) eigentlich habe ich es jetzt schon gerade gesagt mit dem, ich glaube, dass ist es eigentlich, eben coachen, beraten A2: *mhm* B: und es natürlich im Auge haben und Verantwort... ich habe die Verantwortung, A2: *mhm* B: dass man dem Kanton gegenüber das liefert, dass eh, dass man alles das auch das Qualitätsmanagement, dass das gemacht wird, i- ich habe klar auch eine Rolle vom Kontrollieren, Überprüfen, Stichproben machen A2: *ja* B: und nachher zu schauen, wenn es nicht gemacht ist, was machen wir jetzt und dann eben, dann ist dann diese, diese Führungsaufgabe äh, Fachpersonen auch, was braucht es, damit das umg- (dass man sagen könnte) hier muss etwas ändern. [15`]

A2: *mhm* B: einfach so, dass das sehe ich schon als meine Hauptaufgabe jetzt, je länger je mehr

A1: *mhm, hast du auch betriebswirtschaftliche Verantwortung?*

B: ja, ich würde schon sagen, vielleicht ist es mir nicht so bewusst, aber äh eigentlich, wenn du mich das so fragst, ähm ja ich glaube schon, das ist ja dann eben dann dieser Teil der Führung, oder, ähm, oder wo ich sage, wo ich so mitdenke, A2: *mhm* B: in der Leitung und dann diese Verantwortung oder das, was dort... wenn wir jetzt, wir stehen relativ gut da, im Moment A2: *mhm* B: das kann (wahrscheinlich)...

A2: *ja genau, weiss man nie*

B: das ist so wankelmütig, das, ähm, aber wir stehen relativ gut da, und wenn wenn wir jetzt nicht gut dastehen würden und es würde heissen, wir müssen sparen, klar, wäre es dann auch an mir, weisst du also, A2: *ja* B: alles in der Leitung auch mitzutragen, ähm und das dann nach unten zu vertreten und so, also das ist äh, sicher hat das auch betriebswirtschaftlich... A1+2: *mhm, mhm* B: sehr sehr viel auch damit zu tun A1: *ja* B: und und mein Bewusstsein und Mittragen betriebswirtschaftlich ist eigentlich relativ gross, einfach weil ich eben auch in der Führung bin und ja... A2: *genau*

A1: *gehört das wie auch dazu*

B: ja ich würde es sagen, aus meiner Sicht schon

A1: *ja, ich bin nicht sicher, ob du das schon ein wenig angetönt hast, aber, wir haben auch eine Frage, wo es darum geht, ob du ähm operativ, strategisch oder normative Führungsaufgaben hast.*

B: hmhm wir haben sehr... finde ich... eigentlich wäre es aus meiner Sicht, so vom Organigramm her oder überhaupt wäre es operative Ebene, wir haben aber, äh, sehr finde ich eine kulante äh, Stiftungsrat, und Heimkommission oder Betriebskommission heisst es ja jetzt und wir können eigentlich noch äh, viel strategisch mitreden oder auch mitdenken, A2: *spannend* B: also wir haben zum Beispiel letztens, wir haben eine Vision entwickelt für unser Haus und das, so rein betrieb- betriebswirtschaftlich ist das wahrscheinlich was... eine Vision (von) von der Strategieebene kommen muss, sprich, Stiftungsrat, äh, Stiftungsratspräsident... ähm Vision ist eigentlich von oben herab so eine Vision die vorgegeben wird A2: *mhm* B: und die unten müssen es nachher so... und bei uns ist es anders. Wir als Leitungsteam haben diese Vision entwickelt und haben sie nachher dem Stiftungsrat vorgestellt und die haben das nachher genehmigt und abgeseignet A2: *schön* A1: *oh* B: und so haben wir schon eigentlich noch relativ, würde ich sagen, viel ich weiss nicht genau wie es in anderen Institutionen läuft, aber würde ich sagen haben wir immer wieder und und eine grosse Freiheit, hier drin, auch mitreden zu können oder auch etwas erarbeiten, das für uns stimmig ist, was was zu uns passt, A2: *mhm* B: was zum Haus passt und so und nicht wo von oben äh übergestülpt worden ist ja,

A2: *schön*

A1: *ja das ist toll*

A2: *ja das ist super... tip top*

A1: *Das hast du auch schon angetönt, aber könntest du uns noch einmal ausführen, was dir persönlich in Bezug auf Führung wichtig ist?*

B: hmhm, gell, Menschen führen ist immer wieder eine Herausforderung weil es so ganz verschiedene Menschen gibt und ganz verschiedene Charakteren und so und irgendwann habe ich gecheckt oder für mich so einfach mir gesagt, he eigentlich musst du nur eine Person führen und das bist di. ist dich selbst. A2: *mhm* B: ähm, das ist manchmal auch nicht @ganz einfach@

A2: *@ich glaube fast das schwierigste@*

B: *@man könnte es auch so sagen ja ist die grösste Herausforderung@ und hier bin ich stetig gefordert und ich bin auch ständig dran und ich finde es auch spannend und ähm, braucht für mich au... auch viel*



Zeit und ich glaube es es kommt ganz äh... fest auf mich drauf an, wie ich mit mir oder mit den Leuten umgehen möchte und auch umgehe, ähm, wie wir es nachher miteinander haben A2: *mhm* B: ich glaube da ist... liegt viel... drin, das so.. wenn ich dauernd wütend bin, dann gibt es eine „Scheissstimmung“ dann haben wir eine Scheissatmosphäre und und und die anderen übernehmen das auch oder dann und wenn ich sage okay... und das hilft mir eben dieser lösungsorientierte Ansatz, das das... wir haben auch einen super Supervisor, der auch mein Dozent war an der Hochschule der ist seit ich weiss nicht, mehr als zehn Jahre ist der dort Dozent A2: *in XX auch?* B: ja ich finde ihn den besten Typ und der ist der ist unser Supervisor auch schon lange und ich habe [20`] über all diese Jahre auch wo ich die Ausbildung noch nicht gemacht habe sehr sehr viel immer gelernt von ihm und lerne immer noch viel A2: *ja* B: und jetzt manchmal, passiert es, da muss ich manchmal schmunzeln, wir haben gerade am Mittwoch Supervision gehabt und da passierte, dass wir @synchron die gleich Wortwahl und den gleichen Satz einfach so gesagt haben@, ((lachen)) da habe ich gedacht, ja ja, nein es ist cool, es ist wirklich eben und das lösungsorientierte hilft mir sehr, einfach, die Menschen als Experten sehen, die Bewohner als Experten sehen, Menschen haben Fähigkeiten und haben Ressourcen und haben Kompetenzen, A2: *mhm* B: und äh, das hilft mir auch in der Führung sehr, A1: *mhm* B: und dann mehr einfach, mir gefällt auch sehr, dass ich Fragen stellen kann: Wie genau, und spannend weil aus einem Grund bist du auf das gekommen also und die guten Gründen immer jemandem unterstellen, Menschen machen nicht einfach aus aus, grundlos irgendetwas A1+2: *mhm* B: sondern sie haben Grund für ihr Tun und, einfach so, so, ja das hat mich in meiner Haltung glaube ich einiges verändert, das ist sehr ich merke es ja manchmal selber nicht so, weil ich ... wenn du so drin bist oder ich drin bin A2: *ja* B: und... aber ich habe ich habe jetzt enorm viel Rückmeldungen äh auch in der Sprache, wo sie merken, he du redest anders ich merke also das hat mir sehr viel gebracht A2: *mhm* B: und das freut mich dann nachher also auch, zu merken mit den Leuten anders umgehen zu können, wohlwollend auch wenn es schwierig ist, wenn es gut läuft A2: *mhm* B: ist ja meistens nicht...

A2: *jaja, genau*

B: und jemand, jemand der einfach so ein wenig auf der gleichen (Welle...) und wo es klar ist und nicht alles noch erklären musst und und ausführen, ist meistens ja nicht so das Problem, wo es so ein Hand in Hand arbeiten ist oder einander gut verstehen, ist es ja meistens äh, eben ein wenig einfacher, aber die die dann ein wenig anders ticken A2: *mhm* B: so, auch... ja das finde ich sehr spannend A1: *mhm* B: für mich selbst auch auch so für mich zu üben und zu merken aha:, hmmm... ((alle lachen))

A2: *ja schön*

A1: *so ein wenig experimentieren*

B: richtig, ja.

A1: *jetzt muss ich schnelle schauen kannst du...*

B: experimentieren finde ich etwas total Gutes und total Spannendes wenn man so expe... sagen, wir experimentieren mal, versuchen etwas aus und es muss nicht von jetzt an immer so sein... und so den Ausdruck habe ich sehr gerne

A2: *ja ((lachen))*

B: Experimentier mal, ja wir schauen mal, A2: *genau* B: und dann ich weiss nicht, ist auch im lösungsorientierten. Wenn es nicht funktioniert, mach etwas anderes A2: *ja* B: und etwas das funktioniert, musst du nicht reparieren, dann mach weiter so oder, A2: *mhm* B: weisst du so... A1: *ja* B: einfache Grundsätze eigentlich, die mir sehr gefallen, die hilfreich sind

A2: *mhm*

A1: *Was ist dein Menschenbild bezüglich der Führung?*

B: ja, habe ich vielleicht schon ein wenig gesagt, eben die Menschen auch als als, äh kompetente Experte anschauen für ihr Leben, also alle Menschen haben Erfahrungen, haben Wissen, haben Können haben Fähigkeiten und möglichst, äh, das ist ja vielleicht auch ein Teil ein Teil so von Führung oder Führungsaufgaben diese Ressourcen und Kompetenzen A2: *mhm* einer Person äh hervorholen zu können, zu stärken, zu... ich sage es jetzt trotzdem... zu fördern, A1+2: *mhm* B: bewusst zu machen, manchmal gibt es Leute, die gar nicht so merken A2: *ja* B: dass sie hier Kompetenzen haben und dann die so, eben zu unterstützen zu stärken und die nachher dann zu nutzen für den Betrieb A2: *mhm* B: oder, das ist ja dann das Ziel für das ganze wieder für das Team oder für die Bewohner oder, wo können wir wen am besten einsetzen und damit wir äh, überall dann, ähm, wie sagt man... Profis haben A2: *mhm* B: überall dann

A1: *kompetente Leute, halt*

B: ja genau,

A2: ja

B: ja

A2: auf ihrem Gebiet, ja

A1: kannst du uns etwas zum Zeitmanagement sagen?

A2: @kommen wir zum Zeitmanagement, gell@

B: @ja, das ist ja auch etwas spannendes und hier experimentieren wir immer wieder@ ((alle lachen)) ja das Zeitmanagement, ich habe schon so viel ausprobiert und immer wieder über den Haufen geworfen und dann wieder etwas ausprobiert, ja... spannend, A2: *mhm* B: ähm, ich merke halt... oder die Erfahrung ist, ich kann schon für mich für mich äh: eine Planung machen und Einteilung machen und es ist nur ein Teil, den ich beeinflussen kann und dann ist so viel der Alltag oder oder Krise oder Dringendes, und ähm, ja, das gerade sofort sein muss oder nachher das wieder... also ich finde es eigentlich, wahrscheinlich weiss man das einfach, dass man nicht mehr als 50% verplanen sollte A2: *mhm* B: wenn ich meine Agenda anschau, das ist einfach äh, dann muss ich sagen, das Zeitmanagement [25`] ist nicht so gut, A1: *mhm* B: aber es ist, eben ich habe schon, ich meine auch dieser dieser Freitag frei, ist jetzt nicht wirklich sinnvoll für mein Zeitmanagement weil es hat Folgen, alles hat Folgen, und dann schauen wie gehst du mit diesen um A2: *mhm* B: ähm, geht es dir noch gut dabei oder nicht, so also, Zeitmanagement ist für mich, ein dauerndes Thema, eben, immer wieder etwas Neues A1+2: *mhm mhm*

A2: wie hast du es mit dem Team? Also organisieren sie sich selber halt ein wenig oder..?

B: wir haben ziemlich finde ich eine klare Struktur hier, wir haben einmal in der Woche Teamsitzung, ich mache den Arbeitsplan, ähm, sie wissen wie wann dass sie arbeiten, hier bin ich ziemlich streng, A2: *mhm* B: das wissen sie auch, ähm ja man hält sich an diesen Dienstplan A2: *mhm* B: ich habe es nicht gerne, wenn es so Eigendynamiken gibt und dann ein Durcheinander ich habe gerne Klarheit, A1+2: *mhm* B: ähm, und aber klar äh... ist auch noch , wenn jemand mal ausfällt oder so und dann oder jemand irgendwie im Nachhinein einen Termin hat den man..

dann schaut man schon miteinander, aber grundsätzlich ähm, ist da eine klare Struktur drin A1+2: *mhm*

A1: *Welche Werte sind dir im Umgang wichtig, wenn du führst?*

B: ähm, ich glaube, jeder Mensch hat es verdient, auch wertschätzend behandelt zu werden oder eine Wertschätzung zu erhalten für sein Tun oder Nicht-Tun ((*lachen*)) A2: *mhm* B: ja manchmal ist nicht Tun sehr A2: *ja, ja* B: äh, sehr effizient oder sehr angebracht oder

A2: *Das ist so, genau*

B: manchmal lieber jemand, der ein wenig mal eine Pause macht als jemand der hypert A2: *mhm* B: oder, A1: *ja* B: ähm, ja, habe ich vielleicht auch schon gesagt, Menschen machen machen äh, glaube ich... geben ihr Möglichstes und das Beste, oder ich möchte davon ausgehen A2: *mhm* B: alle machen das Beste ähm, manchmal ist gut genug und wenn es nicht gut genug ist, muss man schauen was man anders macht, aber eigentlich, jede Person bringt bringt Können und Wissen mit und ähm was mir auch noch wichtig ist, dass man so ein wenig einen rücksichtsvollen Umgang hat, respektvoller... rücksichtsvoller... und auch ähm eben ein Miteinander ist mir sehr wichtig A1+2: *ja* B: und nicht dieser hat das und ich habe ( ) ok der hat jetzt das dafür hast du das aber A2: *ja* B: einfach so ein miteinander und und so ein wohlwollendes Miteinander und so ein Hand in Hand arbeiten und ähm, ja A2: *mhm*

A1: *schön dann wären wir eigentlich fertig mit der Führung, ausser du hast noch etwas?*

A2: *genau: nein, bei mir ist gut*

A1+2: *Gut, dann gehen wir zur Hochsensibilität ((lachen))*

B: *Eva lacht*

A2: *ja genau*

((*Jetzt lacht Matthias auch*))

A1: *mal schauen, was das bringt*

B: ja, mal schauen

A1: *Die erste Frage wäre: Was verstehst du persönlich unter Hochsensibilität und wie äussert sie sich bei dir*

B: ich glaube, ich möchte es eben gar nicht verstehen

((alle lachen))

B: ähm, ja jetzt eben auch durch diese Anfrage von von euch so, äh durch diesen Test und so und und wirklich einfach wie ich schon gesagt habe, erst kürzlich wieder ein Buch gekauft wo ich nachher gemerkt habe, das hat mit dem Thema... oder geht um das Thema... Ich glaube so langsam, ähm, wie soll ich sagen, kann ich mich ein wenig mit dem anfreunden, und anfreunden heisst vielleicht auch ein wenig auseinandersetzen. Ich merke, seit eh und je, und das ist manchmal auch nicht nur einfach wenn wenn also merke ich jetzt wenn ich mich mit dem... es gibt auch einen Grund warum ich das so ein wenig A2: *mhm* B: ähm, es ist auch ein Teil der schmerzhaft ist, weil, ich komme dann so zurück bis bis in die Kindheit A2: *mhm* B: und so dass habe ich ja nicht erst seit gestern oder seit seit zwei Jahren oder, also das muss ja auch seit Ursprung da sein

A1+2: *mhm, genau*

B: und, ja es ist manchmal auch mit Trauer verbunden A2: *mhm mhm* B: äh, dass das niemand schon als Kind oder als ich Kind war wahrgenommen hat, oder wie man dann damit umgegangen ist das hat doch niemand gecheckt A2: *mhm* B: dann war das sicher auch noch nicht - fast vor fünfzig Jahren - sicher auch noch nicht so Thema [30'] A2: *ja* B: man hat sich äh- hat auch nicht Menschen gegeben die das dann... sich mit dem auseinandergesetzt oder herausgefunden haben dass es das überhaupt gibt so das ist manchmal dann schon: äh, eben, auch ein wenig schmerzhaft A2: *mhm* B: oder ein wenig, ich denke ja, auch mit dem Wissen, was war, es ist müssig, du kannst es nicht mehr ändern aber einfach, wie wäre es wohl, wenn das schon dann beachtet worden wäre und mit mir auch ein wenig umgegangen worden wäre, was hätte ich dann noch alles anders können... oder was hätte anders laufen können was hätte ich noch schon früher einfach entdecke oder entwickle auch und ähm A2: *mhm* B: vielleicht wäre ich jetzt nicht hier, vielleicht wäre ich weiss ich nicht wo, A2: *mhm* B: weisst du so, also das sind manchmal schon auch so ein wenig Aspekte, wo ich merke mmmm... schade, ja

A2: *mhm*

A1: *ja die vielleicht auch traurig machen*

B: genau, ja ja, es ist ein wenig mit Trauer äh, verbunden

A2: *ja*

B: und ja: weil das wahrscheinlich nicht gesehen wurde, wobei, meine Mutter sagt schon, ich habe schon gemerkt dass du äh, ein Sensibelchen bist

A2: *mhm* B: ähm, aber das ist so auch negativ geprägt A2: *mhm* B: oder, bist eine Mimose A1+2: *mhm, ja* B: das ist auch so ein Ausdruck A2: *mhm* B: der so einen negativen Touch ist und das will man doch nicht sein

A2: *will man nicht, genau*

B: man möchte zwar eine Sensibilität haben, aber doch dann eben können

A2: *mhm* B: stark sein oder äh cool sein oder mit dem umgehen können und nicht so zerbrechlich oder eben so, ja: und wenn ich so zurückschaue, bei mir hat sich das glaube ich auch auch physisch geäußert,

A2: *mhm* B: ja, ich habe jetzt das ist eine Hypothese natürlich, alles ein bisschen spekulieren, aber ich war als Kind glaube ich sehr einfach äh, auch viel krank oder ähm hatte enorm Heuschnupfen A2: *mhm* und habe gedacht, ja vielleicht, wenn ich anders eine Möglichkeit gehabt hätte wäre das vielleicht auch nicht so, ja was weiss man, oder aber so Fragen kommen mir schon, A1+2: *mhm mhm* B: und eben weil das weil das nicht so entdeckt oder nicht beachtet oder vielleicht zu wenig oder... ohne jemandem einen Vorwurf zu machen A2: *ja ja* B: das war einfach wie es war und und die Eltern die haben ja auch das mitbekommen, was sie mitbekommen haben und haben ihre Prägung und so und ähm, ja, wie man es dann gemacht hat, das war halt schon ein wenig anders als heute A2: *mhm* B: also zu merken dadurch dass es vielleicht nicht so entdeckt worden ist, hat es natürlich auch wie Fehlschaltungen gegeben oder Fehl- immer das Gefühl gehabt, ja, ich bin halt ich bin halt zu weich oder ich bin zu schwach A2: *mhm* B oder ich bin zu dumm oder ich bin ... also da merke ich, hat es viel Negativbotschaften, da wo sie vielleicht gar nicht so wären A2: *genau* B: weil man es eben, weil es... ich bin einfach ich habe einfach etwas, was ich... du hast es

vorher gesagt, und da das das merke ich das weiss ich schon ganz lange, wenn ich unter Menschen bin, ich sauge auf, oder so das Bild wie ein wie eine grosse Schüssel wo einfach reinkommt, reinkommt, reinkommt A2: *mhm* B: ich habe das Gefühl ich kann nicht nacheinander „vorzue“... ich habe ja nur mich, ich weiss nicht wie es bei anderen ist A1: *mhm* B: weiss wie es sich bei anderen anfühlt, A2: *mhm* B: ich kann nicht „vorzue“ verarbeiten und nachher

A2: *weglegen*

B: ich sauge ich sauge wie wie ein Schwamm, das einfach und zwar A2: *mhm* B: glaube ich mehr, als einfach nur gesagt wird, A2: *mhm* B: weisst du also, ich glaube

A2: *Stimmungen (auch)*

B: ich spüre und und auch tiefer und so und jetzt manchmal merke ich, dass ich reagiere, auf etwas was gar nicht gesagt wird sondern weil ich merke, „gopfridstutz“, was ist hier für eine Haltung oder um was geht es hier A2: *mhm* B: und ich spüre um was es eben ursprünglich... weisst du so Sachen A2: *mhm mhm* B: und und und jetzt, hm eben hier hier ist ja auch immer wieder so auch Trauer, ähm, dass vielleicht ein negativ - gegen mich A2: *mhm* B: ähm, eben so, ja bist zu dumm oder bist zu schwach oder so solche Botschaften sich dann verinnerlicht haben, und als Wahrheit irgendwie so manifestiert haben, A2: *ja, ja* B: wo ich, wo ich finde, als Erwachsener musst du das mühsam wieder ausgraben A2: *mhm* B: gell, und musst da ein wenig Arbeit leisten, dass du da merkst, he das ist ja eine Fehlknüpfung das stimmt ja eigentlich gar nicht

A1: *ja*

A2: ( )

B: das hat dazumal und so und äh, eben, so A2: *mhm ja* B: hier bin ich so ein wenig auch dran, jetzt äh vielleicht auch ausgelöst durch diesen (zu merken, *mhm*) zu sich zu stehen, so so wie man ist, gerade mit dieser, ja ich nenne es jetzt halt mal Hochsensibilität weisst du das ist schon, finde ich ein wenig ein Prozess und Herausforderung A2: *mhm ja* B: und nachher zu schauen, okay, ja ich bin so und was brauche ich dann [35`]und vielleicht ist es eben anders als die anderen A2: *mhm* B: und dann ist auch ein neues Thema Dazugehören, ähm, trotzdem mitmachen zu können und so, nein, mir ist es... ganz vieles ist mir zuviel, A2: *mhm* B: und das, sich eingestehen, und dann nicht das Gefühl haben ich bin, falsch oder komisch oder eben blöd oder anders A2: *mhm* B: oder ja, halt, A2: *genau* B: so. das sind das sind schon noch so ein wenig Herausforderungen

A2: ja, könnte es aber auch sein, dass jetzt eben vielleicht jetzt durch das, das wir anstossen (aadüpfen) und also 15-20 % der Leute haben diese Hochsensibilität, dass das mit der Zeit, auch wie helfen kann, dass das nicht dass nicht du eben einzig irgendwie komisch wärst, sondern dass es wirklich viel Leute gibt, die das auch haben und sobald man benennen kann, weil du hast vorher gesagt, wenn ganz viel läuft, oder dir ist viel zuviel oder, wenn viel Sachen sind oder du spürst Sachen die jemand noch nicht ausgesprochen hat, und trotzdem merkst du, he, das was er jetzt sagt, da stimmt irgendetwas nicht, das sind so, jetzt nach der Literatur auch sind das genau so Merkmale  
 B: mhm A2: wenn du Merkmale dann einordnen kannst, weisst B: mhm A2: aha..

B: ich glaube ich habe in der ... als... wenn viel läuft, ich kann das schon meistern A2: mhm B: und ich glaube das ist etwas, was ich in meinem Leben dann mir angeeignet habe, aber ich merke, ich komme in ... in ein... ich sage manchmal in ein Funktionieren hinein A2: mhm B: und das Funktionieren, da spüre ich nicht mehr und ich nehme auch nicht mehr wahr, dann bin ich einfach tak tak tak tak tak tak A2: mhm B: und Menschen, also da das ist nicht so angenehm, A2: mhm B: für mich ist es eigentlich gar nicht so schlimm, weil ich dann wie, weniger spüre und eben nicht mehr alles so, wie soll ich sagen, sti... vielleicht ein wenig wie abgestellt

A2: vielleicht ein Schutz auch

B: ja aber, weisst so A2: mhm B: wirklich mechanisch, und mechanisch tönt so ein wenig kühl und und und fühlt sich auch nicht so so gut an, A2: mhm B: es ist dann so ein wenig, ja, mechanisch, ja, kühl, so tak tak tak funktional A2: Mhm B: nur funktional, dann ist es wie nicht, beseelt und auch nicht so, äh. Das Spüren oder so das ist dann wie... (nicht mehr so da) A2: mhm mhm B: Odas ist dann wirklich nur eben, ich ka.. ich weiss nicht wie ich es anders sagen soll, so roboterhaft, so mechanisch oder A1: mhm B: und und das hat... das äh... ich kann zwar, mein Zeug abspulen und so tak tak tak tak und habe nachher das Gefühl Phaa, ja, ja ich habe viel geleistet oder ich habe es erreicht so A2: mhm B: aber so vom Gefühl her, da ist es nachher wie leer und und ich nehme ich nehme die Menschen auch nicht mehr so wahr, A2: mhm B: also, Menschen als Wesen, das menschliche Wesen, dann ja... und, ich glaube den Menschen um mich herum geht es dann auch nicht so gut, A2: mhm B: weil dann kommen dann alle Antworten, die vielleicht, äh, kurz und knapp und wo sie sich auch vor den Ko- ich kann auch die Leute enorm vor den Kopf stossen so mit A2: mhm B: aber dann bin ich im funktionalen drin und dann bin ich nicht mehr so bei mir A2:mhm, ja B: dann bin ich einfach,

A1: und dann gehst du auch nicht mehr so empathisch auf sie ein



B: nein, nein das ist dann nichts und dann bin ich unter unter sehr grossem Stress das ist wie, wie es einfach ki- oder wie ein Schalter, der auf das schaltet, dann muss ich so, damit ich das überhaupt durchkomme

A2: *kannst ... ja genau*

B: und sonst, uff, würde es mich glaube ich,... und von dem komme ich immer wie mehr weg, es passiert mir nicht mehr so häufig, dass ich so, äh, in das hineinkomme und das tut mir eigentlich gut, ähm, und eben, ich merke aber, dass äh, dass ich dann viel mehr, wenn ich auch gelassener bin, oder oder Zeit und das Gegenüber wirklich auch wahrnehme, dann bin ich dann auch fff...

A2: *gefüllt*

B: ja, dann bin ich dann gefüllt und dann brauche ich dann wirklich eben die Zeit zum verdauen A2: *mhm mhm*

A1: *mhm, jetzt kommen wir ein wenig zum Bereich von der Arbeit, wie wie äussert sich jetzt die Hochsensibilität bei dir zum Beispiel im Umgang mit Konflikten? Weisst du, wenn es Konflikte gibt hier*

B: mit mir oder?

A1: *zum Beispiel oder es kann dann auch sein, dass ähm, zwei Bewohner miteinander Streit haben, A2: oder unter Mitarbeitenden, wo es Konflikte gibt?*

B: Das ist natürlich ganz unterschiedlich, ähm, auch ich in meiner Rolle, wenn es wenn es, A2: *mhm [40']* B: wenn es unter Bewohnern Konflikte gibt, oder wenn ich mit dem Kollege Konflikte haben A2: *mhm* B: oder mit dem Chef einen Konflikt habe oder ich mit den Fachpersonen, das sind ganz verschiedene Ebenen auch darin A2: *genau*, B: und ähm, ja, ist sehr unterschiedlich.

Ich glaube, bei den Bewohnern... Hmhmh, also ich muss so sagen, ich habe einen äh, für mich so einen äh äh Coaching immer wieder, mit einer Psychologin, die ich so Situationen eben anschau und die die hat mir schon mehrfach gesagt, ich habe eine unglaubliche Fähigkeit, mit diesen Leuten umzugehen und ich habe nicht so verstanden, was sie

meint und gedacht, ja warum sagt sie das und was meint sie denn, so und seit dass sie das so ein paar Mal gesagt hat, ähm, achte ich mich auch ein wenig anders drauf, oder achte ich mich, wie gehe ich denn, mit mit äh, den Bewohnern um? Und ich glaube, ich habe die Fähigkeit, würde ich jetzt mal auch so sagen, A2: *mhm* B: dass ich kann - die sind ja auch ganz unterschiedlich - A2: *mhm* B: und haben ganz unterschiedliche Herkünfte, dass ich aber wirklich einfach auf diesen Menschen eingehen kann und und sie sein Wesen oder so und und ich glaube einfach spüre A2: *mhm* B: ähm, wo er ist, irgendwie habe ich manchmal das Gefühl ich spüre - ich weiss nicht ob es stimmt, es ist einfach so eine vage Idee, dass ich, wenn ich mit den Leuten zu tun habe, dass ich das Wesen der Menschen wie wahrnehmen kann A2: *mhm* B oder nicht wahrnehme, oder mir irgendwie so eine Ahnung von diesem Wesen gibt, A2: *ja* B: und nicht einfach von dem, was sie sagen oder so A1+2: *mhm* B: und eben so ein wenig, spüre, was dahinter ist, was darunter ist, A2: *mhm* B: was ich meine, ganz viel haben Masken und reden auch irgend=jaja ist gut aber ich merke, nein ist nicht gut das ist eine ( ) und so und äh der sagt das jetzt aus einem Grund, weil er Angst hat, A2: *mhm* B: oder so, was so ein wenig, anders anders, anders rangehe und umgehe A2: *mhm* B: und mit dem, mit dem Kolleg, da ähm gerade ich habe am Montag angefangen zu arbeiten, ich hatte gerade eine „huere“ Auseinandersetzung gehabt, also ich muss mich so ein wenig im Moment, auch ein wenig behaupten oder auch behaupten ist nicht richtig, aber ich muss so einwenig mich positionieren oder signalisieren, hey so nicht mit mir. A2: *mhm* :B und sie lernen schon, aber ich merke jetzt so, nach acht Jahren, dass ich doch auch hinstehe und sage: So möchte ich nicht A2: *mhm* B: ich möchte einen anderen Umgang und zwar auch, für mich A2: *für dich, ja* B: gell, und ich glaube, jetzt jetzt bin ich so dran so ein wenig, das auch zu fordern oder A2: *mhm* B: auch mit ihnen das ist natürlich nicht einfache, einfache Geschichte A2: *ja* B: genau so, die nächste Supervision wir reden... oder ich möchte über unsere Zusammenarbeit reden, A2: *mhm* B: ich möchte es gut haben, ich möchte dir vertrauen können ich möchte das und ich möchte, wo haben wir.. einfach so, auch was ich brauche A2: *mhm mhm* B: was brauche ich, damit ich mit meinem Wesen, in dieser Rolle dass es mir wohl ist A1: *mhm* A2: *mhm*

B: ich weiss nicht, ob es so auf die Frage die Antwort ist

A2: *doch,*

A1: *doch, das ist gut*

B: aber äh das ist mir jetzt einfach gerade so,

A1: *das ist sehr gut, ähm, weisst du, es gibt ja so Spannungsfelder, wie beispielsweise, äh das Triple Mandat - das sagt dir sicher auch etwas*

B: mmm... A1: *weisst du, das ähm, äh, du schaust für den Klient, dann hast du aber auch von Institution einen Auftrag, und dann zum Beispiel auch von aussen oder von der Profession also so wie dass es so wie ein Spannungsfeld gibt, so ein Dilemma, dass du das Gefühl hast, oh, was mache ich jetzt? Wenn ich das mache, ist es nicht gut, wenn ich das mache, ist es nicht gut.*

*Ähm, wie wirkt sich die Hochsensibilität in solchen Situationen aus*

*Ich hoffe, du verstehst...*

B: Ich weiss nicht, ob ich es richtig verstehe, oder genau verstehe, also wenn du so ein Doppelmandat hast,

A2: *mhm*

A1: *zum Beispiel, ja*

B: einfach so

A1: *Dilemmatas*

*((unverständlich, da alle gleichzeitig reden))*

A2: *... Sandwich*

B: Geschäftsleitung, ich bin in der Geschäftsleitung, also vertrete gegen aussen auch die Institution oder

A2: *ja*

B: ich stehe aber auch für Fachpersonen und und aber auch für die Bewohner

A2: *Bewohner*

B: und dem Kantä- Kanton, der Geldgeber ist so, einfach,

A2: *mhm*

B: also alles

A2: *genau, ja*

B: ich glaube, ähm, es ist immer wieder, gerade wenn es so so, ähm wie hast du gesagt, Triple-

A2: *mandat [45']*

B: Tripelmandat... ehm, das Bewusstsein ist glaube ich etwas sehr Zentrales. Was ist mein Auftrag wer, was ist unser Kerngeschäft wenn man das so nennen will, das Kerngeschäft ist der Bewohner der Bewohner ist aus meiner Sicht das schwächste Glied an dem ganzen Konstrukt, was braucht er an Schutz, Unterstützung, so einfach... und nachher ist natürlich die Institution aber ich glaube das Rollenbewusstsein, immer wieder ist etwas ganz wichtiges und aus meiner Sicht geht das immer wieder verloren oder vergessen, gerade wenn mehrere Sachen miteinander oder eben Anspruchsgruppen kommen, wo genau... der und der sagt das und die, was ist jetzt und wo stehe ich jetzt hin damit ich nicht hier irgendetwas, ehm, wie soll ich sagen die Institution irgendwie in eine schlechte Licht stelle oder komisch eh... aber auch der Klient oder eine Fachperson nicht blossstellen oder irgendwie so, das ist, glaube ich immer wieder so... und was mir auch hilft, das Miteinander.

A1: *Und wie spielt die Hochsensibilität darin?*

B: Ja da weiss ich glaube ich nicht.

A2: *Mhm.*

B: Ja ich habe so eine vage Idee, dass es mit dem Bewusstsein zu tun hat. Es ist, es ist schon... gell ich bin ab und zu in der Klinik wo ich dann mit Ärzten und so und selber hast du ja auch manchmal die Schnauze voll von dem... Einfach immer wieder das Bewusstsein, he stopp. Das eigene vielleicht Bauchgefühl oder wenn ein Gefühl, vielleicht eher ein negatives Gefühl in dir drin spürst, dass du das auch überprüfst und sagst stopp, dass ist jetzt meins aber um was geht es hier. Eben ich glaube es hat mit Bewusstsein zu tun und für das Gesamte, was ist nützlich und was ist hilfreich und nicht was will ich jetzt, was ist nützlich und hilfreich für die Sache oder für die Person oder für... und welchen Beitrag kann ich leisten wie kann ich unterstützend wirken, ich glaube es hat mit Bewusstsein zu tun.

A1+2: Mhm.

B: Und ich glaube ich habe mich noch nicht so dem geachtet, deshalb weiss ich nicht ob ich so... ich glaube ich kann die Frage so nicht wirklich beantworten.

A1: Mhh doch. A2: das ist ok. A1: ich glaube schon das Bewusstsein, kann ich mir schon etwas darunter vorstellen. A2: Du hast gesagt, weil du so ein bisschen die Sachen spürst eben was der andere, er sagt vielleicht etwas aber mhh, das stimmt glaube ich nicht ganz was er ausdrückt, dass du so vielleicht Konflikte etwas mehr wahrnimmst als die anderen. Schätzt du dies für dich in deiner Führungsposition als positive Ressource ein oder hast du das Gefühl, das sei eher negativ?

B: Du fragst in meiner Führungsposition, ich glaube grundsätzlich für den Menschen, wenn ich damit umgehen kann gell, es ist natürlich, auf das kommt es dann an oder wenn ich einfach etwas spüre und... ich nehme jetzt dich Matthias, du sagst etwas und ich sage ‚hee sorry‘ was sagst du da, weil ich etwas anderes spüre, ist das ja Blödsinn, weil dann unterstelle ich dir etwas nur weil ich meine ich spüre etwas und so. Aber wenn ich das zum Positiven nutzen kann und da bin ich wieder gefordert, eben, es gibt eigentlich nur eine Person die ich führen muss und das meine ich mit dem. Einfach so, wie gehe ich... ich merke das aber ich weiss ja noch nicht ob es stimmt und dann ein achtsamer Umgang, das nicht ausser acht lassen, aber auch nicht jemanden gerade als meine Wahrheit unterstellen oder überstülpen oder so. Ich glaube auch hier hat ganz vieles mit Bewusstsein und Umgang und Achtsamkeit zu tun. Und Wohlwollen und aber auch was ist nützlich, manchmal hilft es vielleicht auch in der Situation (klopft auf den Tisch) ‚sorry‘ aber ich merke so etwas anderes, he was ist denn das oder ich spüre noch etwas, so oder. Ist vielleicht hier nach Situation auch ehm, für die Person die dann sagen kann, ja aber... Aber da braucht es schon, glaube ich, auch ein bisschen Erfahrung aber auch ein Gespür. Was ich merke ich glaube ich mache sehr viel intuitiv wo mir eben nicht bewusst ist, weil so in den eigenen Schuhen stehen weiss man manchmal nicht wie es in den anderen Schuhen ist. [50’]

A2: Das ist genau so, gell...

B: Weil du stehst ja in deinen.

A1: Mhm. Was würdest du als Risiko bezeichnen was jetzt deine Hochsensibilität bei deiner Führungsaufgabe darstellt?

B: Wenn ich jetzt nicht so ein wohlwollende eh... also vor acht Jahren als ich da in die Leitung kam, die anderen zwei waren schon zehn Jahre in der Leitung gewesen miteinander, also mein jetziger Chef war schon vorher mein Chef, er hatte vorher die Wohnbereichsleitung gehabt und hat jetzt die Geschäftsleitung übernommen. Und ich bin so als Neuling... und ich musste mir ganz viel erarbeiten und halt durch Erfahrung lernen ehm, und wenn ich nicht so eine Unterstützung oder wohlwollende, ich sage mal Atmosphäre oder ein Team gehabt, ehm wäre ich sicher nicht mehr hier. Ich glaube das Risiko oder die Schwierigkeit ist das Zerschlagen daran oder das Ausbrennen. Das ist glaube ich eine grosse Gefahr.

A2: Mhm.

B: Ich habe einige, sehr schwierige... die ersten Jahre waren wahnsinnig schwierig für mich auch personell, ehm viele Herausforderungen es gab auch Kündigungen es gab Streit, es gab Spaltungen und so. Also... und ich habe viel das Gefühl gehabt es wird viel auf meinen Schultern ausgetragen und immer bin ich die Schuldige und die, wegen mir und das ist... Es ist dann einfach der Chef, der ,Tubel', das ist schnell mal gesagt einfach dem zuschieben, klar. Und ehm, eben wenn ich nicht diese Unterstützung gehabt hätte, diesen Rückhalt da, ich wäre zerbrochen und ich glaube das könnte ich mir schon vorstellen mit anderen Leute, dass ich auch zerbrochen wäre. #00:52:34-5#

A2: Mhm, ja.

B: Oder eben ausgebrannt oder eh sonst irgendwie verheizt.

A1: Ja. A2: Vielleicht nochmals kurz zur Hochsensibilität. Wir haben jetzt viel auch gehört wenn du erzählst, diese Empathie. Man kann... Nochmals... Weil du hast ja die Bücher nicht unbedingt... Was verstehen wir so unter Hochsensibilität oder was verstehen diese Bücher unter Hochsensibilität.

B: Ich habe die Bücher schon nur nicht gelesen ((lacht)).

A2: Eben dann musst du sie nicht mehr lesen ((lacht)) oder kannst denken, ah warte das habe ich schon mal gehört (lachen).

B: Können wir das aufnehmen ((lacht)).

A2: Wir können's dir dann schreiben ((lachen))

B: Ist gut ((lacht))

A2: Das eine ist dieses Empathische, was du auch gesagt hast oder eben dieses wirklich Sachen spüren können oder auch manchmal den Anspruch zu haben an sich selbst, dass man doch spüren möchte wie dieser Mensch funktioniert wie sein Wesen ist. Das ist so diese Feinfühlige. Dann haben wir noch das Sensorische, körperliche d.h. Gerüche die du viel extremer aufnimmst wo du merkst ohh... Andere reagieren gar nicht und du merkst schon, sei es jetzt positiv oder negativ, oder manchmal ein Geruch der herrlich ist oder der ganz starke Auswirkungen machen kann.

B: Ja (macht Grimasse).

A2: Oder auch beim Essen die Geschmäcker, Sachen die du viel intensiver wahrnimmst, dass sind so ein bisschen die körperlichen Sachen. Lärm, dass man bei Lärm fest reagiert.

B: Uuhh ja...

A2: Genau oder grosse Menschenmengen, dass man das Gefühl hat... Ja, dass sind eben z.B. so Merkmale, wo ich sehe du machst mmhh, kannst dem zustimmen ((lacht)).

B: Jaja, das war auch im Test gell, so das...

A2: Genau. Und auch das Kognitive, das ist noch der dritte Aspekt der Hochsensibilität. Eh, Leute die extrem vernetzt denken können und dadurch, dass die Gedankengänge eigentlich recht schnell sind, dass sie den anderen, sagen wir Normalsensiblen, so eine Spur ein Tick voraus sind und das kann manchmal zu Schwierigkeiten führen, weil man dann wie nicht oder im Moment nicht überlegt aha, die sind noch gar nicht an diesem Punkt wo ich schon bin.

B: Nicht versteht warum die nicht verstehen!

A2: Weshalb kommen die nicht... ((lachen)) genau. Genau, das sind so ein bisschen die Merkmale. [55' ]

B: Ach so spannend.

A2: Wo du jetzt das Gefühl hast, aha irgendwie, du hast die jetzt nicht nur vom Lesen her gekannt sondern aus eigener Erfahrung.

B: Jaja also das kenne ich alles was du jetzt erzählt hast.

A2: Gut. A1: Und noch zum... A2: Siehst du mehr brauchst du gar nicht ((lachen)). A1: Es gibt noch einen vierten Punkt oder der mit der Religion. A2: Aha das Spirituelle. A1: Das Spirituelle aber der ist scheinbar immer in Bezug zu den anderen Punkten. Also die Person welche uns das erzählt hat hat gesagt, dass sie noch nie jemanden der spirituell hochsensibel ist erlebt der keinen Bezug zu den anderen Punkte hat.

B: Zu denen wo jetzt Eva gesagt hat?

A1: Genau, das sind eigentlich vier Ausprägungen. A2: Und eben es muss nicht jeder Mensch alle drei so ausgeprägt haben, absolut nicht. Wir sprechen hier von Persönlichkeitsmerkmalen es gibt auch Hochsensible die ganz stark im Empathischen und Sensorischen drin sind und nicht automatisch extrem vernetzt denken können müssen, aber ehm, und ein Teil denkt extrem vernetzt und haben dann das Empathische etwas weniger obwohl sie auch dort sagt dass das Sachen sind die man sich antrainiert. Wenn du sagst, wenn du funktionieren musst und ehm dieser Anspruch, sei es an sich selbst oder wo man das Gefühl hat von aussen ich muss jetzt diese Situation meistern können und damit du das meistern kannst musst du alles andere abstellen weil sonst geht es ja nicht, dann ist das eigentlich auch ein Training. Nicht weil du das eben nicht empfinden würdest sondern du hast für dich eine Strategie entwickeln müssen, wie kann ich dann dort funktionieren dass ich auch das was von mir erwartet wird auch leisten kann, ohne dass du eben ganz, eben ausbrennst, dass du diesen Prozess überhaupt durchziehen kannst. Das sind dann Strategien welche der Mensch entwickelt, sei es bewusst oder unbewusst. Und je mehr man Kenntnisse darüber hat oder auch mag darüber nachzudenken, dass man merkt aha darum reagiere ich so. Und den Mitmenschen hilft es dann manchmal zu erfahren, aha deshalb reagier mein Gegenüber so. Das ist so ein bisschen...

B: Mhm ja. Also das kenne ich alles auch den vierten Punkt. Jaja das ist mir alles bekannt.

A2: Ah, vielleicht wenn du den Test nochmals machen würdest hättest du 350 Punkte oder so ((lachen)).

B: Das wäre dann noch eine neue Sorte ((lacht)). Er geht doch nur bis 320 oder.

A2: Das wäre dann eine ausgeprägte Hochsensibilität. A1: Eine hohe Hochsensibilität.

B: Ja, ich mache ihn dann sicher nochmals.

A1: Wir hätten noch zwei Fragen also die eine bezieht sich auf Mitarbeiter. Hast du das Gefühl dass es Mitarbeiter gibt die auch hochsensibel sind jetzt bei dir?

B: Ja ich hatte eine Schülerin, jetzt ist sie meine Assistentin und bei dir, die hatte während der Ausbildung, ehm das wisst ihr ja auch da wird man mit Sachen konfrontiert oder, lehrst auch Sachen auch mit dir selbst, das kann schon Prozesse auslösen. Sie hat während ihrer Ausbildung, also ich habe sie begleitet, die Schüler sind mir unter.. also ich begleite sie im Alltag, sie hatte zweimal eine Krankschreibung weil sie aus meiner Sicht wirklich zu viel spürt auch so wahrnimmt. Und sie hat das Buch Zart besaitet gelesen, weil das war bei ihr auch so Thema und ich habe gesagt, hei ich habe so ein Buch und sie hat es gelesen.

A2: Ah ja.

B: Und sie hat das ganz bestimmt, mhm.

A1: Also dann verstehe ich das richtig wenn du spürst ehm das das jemand hat, dann versucht du das in deine Führung von dieser Person mit einzubeziehen? Dass du dem z.B. mehr Spielraum gibst oder...

B: Ja gell Fachpersonen sind erwachsen die müssen schon selber, da sehe ich meine Aufgabe nicht noch mit ihnen... ich bin keine Psychologin und schon gar nicht ihre Psychologin oder. Aber ehm, einfach das Verständnis haben, sie hat eben zweimal während der Ausbildung... sie hat dann die Ausbildung abgeschlossen. Ehm geplant wäre gewesen dass sie noch einen Teil in der Basis arbeitet und einen Teil 40% mich entlastet und sie hat dann bemerkt, dass das nicht geht. Sie hat Angstzustände gehabt und mir ist schon klar weshalb und jetzt haben wir es so... weisst du, so sehe ich meine Aufgabe zu schauen ok, ehm es gibt einen Grund und eh, es ist ihr zu viel, diese Männer mit ihren Problemen, manchmal werden sie auch laut oder rasten aus oder das alles haben wir auch. Oder auch mit der Verantwortung dann für 28 schauen zu müssen, dass war für sie im Alltag wie zu viel gewesen und so zu schauen, können wir dann eine Stelle schaffen oder was können wir machen dass es ihr wohl ist und was für sie geht und für sie gut ist. Aber ich sehe jetzt meine Aufgabe nicht darin die Leute darauf anzusprechen. Ehm... [60' ]

A1: Das war auch nicht so gemeint, ich frage einfach wie du damit umgehst.

B: Mhm ja ich glaube das ist mir noch nicht so ein Bewusstsein jetzt zu schauen im Team ah gibt es noch Leute die hochsensibel sind sondern



für mich hängt es eher so zusammen zu schauen wo haben sie Kompetenzen und Ressourcen und diese nutzen. Und da kommt es ja vielleicht auch mit rein, jemand der dann irgendwie zerbrechlicher ist in einem Bereich, ja gut, was kann sie dann machen oder wo hat sie ihre Stärken was macht sie gut und was macht sie auch gerne. Meistens ist ja das was man gerne macht ist man auch gut. Ich glaube in dem ist es dann etwas abgedeckt.

A2: *Jaja. Schon nur das Erkennen alleine ist ja jetzt für sie eine grosse Chance, dass du eben diese Sachen erkennst wie jemand tickt, dass du wahrnimmst und eben danach schaust was sie eben anders machen könnte oder welche Möglichkeiten sie hat. Das braucht es oft gar nicht dass man's anspricht und jemanden wie sagt du bist das, eben wir sehen auch gerade in Zusammenhang mit Führung und Hochsensibilität genau diese Sachen als Chance, dass jemand etwas erkennt wo andere dies einfach nicht sehe oder das Gefühl haben, ja der ist jetzt einfach nicht dafür geeignet. Und nicht sieht, welche Stärken vorhanden sind, dass sind glaube ich diese Finessen, welche wir mit der Zeit jetzt auch ein bisschen sehen, nach diesen Interviews. Es sind genau diese Finessen, die es ausmachen wenn eine Führungsperson eine Hochsensibilität aufweist. Es heisst dann nicht, sorry du bist einfach nicht net sondern man geht immer ein bisschen weiter. Weshalb geht es nicht und was können wir dann machen.*

B: Ja und auch im Gespräch sein mit den Leuten oder, weil sie merken es ja selber. Und dass sie so ehrlich und offen sein können, dass sie sich getrauen dies zu sagen. Ich glaube so... die Plattform bieten, dass sie sich überhaupt getrauen diese Sachen zu sagen. Weil mit dem Chef zu reden, da weiss man nie genau, gell.

A2: *Jaja genau, was kommt jetzt da... A1: Ja.*

B: Ja und wenn ich das sage, was hat das für Konsequenzen, also da... eben das was du sagst, also du genügt nicht, also gell. Wenn du das nicht kannst dann... Dass da eine Beziehung, das hat ja mit Beziehung zu tun einfach so... Da spricht das Wohlwollende und Wertschätzende und ja... dann schauen wir doch was denn anders...

A2: *Mhm schön ja. A1: Mhm. A2: Jetzt kommen wir zur letzten Frage. A1: Mhm. A2: Völlig allgemein ((lacht)).*

B: Die schwierigste Frage oder was? ((lacht))

A2: *Ah nein nein.*

B: Tut ihr, willst du oder mach doch du...((lacht))

A2: *((lacht)) wer will... A1: Es sind zwei Teile ich könnte den ersten Teil. A2: Also, uhh ja ich nehme gerne zum Schluss den Wunsch ((lacht)). A2: Also jetzt ganz allgemein, was denkst du welche Potentiale und Risiken gibt es von Hochsensibilität im Führungskontext? A2: Jetzt nach diesem Gespräch... ((lacht)).*

B: ((lacht)). Stellst du mir die Frage nochmals?

A1: *Ja. Allgemein nicht auf dich bezogen, welches Potenzial und Risiken siehst du in der Hochsensibilität im Führungskontext?*

B: Ich glaube ehm, in der Wirtschaft weiss ich es nicht so aber man hört manchmal so Sachen, aber auch im Sozialen, ich glaube der Druck und der Stress und die Schnelllebigkeit ist eine grosse Gefahr für... und sehe ich viele Risiken für Menschen mit hochsensiblen Anteilen. Dass sie einfach... eben du hast die vier Punkte... dass die wie, es hat nicht mehr Platz und aus meiner Sicht kommt es fest darauf an in welchem Umfeld das man ist. Ist Menschlichkeit noch, der Mensch als Wesen, Menschlichkeit noch ein wichtiger Wert oder geht es nur um das Finanzielle, um den Profit und und und. Und darin sehe ich schon Druck Stress Schnelllebigkeit, eh auch Technik, ich glaube auch die Technik ist... ja wenn mein Computer nicht läuft dann ist es blöd oder, aber wir brauchen sie aber einfach... Ich glaube da... [65' ]

A1: *Da brauchst du einen Arbeitskollegen.*

B: Ja genau ((lachen)) richtig. Ja, da sehe ich schon...

A2: *Ein Risiko... Und eine Chance?*

B: Sich vielleicht stark zu machen und das zu leben. Und ehm, ja so den Gegenpol zu dem was ich jetzt gesagt habe. Wirklich eben auch das Menschliche... ja da hilft mir sehr das Lösungsorientierte oder so ehm, das zu leben ja.

A2: *Mhm. Jetzt darf ich noch meine letzte... Ein Wunsch ((lacht))*

B: An euch? ((lacht))

A2: *Ja zum Beispiel. Nein was würdest du dir wünschen bezüglich diesem Thema für die Gesellschaft ganz allgemein?*

B: Weissst du ich finde, ich finde dass es das gibt aber eh, vielleicht ist das auch ein Punkt weshalb ich das immer ein bisschen weggeschoben haben. Ich kenne Leute die von sich sagen, ja ich habe eine Hochsensibilität und das, wie soll ich sagen, da denke ich jaa... Und Menschen die vielleicht schon viel spüren ohne zu fragen aber dann so eine Art haben wo mich nervt oder das so hervorheben und sich so irgendwie so herausheben und das möchte ich nicht oder. Ich finde die Menschen sind grundsätzlich, wir sind ausgerüstet mit eh, mit Gefühlen und Sensoren also das haben alle Menschen, einige mehr einige weniger oder bei einen ist es verschüttet und eingesperrt und kaputt gemacht worden und weiss nicht was, aber es ist trotzdem irgendwo da. Ehm, also das ist glaube ich so der Punkt wo ich nicht sagen möchte, ich bin dann hochsensibel...

A2: *Genau ich weiss dann mehr als du...*

B: Ich spüre mehr als du... Und ihr müsst halt ein bisschen sanfter mit mir umgehen, weisst du irgendwie so, ah nein. Aber du hast gefragt ein Wunsch, an die Gesellschaft oder was?

A1: *Allgemein. A2: Ja, dass man es nicht als Etikett nimmt oder...*

B: Ja das es einfach Menschen gibt die anderes brauchen oder auch anders sind. Ich meine auch die Behinderten die sind anders als andere,

einfach das da nicht irgendwie, sonder ah, das gibt es auch. Ehm, ja und vielleicht auch ein bisschen darüber wissen, ich weiss nicht... Ich habe meine Schwester gefragt, weshalb bist du eigentlich auf mich gekommen? Weil ich habe zuerst nur über Führung... Und dann irgendwann ist noch... vielleicht habe ich es schon ausgeblendet ((lacht)), dann ist dieses Hochsensible... Hei XXX weshalb bist du überhaupt auf mich gekommen? Ja, wer denn sonst wenn nicht du. Ich habe gedacht aha und wie kommt sie darauf. Aber ich glaube nicht dass sie über die Hochsensibilität wirklich etwas weiss, sie hat mich natürlich erlebt, ich meine sie ist ein Jahr älter als ich, wir haben als Kinder das Zimmer immer zusammen geteilt und so, die hat mich schon erlebt und wahrscheinlich ist es bei ihr eher, ja du bist ein Sensibelchen oder eine Mimose oder so. Und dass das... einfach dieser negative Touch irgendwie nicht so... ja.

*A2: Mhm, ja dass man dieses Wort nicht missbraucht, auf beiden Wegen nicht, auf sagen ich weiss jetzt mehr und spüre jetzt mehr genau, aber auch eben diese negative Zuschreibung, dass das so nicht gemacht wird sondern, wie eine natürliche... es ist einfach...*

B: Ja eine Akzeptanz von Menschen die einfach, ja...

*A2: Die jetzt mit dem ausgestattet sind, halt anders zusätzlich. A1: Oder vielleicht das der Begriff Hochsensibilität wie neutraler oder neutral ist?*

B: Ja so normalisiert irgendwie, also ja vielleicht hat es mit neutralisieren zu tun, mhm. [70' ]

*A1: Gut ich glaube jetzt sind wir am Ende. A2: Ja, wir sind am Ende ((lacht)).*

B: Ich auch ((lacht)).

*A2: Du auch gell. Vielen vielen Dank dass du dir die Zeit genommen hast.*

## Transkript des Interviews mit Person 9

### Legende zur Transkription

<i>A (Kursivschrift):</i>	<i>Interviewer/in</i>
B (Normalschrift)	Interviewte Person
((lacht))	Kommentar
...	Abbruch eines Satzes
'ufsmol'	Dialekt
( )	unverständliche Äußerung (Klammer ungefähr so lang wie Gesprochenes)
(und dann ist)	Unsicherheit bei der Transkription
(3)	Pause von drei Sekunden
rela-	Abbruch eines Wortes
@nein@	lachend gesprochen
NEIN	betont
Ja=ja	Schneller Anschluss
,	kurzes Absetzen
da:	gedehnt gesprochene Silbe
[5']	Im Abstand von 5 Minuten Zeit angeben
mhm, ja etc.	Kurzkommentare notieren (je nach Sprecher/in Normal- bzw. Kursivschrift)

Neue Zeile bei Wechsel des/der Wortmelders/Wortmelderin (ausser bei Kürzestwortmeldungen wie mhm, ja etc.).

Interviewort: Beim Interviewpartner am Arbeitsort,

Atmosphäre: wir wurden sehr herzlich begrüsst und das Du wurde uns sofort angeboten, der Interviewpartner zeigte uns noch den Umbau des Büros, den er unter anderem wegen seiner Hochsensibilität angestossen hat.

Wir wussten, dass Herr Y. sehr viel um die Ohren hat und er hat sich trotzdem viel Zeit für uns genommen und hat sich schon im Vorfeld viele Gedanken gemacht und sich vorbereitet.

Transkription: Judith und Eva

**Start Transkription bei Minute 2:45**

A1: Gut, dann starten wir mal, wir haben es ja... du hast gesehen, gell den Leitfaden eingeteilt so in Organisation, Führung, Führungsge-  
staltung, und dann nachher das Thema Hochsensibilität B: mhm A1: das  
ist so ein wenig unser Leitfaden und als erstes ist gerade so die Fra-  
ge, der konkrete Auftrag dieser Institution hier B: mhm A1: und eben  
die Position in der Organisation also das was du machst, wo du einge-  
bettet bist

B: doch, also die Stiftung X ist so so äh den der Fokus, Menschen in  
ihrer... primär in der Arbeitswelt... in die Arbeitswelt wiederein...  
A1: mhm zu reintegrieren oder zu integrieren A1+2: mhm B: dann kommen  
natürlich noch andere Bereich vor, Wohnen und Arbeiten A2: ja B: so  
diese ganze Sache, wir machen auch Job Coaching, Lehrlingsverhält-  
nis... Lehrverhältnis begleiten und so A1: mhm B: es ist ein relativ  
breit aufgestellter Betrieb darum, kann ich auch wenig in zwei drei  
Sätzen sagen A1+2: mhm, ja, ok B: da seht ihr mehr auf der Homepage  
**A2: ok, das ist gut, dann können wir dort nachher noch**

B: ihr könnt dann dort nachschauen, damit es nicht zu lange wird aber  
so generell sage ich den Leuten immer wir helfen den Menschen wieder  
im primären Arbeitsmarkt A2: mhm B: Fuss fassen

**A2: das ist super**

B: so, in allen Schattierungen und zum Organigramm, ähm, ja das ist  
also noch schwierig zu sagen ihr habt äh... diese Haupt... ich kann ja  
euch das nachher vertraulich mitgeben

**A1: ja, das ist gut**

B: äh, der Betrieb teilt sich auf in Betriebe, also Fertigungsbetriebe  
A2: mhm B: dann Verwaltung, Soziales und Stabstellen einfach so vom  
gesamten her A2: mhm B: dann habe ich euch nur den Bereich Betrieb,  
A2: mhm B: da gäbe es noch Bildung und all all diese Dinge A2: ja B:  
und wir bieten auch Kurse an, das seht ihr auf der Homepage, das er-  
zähle ich euch nicht mehr A1: mhm B: äh, dann bei den Betrieben haben  
wir da, diese diese fünf Hauptbetriebe eins, äh nein zwei Stabsstellen  
noch, A1: mhm B: ähm, den Akquisitor und bei ihm muss ich überlegen,  
wie er drin ist... Also es sind drei Hauptbetriebe A2: ja [5`]

sind es im Prinzip äh, ((drei Standorte werden genannt)) und dort, ge-  
hen wir jetzt... brechen wir es wieder ein wenig runter, das ist mein  
direkter Vorgesetzter ist hier der Betriebsleiter A2: mhm B: also ei-  
ner dieser drei A1+2: mhm, ja B: und diese Dame ist die Chefin über  
diesen... dann in unserem Betrieb hier, sind wir äh, acht verschiedene  
Bereiche, A2: mhm B: jetzt muss ich nicht weitere erläutern, nehme ich  
an, und dann arbeite ich in der Verpackerei A2: ja, ok B: bin Be-  
reichsleiter mit vier Gruppenleiterinnen, A2: ok Gruppenleitenden  
((Lachen)) B: perfekt, oder?

A1: @genau, wunderschön@

A2: @wunderbar@

B: habe ich es vorher falsch gesagt? A1: nie B: gut, @nie@ gut, ge-  
nau... Das zum Organigramm, so etwa bin ich eingebettet, ist das so-  
weit gut?

A1+2: ja, das ist super, sehr gut,

A2: Vielleicht noch so ein wenig also die Klienten, die ihr habt, ähm,  
was haben die für... eben eines ist A- dass sie nicht integriert sind  
im Arbeitsmarkt B: mhm A2: gibt es sonst noch irgendwelche Merkmale,  
die sie haben oder... ist das sehr durchmischt

B: JA: jetzt müssen wir äh, unterscheiden das eine ist... bei uns ist sagen wir von den zuweisenden Stellen her, da sind Leute, die sind vom RAV hier, A2: okay B: die haben einfach einen einfach... A2: mhm Arbeitslosigkeit oder noch keine Stelle gefunden A2: mhm B: oder einfach sind aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden, dann haben wir Leute vom Sozialamt, Langzeitarbeitslose, A1+2: ja, mhm B: Asylsuchende vom kantonalen Sozialamt A2: ja B: dann haben wir Leute von der IV hier und dementsprechend haben wir A2: ok etwa zwanzig verschiedene Angebote A2: ja mhm

A2: das tönt sehr...

B: die wir hier im Bereich etwa zehn, zwölf haben, also ( ) Mobilisation, A1: ah super, B: Jugendliche, die keine Lehrstelle finden oder einen Lehrstellenabbruch hatten, A2: ja B: die sind auch mit uns unterwegs A1: mhm B: und so haben wir einen ganze.... eine relativ grosse Palette A2: mhm, ok B: ist das ungefähr...

A2: das ist perfekt,

A1: genau das ist ...

B: wir nehmen natürlich auch den gesamten Wohnbereich A2: mhm B: wo dann Leute äh, begleitetes Wohnen in Anspruch nehmen können, A2: mhm , gut,

B: also noch zur Grösse, habt ihr das so gesehen, das sind zur Zeit etwa 170 Fachangestellte A2: ja ok doch B: bei X, und es arbeiten so etwa sieben- sieben achthundert Wohn und Arbeitsplätze A2: ja

B: in den verschiedenen Schattierungen

A2: mhm, ok.

A1: schön, riesig

B: ja doch, einer der grösseren Anbietern

A1+2: ja, genau, definitiv, mhm

B: ja:

A2: genau, das ist perfekt

A1: genau, wir haben noch eine Unterfrage und zwar betrifft das Rahmenbedingungen also der Organisation, politische oder wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen gibt es da jetzt gerade etwas

B: wart jetzt mal... wirtschaftliche Rahmenbedingungen,

A2: Einfach so ein wenig, gibt es etwas, das wirklich gerade deine Arbeit vielleicht oder die Arbeit der A1: Organisation A2: speziell auch noch prägt,

B: wart jetzt mal, da bin ich jetzt gerade überrascht... Wart jetzt mal

A2: und sonst...

B: wirtschaftliche Rahmenbedingungen, könntest du mir ein Beispiel sagen

A2: also... zum Beispiel eben, dass die IV ... oder was, so oder, dass so gewisse Dinge die IV oder von wo... wie wird es finanziert, ähm...

**B: Mhm, jo, jo guet A2: genau**

B: gut, da sind wir etwa zwei Drittel sind äh die ganzen Programme A2: mhm B: über Strukturbeiträge oder Programmbeiträge von der von den einzelnen Klienten auslöst und dann brauchen wir etwa einen Drittel aus aus den Arbeitsaufträgen, die wir generieren, die wir aus der Wirtschaft holen, sprich ähm, äh, Zügelauftrag, Allroundservice oder bei mir ist es Verpackungsauftrag A2: okay B: Mailings und alles mög-

liche und jetzt vorher diese Anfragen A1+2: ja: einfach so... B: Logistikkapazitäten A2: ja B: (

) Versand übernehmen, äh, über das Konfektionieren und so ja, das ist vielleicht das Wirtschaftliche auf die Schnelle

((viele Kurzbemerkungen in diesem Abschnitt ausgelassen))

A2: ja, als seid ihr auch abhängig vom Markt? Also was Aufträge angeht, die reinkommen, dass ihr dort auch abhängig seid nehme ich an, gell

B: ja ja: A2: Ja B: das ist...

A2: fast entscheidend wahrscheinlich

B: das ist ein sehr hoher Faktor, ja

A1+2: ja, mhm das ist schwierig

B: und dann musst du immer schauen, bist... wie bist du preislich drin, ähm wir konkurrieren ja manchmal mit ähm mit Anbietern aus dem aus dem Osten A2: mhm B: so etwas kann ich aber dort viel günstiger A1: mhm mhm B: fertigen, Schachteln aufrichten, (irgendwas) A2: mhm B: und das zum halben Preis und dann stellt sich für uns die Frage, ja tauchen wir oder, wie A2: ja B: positionieren wir uns hier wirtschaftlich A2: ja B: sowieso im ganzen Druckbereich ist es sehr sehr ähm A1+2: mhm, ja ja B: ja und sonst Konfektionierungsarbeiten auch

**A2: ja die sind auch**

B: die sind schon wieder Tiefsegment, ang-ange- angesiedelt A1+2: ja

B: ja und dann sind wir natürlich diesen diesen Schwankungen immer unterworfen [10`],

A2: ja, das denke ich...

B: und dann ist es noch so, wenn die Wirtschaft anzieht, dann haben wir weniger Leute A2: mhm B: (wenn) weniger Leute zugewiesen werden, dann wird es für uns auch wieder eng, wenn die Wirtschaft Flaute hat, dann müssen wir schauen, dass wir die Aufträge generieren können (weil) dann manch eine Firma sagt ja jetzt äh, haben wir wieder genug Kapazitäten, A2: ja B: es läuft nicht so viel, dann können unsere Leute das alles machen, A2: ja B: und wir hätten dann natürlich, wenn die Arbeitslosenkasse- äh... zahlen steigen, haben wir auch wieder mehr Leute hier A1+2: ja, genau, mhm B: (und dann müssen wir wieder schauen) also das läuft einfach A1+2: ((unverständlich))

B: azyklisch

A2: ja A1: ja, das ist eine Herausforderung, das glaube ich

B: ja, genau und sonst politisch, denke ich das ist

A2: also wenn es nichts spezielles gibt

B: nein

A2: und sozial nehme ich auch nicht an, dass hier gross... irgendwie...

B: (4) äh, das nehme ich an, das habt ihr mitbekommen, gell, wir sind eine christlich orientierte Stiftung

**A2: ja, ich wusste es, genau**

B: das hebt sich schon ein wenig ab zu anderen, dass wir äh, in dem Sinn schon im äh hohen... ein hohes Dienstleistungsmoment haben einfach in der ganzen A2: mhm B: in der ganzen Stiftung A2: ja B: das sagen auch Leute, die zu uns in Stellen... die bei uns sind, reinkommen und das ist irgendwie ein anderes Klima A2: ja ok, B: das merken...

das merkst du auch und auch der Umgang mit den Leuten ist, das sagen sie ist anders, als wie sonstwo anders, ja, wirst du es schon auch...  
A1+2: *mhm mhm* B: nicht problemlos es geht ein wenig auf einer anderen  
A1: *mhm*, einfach auf einer anderen Ebene A2: *ja* B:

Und dann, ja:, wart jetzt was... wie hast du deine Frage gestellt?

A2: *äh, soziale Rahmenbedingungen*

B: Rahmenbedingungen, ja, und ich denke, das hängt

A2: *das ist das*

B: mit dem Aspekt zusammen, sozial A2: *sozial* B: also, wir haben also ihr merkt bei mir, ich bin sehr *äh:*, dienstbereit eben, das ist auch ein Problem A2: *mhm* B: Überzeit, A1+2: *mhm mhm* B: *äh gnö-ganz* nahe am am Burnout, auch selbst immer wieder, A1: *mhm* B: und das ist nat- das hängt natürlich damit zusammen oder? A2: *mhm* B: wenn du jetzt *äh*, Jesus nimmst der sagt, wenn dich einer A2: *ja* B: be- um ein Hemd bittet, dann gib ihm auch den Mantel und das das *äh*, prägt A2: *ja* B: eben unseren Betrieb auch auch untereinander als Mitarbeiter A1+2: *ja, ja* B: und das spüren auch die Teilnehmer und A2: *ja* B: sie kommen auch... in das... ich sag jetzt mal... sie haben auch eine Gewinn davon A1+2: *ja ja* B: wir müssen aufpassen dass,...

A2: *dass es nicht zuviel...*

B: Jesus sagt auch, wirf die Perlen nicht vor...

A2: *die Hunde... oder die @Säue es ist nicht vor die Hunde aber vor die Säue@ ((LACHEN))*

B: genau und dann ist das ja schon auch ein wenig eine Ausgewogenheit, oder wo du dann sofort ausgenutzt wirst, *äh*, A1: *ja* B: so wie sie *äh*, *äh* eine Arbeitslosenkasse oder die zuweisende... die Leistung der zuweisenden Stelle auch ausnützen, das ist natürlich... (du kannst natürlich ) so so so ein System auch ausnutzen A1+2: *ja, ja genau* und dann musst du wieder schauen, wo A2: *mhm* B: wo sind die Grenzen A2: *mhm ja*, B: und dann auch *äh ja*, eine gewisse *äh*, direktive *äh* A2: *ja* B: Massnahmen nötig sind, das schon auch A2: *ja* B: wir sind dran dort, nein, wir haben einen hohen Qualitätsstandard, A2: *ja* B: würde ich sagen aber li- li- wie soll ich sagen liebevoll-konsequent

A1: *mhm*

A2: *@ja@*

A1: *((lacht)) @genau, wie in der Erziehung@*

B: Erzieh- wie? A1: *wie in der Erzieh-* B: wie in der... genau, ja richtig,

und dann ist aber auch noch wichtig zu verstehen, *äh*, wir haben zuweisende Stellen, die sagen, ja ist das so, müssen die Leute bei euch beten und alles solche Fragen A2: *mhm* B: werden noch gestellt

A1+2: *mhm JA...* B: provokativ, A2: *ja* B: und das ist überhaupt nicht so, wir haben ... wir tun... wir respektieren das Abhängigkeitsverhältnis, oder die Gefahr die hier drin steht voll A1+2: *ja, mhm* B: da wird auch kaum jemand etwas jetzt direkt wahrnehmen, A2: *ja* B: und da eh... ich habe mal... wir haben einmal im Monat so eine kurze *äh*, Monatsstart A2: *mhm* B: (wo wir) aus christlicher Sicht gewisse Hilfestellung A2: *ja* B: geben, einfach so, wie wir das Leben gestalten A2: *ja* B: eher einfach so berichtsmässig, und dann habe ich einmal, dann den Monatsstart auch gehabt und dann war auf jeden Fall der Chef vom RAV A1: *mhm* A2: *aha* B: *äh, äh*, der der Programm *äh* einkäufer eigentlich, kam zuhören, a2: *mhm* B: und er hat mir dann ein Feedback gegeben, doch er findet eigentlich, so ist es ok A2: *mhm* B: und wir haben jetzt offiziell so einmal im Monat machen wir das A2: *ja* B: sogenann-



ter Monatsstart und der darf dann auch christlich, direkt christlich  
A1+2: ja B: geprägt sein  
Und ich denke, das unsere Gesellschaft wird sehr stark getragen von  
diesen A2: *mhm* B: ursprünglich christlichen Werten A1+2: *mhm, ja genau*  
( ) B: und das ist noch zum So-  
zialen

A2: *perfekt*

((*alle lachen*))

B: das wirtschaftliche und politische.... ((10 Sekunden Gelächter))

B: das politische das äh...

A2: *das ist gut*

B: da sind wir nicht äh, A2: *gut* B: sind wir nicht aktiv unterwegs

A2: *gut*

A1: *ja, das ist auch gut, tiptop*

B: *genau*

A1: *dann hätten wir jetzt... das zweite wäre jetzt die Führung und zwar ginge es so um die Definition, also so deine Definition von Führung*

**B: *mhm,***

A1: *liebevoll und konsequent @haben wir vorhin gehört@*

B: ((lacht)) *genau, meine Definition von Führung, ähm, ich glaube Führung [15`] gelingt dann, wenn du die Ressourcen und Motivation A2: *mhm* im Gegenüber sei das im Team oder bei Teilnehmenden begünstigen kannst A2: *mhm* B: wenn du Ressourcen abrufen... oder abrufen, nein tönt äh für mich stimmt es nicht ganz abrufen, äh, wenn du ein Umfeld schaffen*

kannst, A2: *mhm* B: dass sie gerne A2: *mhm* die Ressourcen äh, freigeben und A1: *mhm* einsetzen, motiviert dran sind, äh wenn du auch eine Entwicklung siehst und als Führungsaufgabe sehe ich vor allem darin, ein Umfeld zu schaffen, dass das geschehen kann. A2: *ja* B: und ich führe nicht so ge... äh direktiv A2: *mhm* B: ähm, mein Vorgesetzter führt ziemlich direktiv A2: *mhm* B: ich lasse das von meinem Persönlichkeitsprofil und der Veranlagung eher ein wenig geschehen und begünstige manchmal auch ein bisschen zu wenig direktiv dran, aber bis jetzt, geht es nicht so schlecht A2: *mhm* B: ich versuche dann in der... das ist auch klar, dass äh... mein Führungsauftrag ja geprägt und genährt ist auch A2: *mhm* B: von dem dem was, betriebsmässig vorgegeben ist, A2: *mhm* B: das äh, sollte ich herunterbrechen und umsetzen A2: *genau* B: im Arbeitsbereich, ja, und dann das ist direkte Führung von... vom Personal und dann habe ich natürlich viel äh, bereichsleitende Verantwortungen, Kundenkontakte A1: *mhm* B: ich bin im Grunde genommen bin ich Unternehmer hier drin, bin verantwortlich, dass dass äh der Bereich in diesem Sinn auch wirtschaftlich geführt A2: *mhm* B: werden kann, das ist ein weiterer A1: *ja* B: Führungsaspekt, ja und dann, ganze Kundenzufriedenheit... Kommt das unter diesem Punkt? Also gut, da wären wir beim Auftrag he...

A1: *ja genau aber das ist schon gut*

B: Was verstehen Sie unter Führung? Begünstigen A2: ( ) ja B: Entwicklungspotenziale vom zu Führenden...

((kurze belustigte Diskussion über gendergerechte Ausdrucksweise))

A1: *ja, das ist sehr gut Definition*

B: *mhm*

A1: *dann können wir dort jetzt gerade weiter reingehen in diesen Auftrag und die konkreten Aufgaben, eben...*

B: *mhm* also das einte ist, ich habe mir das irgendwo aufgeschrieben ((jemand verabschiedet sich im Hintergrund)) ähm, eines ist dass äh, dass ich direkt die Gruppe äh, Gruppenleiter führe A2: *mhm* B: in ihrem äh agogischen Arbeiten mit den Leuten A2: *mhm* B: und da begleiten wir in unserem... äh in unserem Bereich etwa 55 Personen A2: *ja* B: so mit den äh, jetzt muss ich gerade überlegen, was habe ich einmal... 260 Stellenprozente haben diese Gruppenleitenden A2: *ja* B: diese drei, vier so ungefähr... ähm, das agogische Arbeiten das ist immer wieder ein wichtiger A2: *mhm* B: Teil äh, dadurch, dass ich vorher Gruppenleiter war, liegt mir das auch am Herzen A2: *ja* B: äh hier haben wir so verschiedene Sachen aufgehängt und auch selber ausgearbeitet A2: *mhm* B: und verfeinert, das ist so der... einer der Hauptaufträgen eigentlich A2: *mhm* B: und dann holen wir dann... aus der Privatwirtschaft Aufträge A2: *mhm* in dem Sinn sage ich mir auch, Arbeit A2: *ja* B: ist unser wichtigstes Gut A2: *ja* B: damit wir überhaupt die Leute trainieren können A1+2: *mhm, ja* B: wenn wir die Arbeit nicht haben, dann (geht es eigentlich nicht) und damit zusammen hängt natürlich die ganze Auftragsabwicklung über Kundenkontakt, wie wir vorhin gesagt haben, das ist ein wichtiger Teil A2: *mhm* B: hier kann ich nicht die Gruppenleiter ... A1: *mhm* B: oder indirekt verantwortlich machen, ich sage manchmal auch, das sind deine Kunden A2: *ja* B: und so hat jeder auch... jedes hat auch direkten Kundenkontakt A2: *ja* B: und das Ganze koordiniere ich und dann habe ich natürlich auch einen grossen Teil Kunden, vielleicht die Hälfte, die ich direkt betreue A1: *mhm* B: und die Aufträge reinhole und runterbreche, und die sie dann umsetzen können A1+2: *mhm* B: und dann kommt der ganze fina- äh der finanzielle Aspekt, A2: *mhm* B: das ist klar, kommt der zum Tragen, ich muss schauen, dass ich dass mein Umsatz A1+2: *ja*:

A2: *dass der stimmt*

B: generieren, dass es stimmt, dass ich eben auf diesen Drittel A2: *mhm* B: raufkomme ungefähr, dann viel administrative Arbeit äh, äh das liegt mir eben nicht so A2: *mhm* B: darum haben wir gesagt, dass eine Sekretariatsmitarbeiterin so zwanzig dreissig Prozente für mich arbeitet, A2: *ja* B: konnten wir noch nicht ganz realisieren, A2: *ja* B: weil das hinten heraus, den Kundenkontakt, den LIEBE ich, das mache ich gerne, verhandeln und verkaufen das geht alles, und hinten dann die Rechnungen und äh, das Abla- das Ablegen A1: *mhm* B: und Auswertungen A2: *mhm* B: und das äh, mag ich gar nicht

A1: *@verständlich@*

B: und dort ist sie jetzt eben am Einarbeiten A2: *ja* B: und das äh, das administrativen, das äh das äh, lastet mir ein wenig an A2: *mhm* B: dafür äh das Kreative, wie wir... wie wir den Berg optimieren können äh, was wir umsetzen könnten A1: *ja* B: das ist A2: *mhm* B: auch ein Teil A2: *mhm* B: meines Auftrages, das geht mir, wieder gut [20']

Und eben dann die Betriebsziele umsetzen, wir reden vom dreifachen Kunden, dreifache Kundenzufriedenheit, vielleicht habt ihr das alles schon dreimal gehört, A2: *nein, bis jetzt noch nicht* B: nicht? , wir reden davon, dass der direkte Teilnehmende A2: *mhm* B: muss von uns... der uns von irgendeinem Zuweiser anvertraut ist, hat als Mensch das Anrecht in diesem Sinne als Kunde fair behandelt zu werden A1: *mhm* B: einfach weil er Mensch ist und weil er da ist, gefördert, geliebt und geachtet zu werden A2: *mhm* B: hm... und dann haben wir den Kunde, die zuweisende Stelle, die verwalten das Geld und sagen dieser... hier über die Arbeitslosenkasse zum Beispiel wir finanzieren diese drei Monate hier das Programm A2: *mhm* B: und dort, das nehmen wir auch ernst

dass wir dort wirklich unseren Verpflichtungen nachkommen, A2: *mhm* B: das ist äh... und so der dritte ist äh der Endkunde, der uns die Aufträge anvertraut A2: *mhm mhm* B: dass wir dort Qualität und Termintreue und so weiter A2: *ja* B: und so sind wir immer so mit diesem Aspekt dreifacher Kunde A2: *ja* B: wollen wir äh, seine Wünsche und seine Bedürfnisse erfüllen A2: *mhm* B: und das ist auch ein Teil von von meinem Auftrag A2: *mhm* B: dass das wir das wieder A2: *ja okay* B: im Fokus behalten A1: *mhm*

B: jup...

A2: *genau, das ist eigentlich alles (3)*

*Du bist alleine in dieser Funktion? Also so ein wenig ähm, also dass die Stelle selber hast du alleine, so die Arbeitsform arbeitest du mit Leuten zusammen, also es ist einfach so, die Gruppenleiter, die du unter dir hast, dann oben der Vorgesetzte noch, B: ja A2: nur so zum Zusammenfassen, dass ich es richtig verstanden habe. B: ja, ja A2: so, gell?*

B: wobei mir eben dann unter den Bereichsleitern äh, jetzt vorhin der X ist auch schon, wir sind ein äh ein Dreierteam elf Jahre hier A2: *ok, ja* B: und äh der Betriebsleiter ist das zwölfte Jahr... er ist ein Jahr vor mir eingestiegen, A1: *mhm* B: und wir sind ein gutes ein gutes äh A2: *ah super* B: Kernteam, wo wir auch miteinander arbeiten A2: *mhm* B: auf gleicher Ebene A2: *okay* B: wirklich einander, A1: *ah ja* B: tragen und helfen und auch, auch die mit den anderen Bereichsleitern, die nachher dazukamen, A2: *ah ok super* B: es ist in dem Sinn, mit diesen acht bin ich eigentlich sehr gut A2: *ah ok* B: äh:

A1: *ein Team*

B: ein Team, ja

A1: *mhm* A2: *okay, super*

B : und der Bereichsleiter oder der Betriebsleiter äh, klar äh, der hat ein wenig einen direktiveren A2: *mhm* B: Führungsstil A2: *mhm* B: und auch einen anderen Auftrag

A1+2: *mhm*

B: ja, um uns darin zu begleiten

A1: *ja genau*

B: ja, ist das

A2: *genau, super*

A1: *ja das ist gut, zum... A2: das reicht, A1: mal zu diesem Teil, doch doch , das ist wunderbar*

B: ist gut, sonst dürft ihr auch später noch einmal noch äh @ein Mail schreiben und dann schreibe ich drei Zeilen@

((alle lachen))

A1: *vielleicht macht es dann die Sekretärin ....*

B: ja

A1: *dann kämen wir zu der Führungsgestaltung, also so dein persönlicher Bezug, also Bezug auf die Führung, also zum Beispiel der Führungsstil, du hast ja vorher ja auch schon gesagt* B: *mhm ja ja* A1:

B: da würde ich sagen, kooperativer Führungsstil A1: *mhn* das liegt auch... und das ist auch Teil vom Programm A1: *genau* B: äh.. ich möchte, dass es den anderen auch gut geht A2: *mhm* B: und äh, mit allen Vor- und Nachteilen eben so zum Führungsstil, ähm ja

Sollen wir das noch ausführen oder ist das gut so

*A1: gibt es etwas eben, wo dir persönlich vielleicht auch noch wichtig ist, besonders wichtig?*

B: ja gut, eben dass das äh, das ist auch ein Teil vom Programm, ich möchte dass es den anderen gut geht, A1: *mhm* B: äh und dann dementsprechend nehme ich auch sehr schnell wahr, was was eben stört A2: *mhm* B: oder was äh wenn jemand nicht einverstanden ist, also A2: *mhm* B: und das äh das fordert mich immer wieder heraus, doch irgendwo eine Linie zu behalte A2: *ja* A1: *mhm* B: im kooperativer Führungsstil dann doch auch noch den direktiven Anteil A2: *mhm* B: äh, wahrzunehmen

*A2: zu behalten*

B: da habe ich zum Beispiel im letzten Jahresessen, haben wir äh, dort hinten ist noch ein Bild, so symbolisch Teamspirit, da hatten wir den Leiter der Patrouille Suisse, hatten wir den leitenden Pilot als Referent A2: *ok* und er hat dann auch so gesagt, he, zwischendurch braucht es (beim) Thema Führung A2: *mhm* B: äh, sie können am Boden alles diskutieren A2: *Mhm* B: und in der Luft dort wird nur noch direktiv geführt, wenn es drauf an kommt A1+2: *mhm* B: dann wird direktiv geführt und dann habe ich dann dort habe ich daraus herausgenommen ja ich muss auch den Mut haben, direkter zu führen, dann wenn es äh... um Aufträge geht A1+2: *mhm mhm* B: vorher habe ich der X einen Auftrag gegeben morgen möchte ein Kunde seine alten Ordner abholen, hat uns einmal jemand alte Ordner also, seine gesamte Buchhaltung gegeben und jetzt hat er mir gesagt, er möchte seine Ordner abholen [25`] obwohl ich ihm gesagt habe, das können wir nicht machen A1: *mhm* B: das ist viel zu umfangreich, A1: *ohoho...* B: und dann habe ich ihr auch vorher gesagt, du ich wäre froh, du könntest morgen dieses Zeug rausnehmen und und bereite machen, dass das oder.. und dann i.. in solchen Situationen A2: *ja* B: ist natürlich direktiv, gell

*A1: ja genau*

*A2: ja*

B: und das und das läuft nicht gut, äh, ja, haben wir noch äh das Thema dann noch Intuition und so? Bei der Führungsgestaltung, da kommt vielleicht auch noch rein, oder wo haben wir das da? Äh, der Vorteil i- jetzt die Harmoniebedürftigkeit A2: *mhm* - das ist der Nachteil A2: *mhm* B: dass ich dann zu wenig einfordere, A2: *mhm* B: und äh zu viel einfach äh, ihnen Freiraum gebe A1+2: *mhm* B: und dann das andere ist aber äh, von der HSPR ist natürlich dass ich dass ich oft spüre, was

was abgeht, A2: *mhm* B: und wo es wo wo die neuralgischen Punkte sind, A2: *mhm* B: wo Fehler passieren können, jetzt müssen wir da so 7000 Dings falten, schnell, A2: *mhm* B: noch schnell auf die Post und ähm und dort habe ich schon eine hohe Intuition, A2: *ja* B: dass ich merke, hey jetzt so müssen wir das machen, A1+2: *mhm, ja* B: oder auch in der Auftragsabwicklung, wir haben rela- auch betriebsintern relativ einen hohen Anteil an verschiedenen Aufträgen A2: *mhm* B: und das erfordert dann wieder eine eine gute Koordination A1+2: *ja, mhm* B: und dort kann ich oft nicht sagen ja ich habe das jetzt genau so ausgedacht und so A2: *ja* B: sondern äh, ist eher intuitiv A1+2: *ok, ja, mhm* B: und dann sage ich natürlich aus christlicher Sicht, wenn ich eine Gottesbeziehung lebe, sage ich auch Gott hat mir noch einen guten Impuls gegeben A2: *mhm* B: das gehört dann vielleicht dazu A1+2: *mhm, ja, genau* B: und das stärkt auch meine Gottes( ) super, danke vielmal ((*alle lachen*)) B: das ist so ein Mix A2: *mhm* B: zwischen dem spirituellen Leben A2: *genau, dann* und der Intuition, die du eben als HSP hast A2: *ja ja* B: ja A1: *schön* B: Das ist vielleicht so zur Führungsgestaltung A2: *mhm* B:

A1: *genau, wir haben noch...*

A2: *das Thema Menschenbild, ähm, vielleicht Werte, vielleicht nehmen wir das zusammen*

A1: *ja genau*

A2: *so das Menschenbild, das du hast, das das Führen prägt und Werte, die dir wichtig sind*

B: *mhm, ja, hmhm von den Werten her, das habe ich zum Teil schon angesprochen*

Ich finde, jedes Menschenleben ist sehr kostbar, A2: *mhm* B: auch aus der jetzt auch aus der christlichen Sicht A1: *mhm* B: äh, bis hin ich weiss nicht inwieweit dass ihr da orientiert seid, oder also aus christlicher Sicht, einfach, dass dass Jesus in diese Welt kam Gott wurde selbst Mensch

A2: *Also ich bin selber gläubig, @also von dem her@*

B: *ja*

A2: ( ) *ich arbeite in einer @Pfarrei@*

B: @ah arbeitest du, okay@ ((alle lachen)) nein und (hier) finde ich wirklich, da haben wir haben wir eine unwahrscheinliche äh, wie soll ich sagen, eben eine ganz andere Ausgangslage A2: *mhm* B: wo ich für mich sage, hey der das ist ein Geschöpf Gottes A2: *mhm* B: und der ist über alles geliebt A1: *mhm* B: bis hin dass Jesus alles für ihn gegeben hat A2: *mhm* B: und ich möchte auch alles gegeben A1: *mhm, mhm* B: oder, A1: *mhm* B: und äh, so Menschen sind auch wertvoll A1+2: *mhm mhm* B: oder, egal in welcher, mit welcher Stinklaune und was sie alles auch A1: ((lacht)) B: erlebt haben A2: *mhm* B: oder, eben das ist HSP

A1+2: @genau@

B: ich habe glaube ich schon ein wenig äh, ((alle lachen))

A2: *sehr gut, wir sortieren nachher @sowieso alles@*

A1: @ja genau das ist schon@

A2: @macht gar nichts@

B: und dann und dann ist natürlich auch so, dass man Dingen dann nachgehen A1: *mhm* B: einfach diese ganzen Lebensgeschichten und ( ) erzählt, ja als Kind auf den Kopf gefallen und und alles (was dann) mitspielt und da kannst du nicht nur einfach sagen der... eben der Arbeitslose, ja das ist ja logisch

Oder A1: *ja, genau* B: so, und das äh, das ist dann das Menschenbild, würde ich sagen ist auch stark äh von Achtung geprägt A2: *mhm* B: Rücksichtnahme A2: *mhm* B: vor den jeweiligen Lebensumständen A2: *ja* B: und das Leben ist nicht so easy A1+2: *ja, mhm* B: wie es einige, dann halt irgendwie kompensieren, oder weiss auch nicht A1: *mhm* B: Werte, äh Menschenbild, ja so

A1: *ja:, so in dem Stil*

B: so in diese Richtung

A1: *das reicht gut*

B: hm

A1: *das hören wir gut raus,*

B: Achtung, ja...

A1: *ja , Zeitmanagement haben wir hier noch drin bei der Führungsge-  
staltung,*

*das heisst also Zeitmanagement zum Beispiel für dein Team aber für  
dich selber eben auch*

B: äh für mich, für mich ist es schwierig, äh ich bin A2: *mhm* B: auf dem Bauernhof aufgewachsen, äh, generell sind die Leute, die auf dem Bauernhof aufgewachsen sind, sind tendenziell gefährdet, einfach zu arbeiten, A1+2: *mhm mhm* B: du arbeitest am Abend A2: *mhm* bis um 8 bis du nichts mehr siehst und am Samstag bis um 9 und dann gehst du duschen und dann gehst du vielleicht noch in den Ausgang, so A1: *mhm mhm* B: in diese Richtung oder und das äh das fällt mir schon immer wieder auf auch in anderen Organisationen früher, äh das ist einfach eine Grundprägung, da kommt noch eine HSP, das spielt auch mit eine Rolle, dass du einfach äh, noch einmal eine Runde machst und du möchtest es genau machen A2: *mhm* B: und äh, der andere sollte zufrieden sein A2: *mhm* B: und jetzt hier in der... das ist eine Grunddings, wo ich immer sage, äh, die Bereitschaft äh zu Überzeit A2: *mhm* B die ist ei- generell vorhanden, eben die zweite Meile gehen, [30`] A1+2: *mhm mhm* B: und das ist äh, das ist denke ich gerade äh für Christen ist das äh eine ziemliche Herausforderung, das du dich nicht ausnützen lässt, dass du sagen kannst, du bis hierhin A2: *mhm* und jetzt ist gut A2: *mhm* B: oder und dann, ähm, ist das andere, dass wir in der ganzen... in der ganzen Teamkonstellation auch äh verschiedene Wechsel hatten, A2: *mhm* B: und das ist A2: *ja* B: aber in anderen Firmen auch, A2: *ja* B: und dann bist du natürlich automatisch bin ich jetzt gefährdeter, dann nehme ich jetzt einfach das auch noch auf mich A1+2: *ja* B: eben vorher die beiden Bereichsleiterwechsel A1: *mhm* B: und dann war ich einfach da und habe seinen Teil auch noch übernommen, und äh darum die Zeitgest- äh wie hast du das gesagt A1: *Zeitmanagement* B: *Zeitmanagement*, *mhm* ist ein schwieriger Bereich A1+2: *mhm mhm* B: in meinem in meinem, Leben, A2: *mhm* B: wo du dann automatisch einfach ... wie jetzt vorher bei diesem Kunden auch, äh ich habe gedacht, ja einfach, hast du ihn jetzt richtig verstanden, sein Anliegen, das ist ein Neukunde, der über einen anderen A2: *mhm* B: empfohlen wurde, dann möchtest du ihn nicht gerade abbla- abblocken und weisst aber, ja, dann bist du dann schnell einmal bereit noch fünf Minuten länger zu machen A2: *ja* B: und noch einmal nachzufragen um...



A2: *wirklich... ja A1: ja: genau*

B: ja aber sonst, meine Kunden schätzen mich sehr, das merke ich A2: *mhm* B: äh, das ist auch, Programm A1+2: *mhm* B: aber das geht dann auf Kosten, wo dann meine Frau heute morgen um fünf sagt, du wann kommst du heute abend nach Hause und äh.... A1: *oohhh ja genau...* B: aber das geht jetzt nicht auf euch

((*lachen*)) B: ich gehe dann nachher noch zu meinen Eltern schauen, wieso der Geschirrspüler nicht mehr läuft, und dann gehe ich noch bei einem Kunden Teile abholen, für so.. für so ein Werkzeug, äh, so in dem Stil

A1: *uiii, ja* B: das ist Programm, oder A2: *ja* B: letzten Samstag ging ich meinen Eltern den Hühnerstall misten und... A1: *@oh...@* A2: *ja* B: alles so Zeug oder, ja, und dann ( ) das ist so eine Herausforderung

In meinem Team schätze ich, X geht ziemlich äh, ziemlich konsequent und ich erwarte... ich finde es gut A2: *mhm* B: äh, das dort sowieso, sie ist dort sehr... sehr strikte X auch, die haben also mein Team hat vielleicht im Monat drei, vier Stunden A2: *ja* B: und das schätze ich, das finde ich super A2: *ja*

A1: *dass sie selber...*

B: ich erwarte... ich erwarte auch nicht, dass sie mehr machen, ich bin froh, dass sie sich abgrenzen können A2: *mhm* B: und bei mir muss ich schauen, wie eben wie kann ich es schaffen, am Betriebsleiter habe ich jetzt eben gesagt ich... zwanzig, dreissig Prozent muss ich, das wäre eigentlich schon lange gedacht, A2: *mhm* B: aber wir haben es nie umgesetzt und jetzt haben wir gesagt, wir müssen A1: *mhm, ja* B: darum Zeitmanagement, das ist, A1: *ja*

B: ja genau,

A1: *ja genau, jetzt kämen wir zum Thema Hochsensibilität* A2: *genau* B: ja

A1: *was verstehst du unter Hochsensibilität und wie äussert sich das bei dir persönlich, einige Dinge haben wir schon gut gehört.*

B: habt ihr schon gut gehört, hä

Mein Chef sagt, nimm nicht immer alles so persönlich A1+2: *mhm mhm* B: das wollte ich dir nur sagen, und dann kannst du auch mit äh, wie heisst da dieser bekannte Kommunikations... Thun von... A1: *Schulz von Thun* A2: *Schul... äh ja*

B: Schulz von Thun,

A2: *mhm mit diesen vier Ohren,*

B: genau, A2: *genau* B: und dann sagt er: ja immer ... immer immer Appellohr, du hörst immer Appellohr, sagt meine Frau auch, ähm, und dadurch dass du eben hochsensitiv bist merkst du natürlich den kleinsten Unterton A2: *mhm* B: merkst du sofort, meine Mutter, die hat schon gesagt, ja meine Kinder, die wussten immer äh äh, wenn ich sie nur angeschaut habe, was, Sache ist und darum glaube ich, die Veranlagung A2: *mhm* B: ist grundsätzlich gegeben, und dann wird sie wie kultiviert und gefördert und du kommst voll voll in diesen (Mechano) rein dass du später da merkst du heute noch bei der Mutter, also ich merke das oder, sie merkt auch ganz genau bei mir, wie es mir geht A2: *mhm* B: ich kann sie als sechzig bald 59 bin ich jetzt, gehe ich sie besuchen und sie weiss schon, A1: ((lachen)) A2: *mhm* B: sie spürt schon und ich spüre auch A2: *ja* B: so, das geht so in das was verstehst du... oder wie habt ihr gesagt, was verstehst du unter Hochsensibilität A1+2: *genau, genau* B: so das und dann nimmst du automatisch sehr viel wahr und hörst natürlich für die Umwelt zu hochsensitiv und vielleicht zu appellohrig A2: *mhm mhm* B: ich sag es jetzt einfach mal so A2: *mhm mhm* B: hm, und ich sage meiner Frau, ich sage meinem Chef, äh ihr habt eine Verantwortung, was sendet ihr? A1+2: *mhm, ja*

B: aber das kannst du natürlich nicht, A1: *ja @ja@* B: und dann ist meine Reaktion gefragt A2: *mhm* und dann kommt eben die Überforderung, A2: *mhm* B: äh meine Frau kann sagen, ja da- das machen wir und in zwei Minut- nein, de- komm wir komm, das sollten wir auch und könnten wir nicht und am liebsten gehen wir doch da und dann shhhuuuit ist die Überforderung da A2: *ja ja* B: also das erleben wir in der Freizeit, A2: *mhm* B: und bei meinem Vorgesetzten ist es auch so, er erwartet die und die Termine, A2: *mhm* B: und dann äh, habe ich natürlich äh generell Mühe mich zu konzentrieren A2: *mhm* B: äh meine meine Jobs zu tun ich habe hier draussen, eben darum habe ich es jetzt so abgeschottet A1+2: *mhm* B: da kommt jemand [35'] und andere Leute, die lassen ihn einfach stehen andere Bereichsleiter können vorbeigehen, der Kunde der steht draussen und ich merke plötzlich, hey das ist ja der... XY von äh

Z A1: *haha* B: oder und äh hey, was ist los, jetzt ist... und dann gehe ich raus und äh biete ihm einen Kaffee an und äh, eben, da merkst du dann jetzt da da A2: *mhm* B: wäre eigentlich jemand da A1: *mhm mhm* B: und jetzt kannst du bedienen und einführen und weiss auch nicht was alles A2: *genau, ja* B: Hochsensibilität hat einen Part mit dem mit dem äh, Problem, dass sie einfach A2: *Mhm* B: lange dachte ich, es ist ein ADHS aber äh, ich bin A2: *mhm* B: ich bin eher hochsen... mit Hochsensibilität A2: *mhm* B: zu kämpfen sage ich nicht mehr, A1+2: *mhm mhm* B: sondern äh, mein Leben zu gestalten (unter diesem Aspekt) A1+2: *mhm mhm* B: und das ist äh... ich finde es noch verrückt, dass das so lange gegangen ist, bis ich... bis ich das äh, so sehen konnte A2: *ja* B: mein Chef sagt auch, ja äh du dünne Haut, oder, dass das A1+2: *mhm mhm* B: dass das ist auch das, was man in der einschlägigen Literatur

liest, A1: *mhm* B: und das ist dann so, ( ) ich hatte auch massiv Schwierigkeiten mit der Haut lange A2: *ja ok* B: äh A1: *mmhm* B: sofort äh, psychosomatisch A2: *ja* B: reagiert und äh habe dann das irgendwie so ein wenig auf die Reihe gekriegt, ähm und wart jetzt Hoch-Thema... Hochsensibilität... was verstehen Sie darunter, sind wir da hä?

A1: *genau*

B: *also*

A1: *Definition, @von Hochsensibilität@*

B: *Feinfühlig, äh fein fein äh,*

A2: *mhm, so das fein...*

B: *Appellohr, ähm generell, schwierigkeiten... ich kann da hinstehen und wir können etwas anschauen miteinander, da oben ist eine [Musik]Box das kennt ihr... habt ihr wahrscheinlich von den anderen auch gehört, A2: *mhm* B: und dann stresst mich das sofort A2: *ja* B: hä dann habe ich A2: *also Geräusche* B: heute morgen haben wir da drüben ein neues Gerät eingeführt dort hat der Verkäufer alles gesagt und meine Ti- anderen gro- anderen Bereichsleiter haben auch zugeschaut, und mich hat das so begonnen zu nerven, dass der Radio lief A1+2: *mhm mhm* B: und nebedran haben sie noch geschliffen A2: *mhm* B: Fenster... A2: *ja* B: und dann dann ist bei mir... das ist das und dann das andere mit den Augen, A2: *ja* B: das ist auch äh, A2: *genau* B: das verstehe ich auch unter Hochsensibilität A2: *mhm* B: du nimmst einfach alles wahr, A2: *ja* A1: *ja* B: beim Autofahren, meine Frau sagt mir: „Was?“, dann habe ich gesagt, hast du gesehen? Was, wo? Sie sieht nichts A2: ((lacht)) B: *also jetzt aus meiner Sicht A1+2: @mhm@* B: und sie sagt @manchmal, du siehst alles@ A2: ((lacht)) B: oder, A2: *ja* B: und ich kann eben noch überall beschreiben A2: *ja* wo wir einmal waren, wie das war A2: *ja, genau* B: oder, HSP Toniareal, war das früher eure... wo trifft ... nein, ihr seid in Luzern*

A1: *in Luzern sind wir, ja genau,*

B: *in Zürich gibt es auch eine,*

A2: *stimmt*

B: im ehemaligen Toniareal

A1: *aha*

B: da kann ich... ich war dort mit einem Kollegen und mit unseren Frauen und ich kann dir äh ich kann dir jetzt noch zeigen, wie das war  
A2: *ja* B: oder, ich kann das immer noch alles... und dann kannst du auch noch einen Film drehen und dann bist du aber eben manchmal  
A2: *ja* B: wieder nicht mehr konzentriert  
A2: *mhm* B: hier, aber eben du hast eine ausgesprochene Vorstellungsgabe eben dieses Büro hier, habe ich schon gesehen  
A2: *mhm* B: und dann habe ich für die anderen angefangen Wände hineinzustellen, dass sie sich irgendwie können

A1: *die (Vorstellung)*

B: ja nein das kannst du nicht machen, nein das ist dann zu klein und das ist zu eng und das geht nicht und ich, doch doch das geht... du kannst wie virtuell schon voraus  
A2: *ja* B: durchgehen  
A2: *ja, okay* B: ja, das ist auch so, Gesprächs- Dings eben überhaupt diese ganzen Empfinds-  
A2: *mhm* B: also, du nimmst extrem viel wahr

A2: *man kann viel wahrnehmen*

B: *mhm*

A1: *Wahrnehmung... ja genau,*

B: Stimmungen  
A2: *mhm* B: äh, wart jetzt mal, Stimmungen ah ja, bei Musik, dort dort bin ich schnell gestresst, meine Frau hört sehr gern laut Musik,  
A2: *mhm* B: und ich denke, äh... sie schneidet mir ab und zu die Haare und dann sitzen wir da und dann weiss ich genau, jetzt fängt sie dann an  
A1+2: *((Lachen))* B: und dann geht sie zum Radio: und dann muss sie... sie braucht so richtig (boff) und ich HAAAAA [Geräusch wie beim Ausatmen] und dann sage ich, nein, jetzt darfst du einfach nichts sagen, jetzt... lässt du das über dich ergehen, und dann dafür hast du nachher die Frisur

A1: *@die schöne Frisur@*

B: genau und wenn ich sie jetzt noch sage, hey, was willst jetzt das, stell lieber die Musik ab und äh,

A2: ja

B: das ist einfach...

A1: ja

B: und drüben in der Abteilung sind... hier möchte ich auch schon lange Schalldämmung drin A1+2: *mhm* B: äh, im Arbeitsbereich, weil ich einfach den Eindruck habe, A2: *mhm* B: es ist auch für die Leute A1+2: *mhm* B: also, es sind vielleicht zehn, zehn fünfzehn, zwanzig Prozent andere auch noch A2: *ja genau*, B: was jetzt hier auch noch... ich habe jetzt hier noch mit der X geredet, so bei uns im Team sind wir... das entspricht ungefähr so, bei uns A2: *ok* B: jetzt einfach hier in Y A2: *also, so von den Anteilen der Leute, die hochsensibel sind* B: von den Angestellten ja,

A1: *ah*: A2: *ok*, A1: *interessant* B: ganz interessant A2: *das ist wirklich interessant* A1: *wirklich* B: ja

A1: *Du hast noch erwähnt, von der von der Mutter, eben dass sie es so spürt* B: ja A1: *sie hat auch eine Hochsensibilität? Hast du das Gefühl*

B: Ich habe... ich bin nicht ganz sicher, ich habe das noch nicht so genau angeschaut, ( ) es wäre gut gewesen, also der Vater der hat es ziemlich sicher, A1+2: *aha, mhm* B: ja, A1: *ja* B: ja, äh aber er ist auch unter sehr schwierigen Verhältnissen aufgewachsen, ja, Mutter auch, ja die Mutter auch, ja, A1: *mhm* B: und eben darum denke ich schon, ein Teil ist Vererbung A1: *mhm ja* B: meine Schwestern haben auch... [40`] A1+2: *mhm* B: beide, A2: *ok*. B: ja und das ist (auf jeden Fall) noch interessant

A1: *ja genau*

B: und es läuft sehr viel auf gefühlsmässig, A1+2: *mhm, ja* B: ab,

A1: ah, schön ja

A2: spannend

B: und dann nachher auch du hast eine hohe Kreativität meine Fra-  
meine Schwä- meine Schwester hat zwei Käseladen und macht dann A1: @hmhm@  
B: äh eine super Käseplatten, die... A2: ja B: hat dann aber natürlich  
auch wieder... Bescheidenheit sie verrechnet nicht genug A2: mhm hm...  
B: ja

A1: genau, das zieht sich hindurch, gell

B: ja, das ist Programm

A1: ja , mhm, genau, dann gehen wir zu den... genau... positiven  
und negativen ähm, Aspekte haben wir so ein wenig, die die Ar-  
beit beeinflussen, also zum Beispiel, Umgang mit Konflikten, B:  
mhm A1: was würdest du sagen, was tut jetzt die Hochsensibili-  
tät... bei dir

B: also beim... gegenüber dem Vorgesetzten, eben mein Chef, der  
hat Mühe mit mir oder, A1: ja B: das ist klar, also Hochsensible  
sind nicht einfach zu führen, eben weil du.. weil d... äh, oft  
falsch verstehst A1: mhm B: oder eben Dinge persönlich nimmst,  
dann äh kannst du sagen dass... das habe ich jetzt auch noch ir-  
gendeinmal in den letzten Wochen wieder nachgelesen, dass das  
Nachhallen A1: mhm B: man sagt dann ja, A1: genau, das Gedan-  
ken... ein Elefant vergisst nie ist interessant, mein Liebling-  
stier ist Elefant, A1: ja B: und die haben eine dicke Haut, oder  
A1: ja:ja B: aber eine sehr hochsensi- hochsensitive Haut A1:  
mhm B: oder, darum müsstest du eigentlich nicht mehr mit dem mit  
dem A1: ja: B: äh Fangen, also mit diesen... Dingshaken rein-  
schlagen A2: ja B: sondern es braucht so ganz fein

A2: ganz fein, ja

B: und die Elefanten sagt man auch, sie vergessen nicht, A1+2:  
mhm, mhm B: oder, und er sagt manchmal, äh ja: hey vergiss

nicht, oder, und das ist auch wieder zum Teil äh, der... du wirst ein wenig nachtragend, A2: *mhm* B: als Hochsensitiver und das das spielt ähm sofort im im, im Führungsalltag auch... im im Berufsalltag habe ich den Eindruck A1: *mhm* B: dass das hindert, A1: *mhm* B: dass du dann sagst, ja das ist so und äh ah ja, jetzt geht es wieder A1: *schon wieder* B: schon wieder in diese Richtung, oder A1: *mhm* B: die Sa- ha- hallen lange nach, im christlichen Kontext, vergeben ist nicht so einfach A1: *mhm* B: und ich habe lange gedacht, ich kann nicht vergeben, aber es hängt einfach länger in der... in den Windungen oder A2: *ja* A1: *mhm* B: und dann es ist nicht eine Frage vom...

A2: *nicht können*

B: vergeben oder nicht, nicht ni- vergessen so, sondern es ist einfach äh du nimmst es anders auf und... A2: *mhm* B: es prägt sich stärker ein A2: *mhm* B: und das äh das musst du... das hat mir jetzt auch wieder geholfen, das aktuell wieder anzugehen A2: *ja okay*

B: habe ich... habe ich glaube ich gesagt, wir hatten einmal eine junge Dame bei uns im... wir haben Austauschstudenten, manchmal so Austauschschüler unter anderem auch eben einmal diese junge Dame aufgenommen, weil sie einfach nicht mehr „z'Rank cho isch“. Sie war auch, äh nahe an der Psychiatrie und sie hat dann bei uns gewohnt, also sie ist auch höchst A2: *mhm* B: HSP, und dann äh, sie hat mir dieses Büchlein einmal gegeben, vor Jahren, A2: *mhm* B: das kennt... das kennt ihr auch oder? ((kurzer Austausch über Bücher und Autoren 42:50-43:40))

Das habe ich... eben, der [Dr. Samuel Pfeiffer, Autor eines Buches, Psychiater und Leiter der Sonnhalde in Basel] hat mich auch an--- noch angesprochen, ich habe einmal eine Seelsorgeweiterbildung zwischendurch, ja, und äh, dort war es auch ein Thema, A2: *mhm* aber ich habe es nicht bei mir selber so deutlich geordnet, A2: *ja* B: *mhm* A2: *mhm* B: aber eben diese, diese äh diese junge Dame, die bei uns gewohnt hat, hat mir dann das gegeben A1: *mhm* B: und dann... äh, so im Stil: (da)... kö:nnte sein... A1+2: *mhm* B: ganz fein so etwa A1: *ja*

B: ja, aber das war etwa vor sechs Jahren da habe ich es n- auch nie in dem... in dieser Deutlichkeit... A2: *mhm* B: vielleicht auch nicht akzeptieren können A2: *ja* A1: *mhm mhm*

A1: wann hast du...

B: weil es ist natürlich... ja, entschuldigung

A1: also, von der... wievielen Jahren bald hast du dann wirklich dich nachher, auf das eingelassen? Wenn du das sagen kannst

B: du, du noch nicht... eben... nicht zuletzt das äh durch dieses Interview ist es jetzt einfach wieder wieder hervorgekommen

A1: aha B: und dann musste ich sagen, ja „mol“... ich habe das zuerst bei ADHS das ist... äh ist äh nicht ganz einfach...

A1: ja: genau

B: auseinanderzuhalten, oder

A1: das schreiben sie manchmal auch

B: ich habe dann in diese Richtung gedacht, auch so von den verschiedenen Weiterbildungen her, habe ich gedacht, ja: he, das ist schon... schon komisch und dann hast du natürlich generell, äh, gewisse depressive Veranlagung A1+2: mhm mhm B: äh also meine Grossmutter, die hat sich äh... Suizidversuch gehabt, A1+2: mhm B: mein Cousin hat sich umgebracht, A1: ja B: ihm ist es dann gelungen

A1: ja B: das spielt auch in der ganzen Familie A1: mhm A2: ja B: kommt das irgendwo durch, gell [45`] und dann weisst du nicht recht, wo sollst du das jetzt einordnen? Und wie ( ) ist es A1: mhm klar ja B: mhm und insofern denke ich scho- HSP das kannst du kannst du dazu stehen, sage ich mal, und eben das nicht als krank A1: mhm A2: ja B: finde ich ganz wichtig A2: unbedingt A1: genau B: äh, jetzt bei uns im Team, also früher, ich habe noch als Gemeindeleiter gearbeitet, als als, A2: mhm B: Pfarrer kannst du sagen A1: ahh, ja B: ein paar Jahre, A1: mhm B: und äh, dann dann habe ich einfach äh, das waren etwa 150 Leute manchmal, oder, dann hatte ich Mühe beim Predigen, äh, weil ich alles wahrgenommen habe, was irgendwo gelaufen ist,



A1+2: *mhm* B: äh, depressive, Verstimmung der Leute habe ich gespürt, kritische Sachen, und dann A2: *mhm* B: das geht mir zum Teil noch heute so, wenn ich wenn ich äh, nur schon bei einem Wochenstart also der Wochenstart der ist rein fachlich A1+2: *ja*, *mhm* B: (da tun) wir auch verschiedene Sachen, noch... Das Negative ist, dass ich dann sofort merke, was läuft, positiv ist, ich kann sehr gut interaktiv arbeiten, A1: *ja* B: mit den Leuten das ist auch gut A2: *mhm* B: aber beim Predigen, dann bin ich manchmal A2: *ja* B: selber äh, in eine Depressivschleife, während dem Predigen oder, A1: *oh:*, *ja* B: oder dann äh, hast du etwa angesagt, ja: der Fritz sowieso, der hat äh Hodenkrebsdiagnose, und dann habe ich natürlich „gelätscht“ da vorne A1+2: *mhm* B: oder und dann ist das schon nicht so männlich aber im Grunde genommen ist das Leben so. A1+A2: *Mhm*. Manchmal ist es auch gut wenn man das auch gefühlsmässig ein bisschen ausdrücken kann.

A2: *Jaja. Genau.*

B: Und da habe ich natürlich... in anderen Situationen kommt dann das, so wie Jesus sagt weine mit den Weinenden ist man da auch, ist man ‚nöcher am Wasser bout‘ und du kannst auch trösten und begleiten. A1+2: *Jaja, genau.* Und deshalb die Seelsorgeweiterbildungen und so das Ganze.

A1+2: *Ja, mhm interessant.*

B: Ja, aber eben du kannst dann auf beiden Ebenen oder, ich kann natürlich auch ‚ds Kalb‘ machen und Leute unterhalten ((*lachen*))  
B: was war das Thema? ((*lacht*))

A2: ((*lacht*)) *das Positive und Negative.*

B: Das Positive, das habe ich jetzt so ungefähr... A2: *es hat beide Seiten* B: es hat beide Seiten A2: *Ja genau*

B: Im Kontext von Führung, he? A1: *Genau* B: Ah ja genau und dann ist es im Team halt auch so, ich eh... man... das ist einfach so 80% nonverbal kommunizieren A1+2: *Mhm jaja* B: das ist hundertprozentig wahr und dann sind wir an der Teamstehung am Morgen Arbeitsbesprechung und so und dann kann der der einte, der XXX sagt dann so, hat einfach so eine komische Stimmung oder sitzt manchmal da rüber oder so und dann denke ich was hat er jetzt wieder und so... und das ist dann negativ, da lasse ich mich zu schnell vom eigentlichen Thema abbringen die Zielorientiertheit geht dann schlagartig weg und dann muss da irgendwie komische ( ) ja das habe ich dir gestern doch gesagt so oder und dann ist schon, dann muss ich wahnsinnig aufpassen, was mache ich jetzt mit dieser Information. A1: *Mhm* B: und da gibt es natürlich schon ab und zu ein bisschen Crash. Ich bin auch wieder der, der sagen kann du sorry eh da habe ich mich falsch verhalten, das ist dann auch wieder gut. Aber eh... gegenüber dem Vorgesetzten habe ich

beim letzten Qualigespärch habe ich gesagt so XXX, wollen wir nochmal ein Jahr miteinander? So oder, erträgst du mich noch, ich muss ihn ertragen und er auch mich. Und eigentlich sind wir ein Dreamteam oder und das muss man auch sagen und er mir manchmal auch ((lachen)). Das ist jetzt ein bisschen aus dem Herzen geplaudert. Ihr könnt dann schauen was ihr veröffentlichen wollt.

A2: ((lacht)) Jaja.

B: Und dasselbe ist auch im eins zu eins in der Führung oder gegenüber den Kunden muss ich natürlich auch gut aufpassen wie reagieren. Es gab auch schon eine Kunde, den habe ich nachher angerufen. Eh ich würde sagen 95% ist gut top alles und dann gibt es ab und zu einen neuralgischen Punkt, wenn du schuldig gesprochen wirst für etwas, was du nicht bist und so, darin bist du einfach auch sensitiver, du bist verletzbarer und das fährt dann halt ein oder und dann, ja... Das ist ein Teil im Führungsalltag und ‚handkehrum‘ spürst du natürlich und eh sie schätzen meinen wachen Geist mit dem ich ihnen helfe, und das ehm, mir ist aufgefallen und so. So quasi vorsichtig gesagt, haben sie das auch oder wollen sie das wirklich so und er merkt ah nein das geht ja gar nicht oder und das schätzen sie dann auch. Das ist eben so das intuitive gestalterische, ich weiss nicht recht, man kann es nicht wirklich beschreiben, man hat es einfach, man weiss wie es läuft.

A2: *Genau. Wenn du Kritik anbringen musst gegenüber deinen Mitarbeitenden, was macht es mit dir? [50\]*

B: ((lacht)) ja, eben das ist natürlich dann... du arbeitest gerne schnell ein bisschen nonverbal und du wirst vielleicht auch... bist nicht so fair. Auch generell fällt es mir schwer Dinge anzusprechen. Deshalb habe ich letztes Jahr eh so eine Weiterbildung gehabt so ehm klare Kommunikation, eh Klarheit in der Kommunikation fördert die Effizienz. Und dann eben am XXX habe ich auch schon gesagt du XXX eh was beschäftigt dich heute? Ist es ein Sachgeschäft oder ist es... und dann kann er sagen weisst du ähh... Das kurz ansprechen. Und dann natürlich auch Kritik anbringen du das eh, ich finde das, eben dann ist es schwierig wie bringe ich Kritik an mir stinkt es oder ich möchte einfach dass die Tische geputzt werden und sie sind wieder nicht geputzt, schaut doch dass die Leute nach einem Auftragsabschluss die Tische putzen. Und dann kannst du natürlich sagen, ja der ist pingelig was auch Programm sein könnte, aber ich sage einfach unsere Kunden und der Klient der da am Tisch arbeitet hat das Recht auf saubere Tische und das ist für mich selbstverständlich. Da denke ich warum, warum muss ich das sagen? Und dann geht der Kritikfaktor, he... oder wenn, du bist natürlich sensitiv unterwegs du spürst wenn sie einen harten Umgangston haben mit den Leuten, denn das ist auch, da suche ich auch immer nach Möglichkeiten wie ich das anbringen kann. Aber es ist schwierig, weil du bist natürlich höchst harmoniebedürftig.

A1: *Jaja und das brechen zu müssen ist dann...*

B: Ja genau. Hm?

A1: *Das dann brechen zu müssen... die Harmonie...*

B: Jaja genau.

A1: *Wir haben noch den Punkt Chancen und Risiken aber dort hast du glaube ich schon ganz viel schon gesagt, genau. Chancen und Risiken von Hochsensibilität bei Führungspersonen, eben ganz viel hast du schon gesagt. Das Thema abgrenzen, dass man halt sehr viel wahrnimmt, vieles persönlich nimmt gleichzeitig auch sehr viel wahrnimmt was drumherum geht und je nach dem auch reagiert.*

B: Mhm und du musst halt eben, die Arbeitsplatzgestaltung eben ich muss mir wahnsinnig Mühe geben, dass ich meine Ziele irgendwo erreiche mit Anfragen so ( ) Mäppli. Ich arbeite gerne mit Farben, eh verschiedene Farben Auftrag grün, was das Team macht ist gelb, Transport und Logistik rot und blau das was ich und violett das was ich am liebsten habe das ist meine Lieblingsfarbe so und das hilft mir dann den Alltag zu strukturieren und sonst bist du dann einfach... ich bin einfach ein Totalchaot ein ordnungsliebender Chaot ((lachen)). Es geht nicht meine Frau kann ein totales Chaos haben und sie kann total effizient arbeiten und wenn ich ein Chaos auf dem Pult habe ist es einfach fertig, dann kommt die Überforderung dann ist ‚sense‘, dann geht gar nichts mehr hei was... A2: *wo soll man beginnen?* B: geht nicht mehr dann muss ich halt wieder beginnen mit ordnen und zu Hause wenn wir am selben Pult arbeiten dann tue ich ihre Sachen immer schön zusammen und lege sie auf die Seite auf einen anderen Tisch und dann kann ich arbeiten. Chancen und Risiken? ((lachen)).

A2: *Das ist sehr gut.* B: Kommt ihr damit durch? A2: ((lacht)) *damit kommen wir durch. Das mit den Mitarbeitenden haben wir ja auch schon gehört. Du hast gesagt, dass ihr wirklich diesen Anteil an hochsensiblen Mitarbeitenden habt. Wenn du spürst dass jemand eben hochsensibel ist, gehst du mit ihm anders um?*

B: Mhm, ja auch bei den Teilnehmenden, du merkst sofort da musst du eigentlich gar nicht mehr... die Kritik, das ist auch Qualität, das ist auch ein wichtiger Teil oder wenn Qualität und Leitung nicht stimmt draussen, ich merke he dieser Auftrag geht jetzt völlig ‚nebedure‘ und dann merkst du jetzt hast du irgendeine Person die ist völlig daneben. Dann wieder damit umzugehen ein Stück weit Leistung einzufordern, Kritik zu üben und dann doch die Person wieder zu schätzen in dem Ganzen und das ist auch im Team gehe ich unterschiedlich um mit den Leuten. Es gelingt nicht immer aber eh, du merkst es ja selber ich sage, ich habe meinem Chef schon gesagt, weisst du... er hat so ein, wir haben ihm immer gesagt er sei wie ein Bär. Mein Team hat schon gesagt

da kommt er manchmal herein und brrr.. ((lachen)) aus dem Wald oder und dann hatten wir ein zwei Mitarbeiter, der eine ist nicht mehr da der ist in einem anderen Bereich, dann fragt er mich dann auch du was würdest du nun mit dem XXX, was... ich weiss einfach nicht mehr weiter. Dann sage ich weisst du was das Schönste ist wenn du einem solch grossen Brummbären in sein Fell liegen kannst und versuchst da irgendwie... Und ich habe ihm auch schon gesagt, weisst du was am liebsten würde ich lieber dein Fell ein bisschen spüren ((lachen)). Ja und er würde natürlich sagen du komm bring deine Sachen. Was war die Frage?

*A1+2: Mhm genau und das ist eben der Umgang mit den Mitarbeitenden, das ist wunderbar, das ist perfekt. Du jetzt sind wir dann doch schon am Ende. [55']*

*B: Ich bin gespannt auf eure Arbeit A1: Mhm wir auch ((lachen)). Sie muss nur noch geschrieben werden. A2: Genau. Jetzt haben wir noch ganz allgemein Hochsensibilität im Führungskontext wo du Potential und eben auch Risiken siehst, einfach wenn wir's jetzt mal von dir weg und einfach allgemein.*

*B: Im Führungskontext. A2: Genau. B: Ja. Ich finde es wichtig das Hochsensibilität erkannt und eingebaut werden kann in eh, man spricht immer von Teamarbeit aber man schafft es in den wenigsten Teams wirklich die verschiedenen Persönlichkeitsstile akzeptieren zu können. Man spricht von DISG und ( ), das kennt ihr oder, eh ich habe, geht zu weit... Auf jeden Fall das zu akzeptieren auch vom Persönlichkeitsstil her und den Hochsensiblen wertzuschätzen mit seinem Anderssein und seinen intuitiven Beiträgen. A1: Ja. B: Und ich denke als Führungsperson generell wäre es gut dieses im Fokus zu haben und zu schätzen anstatt nur eh das Negative zu sehen. Also da versuche ich, ich habe meinem Chef schon zwei-dreimal gesagt Hochsensibile, jajaja, oder aber bis er mal das Buch durchliest oder sich informiert oder auf die Page geht. Das würde ich jetzt nicht nur bei ihm sagen ich glaube das ist in vielen Firmen gar kein Thema A1+2 Mhm, ja genau B: oder dann ist es einfach eine Mimose oder eh eine schwierig zu führende Person, aber den Wert der Hochsensibilität in das Führungsgremium zu integrieren und wertzuschätzen und zum richtigen Zeitpunkt diese Impulse wahrzunehmen, weil eben die Impulse sind eigentlich sehr gut und wichtig. Ich habe in meiner Karriere schon verschiedenste Situationen erlebt ja... ich hätte es ja eigentlich gewusst und ich hab es auch gesagt, aber bis natürlich ein Hochsensibler seinen Beitrag einbringt eben mit der Angst wie wird das dann verstanden und eh und dann ist er noch weinerlich und eh, ja und so. Für Führungspersonen die nicht hochsensibel sind ist es glaube ich angebracht, dass sie sensitiv werden in diese Richtung und dann auch sagen können, hei das ist ein super Beitrag. Und wenn du selbst dran bist, das sind... was hast du gesagt neutral, unabhängig von mir jetzt.. Hochsensibile glaube ich können führen man muss sich einfach bewusst sein, eben das Risikobewusstsein, dass zu feinfühlig gegenüber Kunden, das habe ich glaube ich auch angesprochen und das würde ich auch sagen, das ist ziemlich generell.*

*A2: Mhm und das grosse Risiko, dieses Ausbrennen was du auch gesagt hast.*

B: Ja genau, das ist auch ein Teil bei Führungspersonen. Es ist interessant, das ist jetzt auch vertraulich... Das gibts ja auch in anderen Firmen wir haben ja von der IV Leute hier, den Druckereileiter oder ein Lagerleiter einer grossen Logistikfirma, Total-Burnout, er hat bei mir dann angefangen mit zwei Stunden zu arbeiten von morgens um 8.00 bis 10.00 Uhr, dann haben wir um eine halbe Stunde erhöht und so und dann mal über die Mittagszeit probiert, das hat er dann nicht mehr geschafft und... *A1+2: Ja, mhm* B: eben Burnout ist schon ein Thema. Sind Hochsensible gefährdeter, ja würde ich schon sagen, ja. Also mein Chef kann sich gut trotz viel Arbeit sagen jetzt gehe ich nach Hause oder jetzt gehe ich fischen. *A2: Mhm, ja. A1: Vielleicht hat es auch mit dieser Schlaufe zu tun, also wenn Sachen wie nachhallen und das macht es einfach. Das ist ganz schwierig zum len. [60']*

B: Ja und dann möchtest du ja ein relativ guter Standard erreichen, also eher wenn es dann noch Richtung Zwanghaftigkeit geht, da glaube habe ich, nein ich habe schon einen zwanghaften Anteil das schon aber ich glaube nicht so ausgeprägt. Also bei einigen Hochsensitiven ist das dann wirklich, eben da geht dann gar nichts mehr, dann muss es genau so stimmen und Musik darf nur so laut sein und eh das ganze Umfeld, ja. Wo waren wir? Eben das ist auch so eine Frage, meine Frau ist eine fadengerade Rhetorikerin, sie arbeitet als Lehrerin ((lachen)), sie hat mir früher immer gesagt du solltest deine Predigten besser aufschreiben und ich habe einmal ein Mindmap gemacht und gezeichnet, das hier habe ich auch entwickelt, das muss irgendwie leben und dazu brauche ich Bildli oder. Und sie, weisst du was, mach es doch einfach linear, schreibe doch die Predigt einfach mal linear auf und dann sagst du auch das was du aufgeschrieben hast, das kannst du vergessen ((lachen)).

*A2: Das geht nicht, ja genau. Ja Potential und Risiken haben wir jetzt gehört.*

B: Eben Risiken, du musst dich wirklich organisieren, du musst dich straff organisieren ich habe mir jetzt erst vor einem Jahr habe ich mir gesagt, hei Outlook ist mein Diener. Ich habe früher alles mit Outlook zu planen versucht und dann habe ich Outlook mal voll vergessen, habe nichts mehr gemacht und jetzt seit etwas zwei Jahren habe ich mich wieder etwas versöhnt. Früher hiess das noch ( ), hast du's noch gehabt? Nein das kennt ihr nicht, he. Dort hast du quasi alles synchronisiert, dann habe ich's im Büro gehabt und dann hab ich's auf dem ( ) gehabt, mit dem konnte man dann nicht telefonieren der war wirklich nur zum Planen. Eh, da ist heute alles integriert alles synchronisiert, habe ich alles durchgeplant dabei habe ich total gelitten daran oder. Dann habe ich Mindmanager entdeckt, Mindmap dann ging's schon ein bisschen besser und jetzt habe ich gesagt Outlook ist mein Diener und dann versuche ich wirklich das da reinzuschrei-

ben und eben mit Farben arbeiten möglichst klare Strukturen zu geben und eben probieren abzuschirmen.

*A1+2: Ja, so ein bisschen diese Ruhe halt damit nicht zu viele Reize kommen.*

B: Genau oder jetzt haben wir seit zwei Jahren diese höhenverstellbaren Tische ist für mich natürlich lässig ich arbeite gerne stehend, ich sitze praktisch nie mehr aber eigentlich wäre es gut wenn ich mir sagen würde ok Stuhl runter Tisch runter und jetzt arbeite ich hier. Das ist vielleicht auch noch die Konzentration, du musst dich irgendwie organisieren *A2: Strategien entwickeln* B: Ja genau Strategien zum Überleben

*A2: ((lachen)) zum Überleben, genau. Ja zu diesem Thema ist gut. Wunsch haben wir noch aber den Wunsch, dünkt mich habe ich vorhin schon ein bisschen rausgehört. Du hast gesagt, dass es eben die Hochsensibilität mehr wahrgenommen werden sollte und das jetzt z.B. Führungspersonen mit Normalsensibilität, dass sie dem trotzdem Beachtung schenken oder auch generell die Gesellschaft.*

B: Mhm und eben bis dahin, dass du sagen kannst wir werden den Arbeitsplatz entsprechend einrichten, da haben wir jetzt.. aber eben das Thema ist noch nicht so präsent weil die 80% welche völlig also mind. 50% gehen ganz anders durch's Leben oder die können da arbeiten und dann kann hier noch einer telefonieren und da kann noch einer reinkommen *A2: Das macht denen alles nichts ((lachen))* B: da habe ich begonnen... oder wir haben hier drei Türen und normalerweise macht jede Türfalle ein Geräusch wenn sie zugeht und dann kannst du dir vorstellen es gehen so viele Leute rein und raus und jedesmal hat's gemacht die meisten die auf DISG D-mässig unterwegs sind krrr jedesmal drücken die die Türe und dann drücken sie die Falle runter krrr und am Schluss wenn die Tür zugeht hängt die Falle ja wieder ein... *A1+2: Mhm ja genau* B: Dann hatte ich die Idee, hatte gedacht hei diese Falle braucht es ja gar nicht dann habe ich begonnen ‚Schrübli‘ rein zu drehen und habe die Ausserbetrieb gesetzt und das war interessant mein Stv. hat plötzlich gesagt du weisst du was, das ist viel ruhiger. *A2: Ahh...* B: Genau, wie komme ich nun darauf? *A1: wegen dem Wunsch. [65\]*

B: Eben genau dass man sagen kann, doch das gibt es und die Hochsensiblen haben sehr viel wertvolles beizusteuern es sind eben nicht nur die mit einem Tick und so. Und wir richten ihnen das Umfeld möglichst gut ein eh, darum ist mir wichtig... eben der XXX der euch begrüsst hat oder, Montage Renovierung die schleifen Fensterläden, für mich ein Horror wie das dort tönt und wir haben oben noch eine Abteilung mit einer Rumpfmaschine und wenn ich dort oben bin, das stresst dermassen ich sage immer hei das müssen wir jetzt unbedingt schalldämmen, jaa ihr seid aber auch Mimosen ihr Verpacker das ist gar nicht so schlimm und so und oder. Und da glaube ich das ist generell in der Arbeitswelt, das ist einfach noch nicht präsent, dass es so andere Bedürfnisse

gibt. Der eine hört gerne laut Musik, da müssen wir jetzt auch schauen draussen im Bereich, ich habe jetzt mal mehrere Boxen aufgehängt damit man nicht so laut laufen lassen muss weil ich gehe davon aus von diesen 50 Leute sind etwa 5 oder 10%, nein halt stopp... Auf jeden Fall sind es ein paar die leiden und denen kann man es ein bisschen erleichtern und das Positive reinnehmen.

*A2: Genau, das ist ja wichtig. Hast du noch etwas? A1: Für mich ist gut, mhm A2: Ich finde auch wir haben jetzt alles ausser die Personalien jetzt noch - ganz am Schluss kommen wir noch zu den Personalien. Hast du noch etwas was du noch gerne, was wir unbedingt noch wissen sollten?*

B: Mhh ich finde es gut eben, deshalb habe ich dann auch noch ja gesagt oder einerseits dass auch der Mann zur Geltung kommt ich gelte eher als Exot oder das ganze Jahr durch also die ganze Karriere. Immer wieder speziell oder und dann ich sage, ich habe früher zu meiner Frau öfter gesagt hei ich bin einfach komisch ich bin nicht gemacht für diese Welt. Und es stimmt irgendwie nicht und es geht nicht und du leidest auch daran eben weil du irgendwie anders bist. Ja und dann eh, habe ich mir gesagt doch ich mache das Interview jetzt doch oder wenn ihr ihn wirklich noch braucht ((lacht)). Und eben als das Thema Mann ein Mann und acht Frauen weil... ich sage ich eigentlich eine halbe Frau, die Leute lachen dann natürlich und es stimmt ich empfinde einfach anders.

*A2: Wir sind natürlich nicht sicher wie viele sich dann eben halt nicht äussern oder B: ja nicht outen oder A2: genau, man muss sich dem einfach bewusst sein und sich damit auseinandersetzen und wenn man's dann einordnen kann, können sie sich auch äussern. Und dann sind wir noch in diesem Bereich Sozialbereich und Führungsperson, ich denke das sind dann halt schon Komponente wo es tatsächlich erschweren, dass sich nicht mehr Männer gemeldet haben, deshalb sind wir wirklich sehr dankbar dass wir zu dir kommen durften.*

B: Mhm ja das andere ist, ich bin auch dankbar für mich ist das Thema nun auch wieder aktueller oder. Ich habe ab und zu mit der Vorgängerin von XXX ah nein die Nachfolgerin, mit ihr habe ich so nicht direkt angesprochen aber ich habe bemerkt wie sie leidet und deshalb habe ich gesagt hei jetzt muss das Büro anders werden oder. Und mit XXX haben wir das ab und zu thematisiert ja.

*A2: Unser Ziel dieser Arbeit wäre eben wirklich dass wir etwas anstossen könnten in der Gesellschaft, dass man sich dem bewusster wird und eben nicht immer von dieser negativen Seite Mimose und man mag Dinge nicht ertragen sondern eben die Chancen. A1: Oder auch das Verständnis wenn man merkt hei die Wahrnehmung ist so viel feiner und dann ist man eben auch schneller „voll“ einfach weil man mehr wahrnimmt oder. Und das hat nicht damit zu tun, dass man nicht aushalten mag, in einem Interview hat eine Person gesagt, eigentlich sind hochsensible Leute hoch resilient*

*oder wo ich auch denke, oder ich denke das ist ja eine unglaubliche Stärke die da sein muss damit du überhaupt magst. Das ist noch eine spannende Aussage gerade diese Aussage hat mich schon zum Nachdenken bewogen. [70`]*

B: Mhm ja oder eben auch Sachen zu realisieren die jetzt über den Bereich hinaus gehen oder wir sind ja jetzt am Expandieren in diese Liegenschaft da drüben und ich sagte plötzlich weisst du was wir brauchen eine Verbindungsleitung jetzt müssen wir... sie waren am Wasserleitungen machen die Dachleitungen mussten sich machen dahinten den ganzen Bereich und ich sagte hei da muss jetzt unbedingt, ihr müsst eine EDV-Leitung also Digitalisierung wir müssen das Gebäude digital erschliessen oder. Und da habe ich einfach nur so gesagt eben Intuition und dann ah ja genau und ich habe gesagt du jetzt müsst ihr aber Gas geben in einer Woche sind die da, das muss jetzt schnell gehen. Und das sind dann so Sachen, welche du als Führungsperson... kannst du sehr viel gewinnen, die haben einen hohen Wert oder in der Privatwirtschaft, im sozialen Teil sind wir noch eher darauf aber viele Firmen würden wahrscheinlich viel profitieren, ah ja da die Mimose hat wieder etwas bemerkt, tönt es dann so aber hei was meinst du dazu.

*A2: Ja genau das wären wichtige Sachen. Dann würden wir jetzt noch die Personalien aufnehmen, wenn wir dürfen d.h. B: Franz Meier A2: ((lachen)) das Alter, guet. A1: Max Muster ((lachen)) B: ja den haben wir auf den ‚Druckli‘ ((lachen)) also Name XXX A1: Alter 59-zig hast du gesagt B: ja Jahrgang 58-zig*

*A2: Ausbildung?*

B: Ausbildung ursprünglich Landmaschinenmechaniker ja dann habe ich noch eine theologische Ausbildung gemacht also durch meinen Lehrmeister damals bin ich so in diese ganze christliche Perspektive reingekommen und dann wollte ich ins Ausland, dann habe ich bemerkt es nützt nichts wenn ich in Pakistan oder in Afrika als Landmaschinenmechaniker einfach nur arbeitest, das ganze Wertesystem die Lebensanschauung wäre eigentlich wichtig. Nicht missionieren so wie es etwa gemacht wurde, aber einfach gute Dienstleistung. Dann habe ich eine theologische Ausbildung gemacht, dann wollten wir wirklich nach Pakistan sind aber hier geblieben, habe noch verschiedene Seelsorgeweiterbildungen gemacht ehm Führung in Non-Profit-Organisationen, was habe ich noch gemacht, agogische Weiterbildung dort habe ich jetzt allerdings nicht abgeschlossen. Dort hätte ich noch zu viele Module machen müssen, ehm dort hätte es einen Akkreditierungsprozess gegeben und dann hätte ich sehr kurzfristig noch drei bis vier Module besuchen müssen, dann habe ich gesagt jää in meinem Alter, nein das war etwa vor vier fünf Jahren, dann habe ich das beendet. Jetzt habe ich so ein Branchenzertifikat.

B: dann Tätigkeit wie lange... A1: was hast du gesagt, gell 11 Jahre bist du jetzt hier? B: Ja A1: und Tätigkeit hast du eigentlich gesagt, Leiter Verpackung



B: Genau als Leiter Verpackerei A2: *Und den Testwert, du hast gesagt den Test möchtest du nochmals machen* B: Mhh soll ich A2: *((lacht)) du musst nicht, du kannst einfach den Wert geben, den du möchtest.* B: Ich habe den Eindruck 241, aber das ist evtl. etwas hoch. Ich orte es schon noch als Mix, ehm AD... A1: *ADHS oder ADS ist das andere* B: ADS ja genau.

A2: *Das ist schon gut weisst du das muss nicht ganz genau sein.* B: Ich habe schon gedacht ich würde dann nochmals einen machen aber eben jetzt ist schon wieder... Vielleicht mache ich noch einen wenn ich ihn in einer nützlichen Frist, es würde mich auch persönlich noch interessieren. Ich habe ihn auch mal noch für die Frau ausgedruckt, aber sie hat ihn mir dann nicht ausgefüllt der ist immer noch da schön gross... [75']

Zusammenfassend: befasst sich seit ca. 6 Jahren mit HS, immer „wellenförmig“. Hatte früher sehr grosse Schwierigkeiten mit Lesen und Gedichte auswendig lernen, hat heute noch Mühe mit Lesen, da ihn vieles rundherum ablenkt.