

FEATURING NATALY KOGAN & ANNA MAIER

Das Businessmagazin für LADIES mit DRIVE

# LADIES DRIVE

Seit 2007

No 57

## Emotionale Intelligenz & Verletzlichkeit

DIE GRENZEN DER LOGIK UND WESHALB ES  
OHNE EMOTIONEN SCHLICHT NICHT MEHR GEHT



WE LOVE SLOW READING:  
VIERTELJÄHRliche ERSCHEINUNGSWEISE  
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

FRÜHLINGSAUSGABE 2022, 15. JAHRGANG  
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

#BusinessSisterhood



FRÜHLINGSAUSGABE 2022



Carmelina Castellino

# Anders sehen

Darf man sich als Leaderin auch dann verletzlich zeigen, wenn man den verletzlichsten Mitgliedern der Gesellschaft dient? Diese Frage stellten wir Carmelina Castellino, Direktorin der Blindenschule Zollikofen, die auch das Schweizerische Blindenmuseum führt. Eine berührende Begegnung.

TEXT: CLAUDIA GABLER



PHOTO: TANJA UND SHON KURT

Betritt man das Schweizerische Blindenmuseum, scheinen einen sechs Menschen schelmisch anzublitzeln. Einer davon ist der Jazzpianist und Lehrer Alexander Wyssmann. Er hat sein Augenlicht bei einem Unfall in der Rekrutenschule verloren. Er sagt: „Ich sehe gleich wie vorher. Nur die Kanäle sind anders. Und manches ist auch weniger wichtig“. Dann pfeift er: „There will never be another you“ von Chet Baker. Eindrücklich.

So hatte ich das noch nie gesehen. Vermutlich lautet deshalb der Slogan des Museums „anders sehen“. Ein Besuch ist übrigens sehr zu empfehlen. Wie ist es, an einem solchen Ort zu arbeiten? Umgeben von Menschen, die diese Welt so anders sehen, fühlen und wahrnehmen als wir? Carmelina Castellino öffnet uns die Augen.

**Ladies Drive: Carmelina, das Interesse an deiner Schule und dem neuen Blindenmuseum ist gross. Selbst die Schweizer Bundesrätin Sommaruga hat euch einen Besuch abgestattet. Was macht eure Einrichtung so besonders?**

**Carmelina Castellino:** Wir fördern, betreuen und begleiten blinde, seh- und mehrfach beeinträchtigte Kinder, von der Geburt bis zum Abschluss der ersten Berufsausbildung. Seit einigen Jahren nehmen wir auch Kinder und Jugendliche mit einer Autismus-Spektrum-Störung auf, die zusammen mit sehbehinderten Schülerinnen und Schülern unterrichtet werden können. Die Diagnosen werden zum Glück immer genauer, wodurch wir die Kinder bedarfsgerechter unterrichten können. Wir bieten viele Behandlungsmöglichkeiten, sowohl pädagogische als auch medizinisch-therapeutische. Wir stehen im engen Austausch mit anderen Schulen, bilden uns regelmässig an Fachkongressen weiter und sensibilisieren für das Thema, zum Beispiel mit dem neuen Blindenmuseum.

**Das übrigens wunderschön geworden ist und mich persönlich sehr berührt hat, herzlichen Glückwunsch dazu!**

Danke! Ich bin auch ein grosser Fan und begeistert von dem Museum. Wenn man sich auf eine Museumstour einlässt, bekommt man wirklich eine Ahnung, wie Menschen, die eine Sehbehinderung haben, im Alltag unterwegs sind. Das Museum vermittelt nicht nur Wissen, sondern auch die Möglichkeit, Blindsein zu erleben. Mit dem Unterschied, dass es bei uns nach dem Museumsbesuch wieder hell ist. Anders als bei unseren Kindern und Jugendlichen.

**Deine Schülerinnen und Schüler zählen zu den verletzlichsten Mitgliedern unserer Gesellschaft. Ich nehme an, da ist viel emotionale Intelligenz gefragt. Darf man sich in einem so vulnerablen Kontext als Leaderin überhaupt verletzlich zeigen?**

Selbstverständlich kann ich mich fragen: „Was masse ich mir eigentlich an, über meine Verletzlichkeit zu sprechen, wo unsere Kinder doch viel verletzlicher sind als ich und meine Aufgabe darin besteht, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sie gefördert werden, dass es ihnen gut geht, dass sie geschützt sind?“ Aber letztendlich bin auch ich ein Mensch; mit Gefühlen, die verletzt werden können und dürfen. Der Unterschied ist, dass es mich nicht existenziell gefährdet, wenn ich mich im Berufsalltag verletzlich fühle, die Kinder eventuell schon. Ich muss in gewissen Situationen Sicherheit ausstrahlen, um die Verletzlichsten zu schützen.

**Wann hast du zum ersten Mal bemerkt, dass du verletzlich bist?**

Ich erinnere mich an eine Situation aus meiner Kindheit. Meiner Mutter ging es nicht gut, und sie musste ins Krankenhaus. Ich wurde zu meiner Tagesmutter gebracht. Ich stand am Fenster, als mein Vater wegfuhr, und ich wusste nicht, wie mir geschieht. Das war ein Moment, den ich nicht beeinflussen konnte und in dem ich erstmals erfuhr, was es heisst, verletzlich zu sein. In meiner beruflichen Karriere habe ich gelernt, mit Unsicherheit umzugehen.

**Du giltst als vertrauensvolle Leaderin. Wurdest du schon mal enttäuscht?**

Tatsächlich geschah es, dass ein Mitarbeiter mein Vertrauen in einer Finanzfrage missbrauchte. Als ich davon erfuhr, tat sich in mir ein grosser Abgrund auf! Ich übernahm die Verantwortung, dass ich den Betrug nicht früher bemerkt hatte. Der Mitarbeiter hatte das sehr geschickt angestellt. Ich konnte nicht glauben, dass mich jemand so hintergehen konnte.

**Was hat diese Erfahrung mit dir gemacht? Bist du gegenüber deinen Mitarbeitenden skeptischer oder vorsichtiger geworden?**

Nein, nicht gegenüber den Mitarbeitenden. Ich möchte nicht anders führen. Ich versuche, meine Mitarbeitenden möglichst gut auszuwählen, suche nach Menschen mit der gleichen Haltung, welche die gleichen Ziele verfolgen und die Fähigkeit besitzen, ihre Aufgabe zu erfüllen. Ich bin kein Kontroll-Freak, will und werde es nie sein. Ich habe mir nach diesem Vorfall zusätzliche Fähigkeiten und Methoden angeeignet, insbesondere was finanzielle Themen betrifft. Und wenn das berühmte Bauchgefühl mir sagt, dass etwas nicht stimmt, dann spreche ich es so lange an, bis ich mir sicher bin und das Gefühl weg ist.

**Manche ziehen sich nach einem solchen Vorfall eine Ritterrüstung an, und man dringt gar nicht mehr zu ihnen durch.**

In der Ritterrüstung ist man einfach nicht beweglich! Sie schützt vielleicht, aber man kann nur gut führen, wenn man sich auf die andere Person einlässt, ihr Vertrauen schenkt und miteinander ein Ziel verfolgt.

**Wie bist du zur Blindenschule gekommen?**

Ich kannte die Schule von meiner vorherigen Stelle und durch meine Tätigkeit im Vorstand des Dachverbands für das Blinden- und Sehbehindertenwesen. Ich ging jedoch bei meiner Bewerbung für die heutige Rolle davon aus, dass ich nur wenig Chancen hätte – ohne pädagogischen Hintergrund. Von Gespräch zu Gespräch fühlte es sich richtiger an. In der letzten Runde trat ich gegen einen finanzfokussierten Mitbewerber an. Der Stiftungsrat hatte die Wahl zwischen einer Person mit Sozialkompetenz und einer Person mit Finanzfachwissen. Ich war selbstbewusst, weil ich wusste: Meine Erfahrung in der Branche ist gross, meine Finanzerfahrung ebenfalls. Und wenn man in einer Bildungsorganisation etwas erreichen oder verändern will, dann ist es nicht dienlich, mit dem Vorschlaghammer aufzutreten, alles zu zerschlagen und infrage zu stellen. Die Organisation war damals in einer schwierigen Situation und ist es heute immer noch. Wir müssen in den nächsten Jahren sehr viel verändern, und das kann schmerzhaft sein. Ich lege Wert darauf, dies im richtigen Tempo zu machen und mit der richtigen Kommunikation – sonst verlierst du Mitarbeitende, und zwar meist die falschen. Und das führt unweigerlich zu einem Scherbenhaufen.

**Wovon hast du bislang mehr gebraucht: kognitive oder emotionale Intelligenz?**

Es braucht beides: Kognitive Intelligenz ist die Fähigkeit, Wissen zu verarbeiten. Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, Emotionen zu erkennen, zu beeinflussen und sie für die Erreichung von Zielen zu nutzen. Um Zusammenhänge zu verstehen und Schlüsse daraus zu ziehen, braucht es eine gewisse kognitive Intelligenz. Aber es braucht die emotionale Intelligenz, um zu begreifen, wie sich die Menschen bei der Arbeit fühlen. Unsere Mitarbeitenden verbindet eine hohe Identifikation mit ihrer Arbeit und unseren Schülerinnen und Schülern. Jedes Team leistet einen wichtigen Beitrag. Was manchmal fehlt, ist die Vernetzung und die Zusammenarbeit, damit alle gemeinsam in eine Richtung arbeiten. Es geht ▶



darum, das Kind ins Zentrum zu setzen und zu fragen: „Was braucht das Kind?“ Nur so bekommt es schlussendlich das richtige Paket. Wir sind jedoch auf einem guten Weg.

#### Welche Massnahmen hast du ergriffen?

Ich habe zuerst in den Bereich Finanzen und Administration investiert. Unsere Einnahmen können wir mit einem professionellen Fundraising steigern. Wir stärken das Personalwesen als zentrales Instrument zur Führungsunterstützung und Beratung der Linie. Ein Finanzexperte, der die Kapazität hat, strategisch zu denken, Businesspläne zu schreiben und vertiefte Analysen zu machen, komplettiert das Team. Es herrscht ein inspirierender Drive und Erneuerungswille. Wir wollen auch finanziell auf gesunden Beinen stehen. Das können wir nur gemeinsam schaffen.

#### Du hast dir viel vorgenommen! Du hast gesagt, emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, Emotionen zu verarbeiten. Wie geht es dir damit, wenn du täglich mit den vielen Schicksalsschlägen und auch dem Leid der Kinder und Eltern konfrontiert bist?

Es berührt mich, lässt mich zwischendurch auch wütend oder machtlos fühlen. Ich darf Emotionen zulassen, mich berühren lassen. Ab einem gewissen Punkt muss ich jedoch auch loslassen können. Das ist nicht immer einfach.

#### Hast du ein Beispiel für uns?

Uns wurde ein 17-jähriger Flüchtlingsjunge zugewiesen. Er ist auf der Flucht erblindet. Seine gesamte Familie wurde ermordet. Er war schrecklich traumatisiert und wütend. Wir haben unser Möglichstes getan, um ihm die deutsche Sprache und Instrumente an die Hand zu geben, damit er mit seinem Blindsein fertig werden kann. Einer unserer Lehrer hatte einen sehr guten Draht zu dem Jungen gefunden. Dennoch hat er sich gewehrt, wollte nicht lernen, mit dem Blindenstock umzugehen, wollte seine Situation nicht akzeptieren. Ich musste mich damit abfinden, dass wir ihm nicht helfen können. Auch wenn Kinder plötzlich nicht mehr zur Schule kommen und wir uns Sorgen machen um ihr Wohl: Wir können eine Gefährdungsmeldung bei der KESB, also den Behörden, die hierfür zuständig sind, machen, aber letztendlich haben wir nur beschränkte Einflussmöglichkeiten. Es ist ein schwieriges Abwägen, wann man als Institution einschreiten und wann man nichts mehr machen kann, darf oder soll. Ich übernehme in diesen Fällen die Verantwortung, stelle mich vor meine Mitarbeitenden und sage ihnen: „Du hast dein Möglichstes getan.“

#### Worauf freust du dich, wenn du zur Arbeit kommst?

Ich freue mich, wenn ich die Kinder sehe, wenn sie zum Beispiel in der Pause draussen spielen, lachen oder herumrennen. Auch wenn ein Kind bei meiner Tür, die immer offensteht, reinschaut oder reinkommt und sich gleich über meinen Computer hermacht, weiss ich: Das ist Leben! Das Leben ist schön.

#### Hast du das schon immer so gesehen?

Früher habe ich mich nicht mit dem Thema auseinandergesetzt. Heute weiss ich: Ja, jedes Leben ist lebenswert, es ist einfach anders. Kein Mensch, der eine Beeinträchtigung hat, findet sein Leben a priori schlecht. Jeder versucht, mit seiner Situation zurechtzukommen und seine Möglichkeit auszuschöpfen. Natürlich gibt es auch traurige Momente und Schicksale. Aber selbst mit den schwersten Beeinträchtigungen kann man etwas finden, das Freude bereitet. Wir haben einen Jungen, der konnte als Kleinkind weder sehen noch hören noch laufen. Er atmet durch eine Kanüle, hatte schon zig Operationen. Aber er hat sich entwickelt und ist heute eines der fröhlichsten Kinder in unserer

Schule. Nach jeder Operation dauert es maximal zwei Tage, bis er fragt: „Darf ich wieder zur Schule?“ Ich bin davon überzeugt: Dieses Kind wird eines Tages noch ganz gross rauskommen!

#### Ich stelle mir deine Arbeit sehr befriedigend vor im Gegensatz zu einem 08/15-Job.

Ja. Ich weiss, wofür ich arbeite.

#### Sag, kann man emotionale Intelligenz lernen?

Ein Teil ist vermutlich Veranlagung. Dass man in der Lage ist, Emotionen zuzulassen, Emotionen zu erkennen und zu interpretieren. Was man sicher lernen kann, ist, mit den eigenen Emotionen umzugehen, wie auch mit den Emotionen anderer, um diese positiv umzusetzen. Das muss man immer und immer wieder trainieren. Sonst zieht man tatsächlich irgendwann die Ritterrüstung an. Dann fühlt man nur noch sich selbst und nichts von dem, was da draussen passiert.

#### Wie lebst du emotionale Intelligenz mit deinem 220-köpfigen Team?

Ich habe von Anfang an die Nähe gesucht. Die Leute sollen mich spüren. Ich lasse Nähe zu, ich bin nahbar und offen. Ich kann Emotionen auch nicht verstecken. Die Hygienemaske kann zwar zuweilen hilfreich sein, um Emotionen zu verbergen, die man im ersten Moment nicht zeigen will (*lacht*). Aber grundsätzlich kann man mich lesen. Ich bin definitiv kein Pokerface.

#### Welche Vorteile bringt emotionale Intelligenz in der Leadership?

Die Menschen wissen, woran sie sind. Sie fühlen sich ernst genommen, geben auch viel zurück. Ein Nachteil könnte sein, dass auch negative Emotionen spürbar werden. Aber das hat wieder den Vorteil, dass man weiss, woran man ist.

#### Gibt es auch Situationen oder Konstellationen, in welchen Verletzlichkeit nicht nützlich ist?

Immer dann, wenn andere – Kinder oder Mitarbeitende – Sicherheit brauchen. Dann muss ich Sicherheit vermitteln. Ich darf schon weinen, aber erst nachher. Es gibt Momente, in welchen ich innerlich fast platze. Dann gehe ich raus, atme durch, bis ich wieder zur Ruhe komme. Das kann passieren, wenn ich eine negative Botschaft überbringen oder entgegennehmen muss, oder wenn ich mich über eine Sache wahnsinnig ärgere. Auch dann lasse ich Emotionen zu. Aber erst, wenn ich allein bin. Dann kann es auch sein, dass ich richtig laut fluche (*lacht*).

#### Wann liefert emotionale Intelligenz in der Leadership echten Mehrwert? Hast du konkrete Tipps?

Ganzheitliches Denken hilft, sich in die verschiedenen Zielgruppen hineinzusetzen. Wir sind ein diverser Betrieb: Lehrpersonen, Sozialpädagoginnen, administrative Kräfte, Köche, Handwerker ... Jeder leistet einen wichtigen Beitrag für das Wohl unserer Kinder. Ganzheitliches, integrierendes Denken, zielgruppengerechte Kommunikation und Empathie tragen dazu bei, Menschen mit verschiedenen Ansichten und Blickwinkeln an den Tisch zu bringen und einen gemeinsamen Nenner zu finden. Es nützt nichts, nur aus der Finanzsicht oder nur aus dem Blickwinkel der Emotionen ein Thema zu betrachten. Emotionale Intelligenz ist auch nicht alles. Man muss sämtliche Perspektiven kennen und vereinen, um die richtige Lösung zu finden. Eine einseitige Sicht spaltet die Organisation.





THE LEAGUE OF  
LEADING LADIES  
CONFERENCE



**THE FUTURE IS  
BRIGHT**

16<sup>th</sup> & 17<sup>th</sup> of June 2022 @ Grand Resort Bad Ragaz

# LEAGUE OF LEADING LADIES CONFERENCE

P R E S E N T S

**JOHN  
STRELECKY**

(USA)

Author of „Cafe on the  
Edge of the World“  
& „The Big Five for Life“

**SWATI  
MANDELA**

(SOUTH AFRICA)

Entrepreneur &  
Humanitarian,  
International Speaker

**DIDI  
WONG**

(USA)

Hollywood Film & TV  
Producer, Investor  
& Serial Entrepreneur

**GIUSEPPE  
STIGLIANO**

(ITALY)

Global CEO  
Spring Studios  
London

**RAPHAEL  
FITZ**

(GERMANY)

CEO  
WABIO Technologie  
Waste-To-Green-Energy

W O R K S H O P S B Y :

**SASHA LUND**

(CYPRUS)

Founder Core Values Consulting, Family Office Relations, Podcast Host of Legacy Talks with Sasha Lund, Serial Entrepreneur

**OLGA MILER**

(SWITZERLAND)

Fintech-Entrepreneur and Founder of Smart Purse

**DR. LIDIA KURT-BOLLA**

(SWITZERLAND)

Founder of vision&, Partner for Digital Assets, Tokenization & Ecosystems

**RENU BAKSHI**

(CANADA)

Media Trainer & Crisis Communication Expert

TICKETS



limited tickets available @ [www.leagueofleadingladies.com](http://www.leagueofleadingladies.com)

PRESENTING PARTNERS



Van Cleef & Arpels

LUZERN

ESTÉE  
LAUDER  
COMPANIES

SUPPORTING PARTNERS



CREATED BY

SWISS LADIES DRIVE  
*Representing Business Ladies Since 2007*