

An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren „Leitungs-Kompetenz-Baukasten“. Das sind bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen.

Diesmal geht es um die unterschiedliche Bewältigung von Führungsaufgaben durch Leitungskräfte. Dabei knüpft die Darstellung an die Vorstellung und Beschreibung der vier Persönlichkeitstypen und deren spezifischer Stärken (und Schwächen) aus der letzten Ausgabe an. Diese beeinflussen das individuelle Führungsverhalten der einzelnen Leiterin. Abhängig von ihrer jeweiligen Führungspersönlichkeit kann die eine Leitungskraft beispielsweise prima organisieren und strukturieren, während die andere ein gutes „Händchen“ bei der Mitarbeiterführung zeigt. Dass das so ist, ist in der Regel kein Zufall, sondern korrespondiert mit den verschiedenen Persönlichkeitstypen. Das Erkennen und Weiterentwickeln der eigenen Führungseigenschaften mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen ist Thema des folgenden Beitrags.



### 1

### Was kann ich? Was muss ich entwickeln?



„Was kann ich?“ – Einige von Ihnen hören diese Frage vielleicht eher als Aufforderung: „Was muss ich alles können?“ ... und denken dabei an die unterschiedlichen, teils gegensätzlichen Ansprüche des Trägers, der Mitarbeiterinnen und der Eltern. Andere hören bei der Frage auch gleich das Wörtchen „nicht“ und konfrontieren sich in Gedanken mit ihren Schwächen, mit der Frage: „Was kann ich nicht?“ Fällt es Ihnen leichter, Ihre Schwächen zu erkennen als Ihre Stärken? Sicher noch immer ein überwiegend weibliches Problem!

Die erfolgreiche Führung einer Kindertageseinrichtung erfordert Führungseigenschaften bzw. -qualitäten wie z.B. Eigeninitiative, Mitarbeitermotivation, Teamfähigkeit, Delegation, Organisationsfähigkeit, Durchsetzungskraft und Konfliktfähigkeit.

Konfliktfähigkeit. Ziel sollte es sein, Ihre Führungsqualitäten so zu entwickeln, dass Sie Ihre Kita gut „managen“ können. Das ist einfacher gesagt als getan! In der Regel ist es so, dass zwei oder drei Führungsqualitäten gut ausgeprägt sind und andere weniger. Niemand ist rundum perfekt. Neben organisationsinternen Anforderungen, externen Veränderungen und dem jeweiligen Zeitgeist hängt dies entscheidend damit zusammen, welche Persönlichkeit ich mitbringe. Je nach Persönlichkeitstyp tue ich mich mit bestimmten Führungsaufgaben leichter, mit anderen schwerer. Das ist nicht schlimm, sondern menschlich. Ausschlagge-

bend ist, darum zu wissen. Ein ganz wichtiger Ausgangspunkt für die Entwicklung meiner Führungsrolle, die zielgerichtete Erweiterung meiner Führungsqualitäten, ist die realistische Einschätzung meiner spezifischen Stärken (und Schwächen).

Anknüpfend an die letzte Ausgabe dieser Reihe („Wer bin ich? – Führungspersönlichkeit und Führungsstärke“, Ausgabe 2/2007) geht es also heute um die Frage „Was kann ich?“, um daraus abzuleiten: „Was muss ich entwickeln?“ Grundlage hierfür ist die Zuordnung von Führungspersönlichkeiten zu den vier Elementen **Feuer, Wasser, Erde und Luft**; hierzu gab es in der letzten Ausgabe auch einen Selbsttest. (Wer den Test noch nicht gemacht hat, findet den Fragebogen dazu hier noch einmal auf Seite 22. Das Konzept stammt von F. Hendrich, vgl. Literaturliste.) Der Selbsttest gibt Ihnen Aufschluss darüber, welche Führungsenergie bei Ihnen dominiert: **Feuer** gilt dabei als Sinnbild für Durchsetzung und Kraft, **Luft** steht für Wechsel und Wandel, **Wasser** für Einfühlung und Ausgleich und die **Erde** symbolisiert Festigkeit und Struktur.

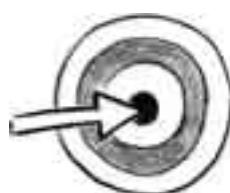
## 2 Führungsaufgaben

Was muss ein/e Leiter/in eigentlich können? – Je nach Managementkonzept werden unterschiedliche Führungsaufgaben benannt. Manchmal werden Führungsaufgaben auch als „Führungsqualitäten“ oder „Führungseigenschaften“ bezeichnet. Die folgende Darstellung orientiert sich am Konzept von Lotmar und Tondeur (vgl. Literaturliste). Diese unterscheiden die folgenden fünf zentralen Führungsaufgaben:

1. Ziele setzen
2. Kommunikation
3. Mitarbeiter führen
4. Macht und Kontrolle
5. Konfliktbewältigung

Diese Führungsaufgaben werden im Folgenden jeweils im Hinblick auf die vier Elemente und die Persönlichkeitstypen, für die diese stehen, genauer betrachtet. Dabei zeigt sich, welche Führungsaufgaben den einzelnen Typen eher leichter oder auch schwerer fallen. Wenn Sie im Test ermittelt haben, welchem der vier Elemente Sie am nächsten stehen, werden Sie auf den folgenden Seiten – hoffentlich – Anhaltspunkte zur besseren Einschätzung Ihrer Stärken finden, zu den Führungsaufgaben, die Ihnen eher auf den „Leib geschnitten“ sind, und natürlich auch zu den Qualitäten, bei denen Sie Entwicklungsbedarf haben. Verstehen Sie die Hinweise und Schlüsse, die sich aus den folgenden Ausführungen ergeben, als Anregung, Ihren Weg zur zufriedenen Führungskraft weiter zu verfolgen. Und denken Sie daran, dass Typisierungen, wie sie hier vorgenommen werden, immer auch ein bisschen idealtypisch sind, also nicht zwangsläufig in allen Details auf Sie zutreffen müssen.

### 1. Ziele setzen



Ziele sind vielfach abstrakt und allgemein. Das erschwert ihre Umsetzung. Um Handlungen und konkrete Schritte daraus abzuleiten, muss ein Ziel genauer beschrieben werden: Das kann der Ort sein, wo ich hin will; es kann der Zustand sein, den ich in Zukunft herbeiführen möchte; es kann der angestrebte Endpunkt eines Prozesses sein, das Ergebnis einer Arbeit oder eines Projektes.

Generell gilt: Ziele müssen erreichbar sein! Sind sie realistisch und ausreichend attraktiv, können sie sehr motivierend wirken. Ziele müssen konkret, (unmiss)verständlich und messbar sein. Für die Führungskraft wie für die Mitarbeiter/innen sind sie dann überprüfbar und bilden eine gute Grundlage für die Kontrolle und mögliche Kurskorrekturen.

Nun werden viele von Ihnen sagen: „Alles kein Problem! Wir haben unsere Organisationsziele in harter Arbeit festgelegt. Wir haben ein Leitbild ausgearbeitet, eine Konzeption entwickelt usw. Danach arbeiten wir.“ Doch überprüfen Sie einmal aufrichtig: Halten die hier formulierten Ziele einer konkreten Überprüfung stand? Lassen sich aus ihnen konkrete (Teil-)Ziele ableiten, sind diese schriftlich ausgeführt? Werden sie auch in der Praxis verfolgt? Oft herrschen nämlich erhebliche Diskrepanzen zwischen ausgewiesenen und konkret verfolgten Zielen (vgl. Lotmar, Tondeur S.54–55).

Als Kita-Leiter/in müssen Sie nicht nur Ziele für Ihre Einrichtung im Blick haben (beispielsweise: Wo soll Ihre Kita in zehn Jahren stehen?), sondern auch die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter/innen (Welches sind deren Entwicklungsziele?). Zielgerichtetes und transparentes Führen gibt den Mitarbeiter/innen Orientierung und Sicherheit, ermöglicht effektives und effizientes Handeln und vereinfacht eine angemessene Wirksamkeitskontrolle.

Nicht jede Führungspersönlichkeit kann gut Ziele setzen. Besonders leicht fällt es typischerweise den Leiter/innen, die dem **Feuerelement** nahestehen. Diese Persönlichkeiten bringen darüber hinaus eine beachtliche Energie zur Zielerreichung auf, nötigenfalls auch gegen Widerstände. Dabei stellen sie hohe Ansprüche an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil sie davon ausgehen, dass diese die Ziele ebenfalls ständig vor Augen haben. „Feuer-Leiter/innen“ kann es passieren, dass sie Ziele so hoch stecken, dass sie nicht erreichbar sind.

Im Gegensatz dazu werden sich Leiter/innen mit hohen Anteilen am **Wasserelement** mit der Festsetzung von Zielen schwertun. Sie bevorzugen die Entwicklung und Abstimmung von Zielen im Team und verlassen sich auf eine gemeinsame Zielerreichung. Nicht selten gehen dabei aber die Ziele verloren, sie „verschwimmen“ und die Arbeit „plätschert so dahin“. Hier wäre es hilfreich, als Leiter/in häufiger die Initiative zu ergreifen und Ziele periodisch zu überprüfen.

Leiter/innen mit einem hohen Anteil an **Lufteigenschaften** entwickeln Ziele typischerweise spontan – beispielsweise auch ohne sie aufzuschreiben. Verbunden mit der Tendenz, die Prioritäten häufig zu wechseln, gehört die ausdauernde Verfolgung der Ziele nicht zu den Stärken des Luftelements. Die Aufgabe für Leitungen dieses Elementes kann die schriftliche Fixierung von realistischen Zielen sowie deren konsequente Kontrolle sein.

Anders das **Erdelement**: Leiter/innen dieses Elementes sind gewissenhafte und kritische Zielplanerinnen, die viel Zeit in die Ausarbeitung und Vorbereitung der Ziele investieren. Schwieriger gestaltet sich für sie die Umsetzung der Ziele. Hier liegt ein herausforderndes Entwicklungsfeld für die Menschen mit einer hohen Erdenergie: die Pläne auch wahr zu machen.

## 2. Kommunikation

Kommunikation ist ein entscheidender Faktor für das Klima der Einrichtung und das Gelingen kooperativer Arbeitsprozesse. Die Kommunikation wird vor allem beeinflusst von der Arbeitsorganisation und der Führungskultur. Dazu gehört beispielsweise ...

... wie viel Zeit für Gespräche und Besprechungen mit Mitarbeiter/innen eingeplant ist,



... ob der Kontakt zu Mitarbeiter/innen aktiv gesucht oder dem Zufall überlassen wird,  
 ... wie Informationen weitergegeben und ausgetauscht werden,  
 ... wie offen die Beziehungen und wie stark das Vertrauen zueinander sind etc.

Wie steht es um die kommunikativen Fähigkeiten der vier „Führungselemente“? – In der Regel fällt den Leiter/innen des **Wasserelementes** die Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen am leichtesten. Sie besitzen die Fähigkeit, sich den Mitarbeiter/innen positiv zuwenden, gut zuzuhören und Interesse an der Person zu zeigen. Sie nehmen großen Anteil an den individuellen Sorgen und Problemen der Teammitglieder. Leitungen mit starken Wasseranteilen investieren viel Energie in die Gestaltung eines behaglichen Klimas und einer ausgewogenen Arbeitsatmosphäre.

**Feuerelemente** tun sich schwer mit der Informationsweitergabe und haben die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter oft wenig im Blick. Sie handeln eher sachbezogen und weniger personenorientiert. Das Lernfeld für die Leitungen mit hoher Feuerenergie ist im Bereich Kommunikation das Zuhören und das Hineinversetzen in die Gefühlswelt der anderen.

Kommunikation braucht einen gewissen Grad an Struktur und Regeln. Hier sind Leitungskräfte mit **Erdanteilen** stark. Sie sind bei Meetings pünktlich und verlässlich und immer gut vorbereitet. Eigene Aussagen und Argumente belegen sie mit den erforderlichen Informationen. Ein Entwicklungsgebiet für das Erdelement bildet die Entscheidungsfindung in Besprechungen – hier sind sie gefährdet, allzu bedächtig vorzugehen. Als Leiter/in könnten sie dem Abwägen ein schnelleres Ende setzen.

Gegenteilig zum Erdelement erleben Leiterinnen des **Luftelements** die Struktur und die Wiederkehr z.B. von Mitarbeiter- oder Dienstbesprechungen als einengend und beleben sich selbst gerne mit neuen und wechselnden Methoden. Darüber hinaus sind sie in Besprechungen leicht ablenkbar und neigen zu starken emotionalen Reaktionen. Hier kann die Verbesserung der Führungsqualität konkret ansetzen. Leiterinnen mit starker Luftenergie zeigen sich grundsätzlich kommunikativ und offen in Beziehungen.

### 3. Mitarbeiter führen



Motivierte Mitarbeiter/innen sind ein ausschlaggebender Faktor für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg einer Kindertageseinrichtung. Als wichtige Einflussgrößen für ihre Motivation gelten der Grad ihrer Beteiligung an Entscheidungen und das entgegengebrachte Vertrauen. Gute Führung vermittelt den Mitarbeiter/innen ihre Wichtigkeit, lässt sie an Entscheidungen teilhaben und ermöglicht ihnen das Übernehmen von Verantwortung.

Jedes „Führungselement“ trägt mit seinen besonderen Eigenschaften zur Mitarbeitermotivation bei. Die Leiter/innen des **Erdelements** zeichnen sich durch Aufgabenklarheit und Berechenbarkeit aus. Das gibt den Mitarbeiter/innen Rückhalt und vermittelt ihnen Sicherheit. Eine besondere Stärke des Erdelements ist neben seiner Gerechtigkeit die Fähigkeit, die Mitarbeiter/innen am Erfolg zu beteiligen.

Kennzeichnend für das **Luftelement** ist die Schaffung angemessener Kommunikation und sozialer Kontakte zu den Mitarbeiter/innen. Spaß zu haben und auch einmal gemeinsam zu feiern, ist diesen Persönlichkeiten ein großes Anliegen. In der Mitarbeiterführung zeichnen sie sich durch hohe Fehlertoleranz aus. Entschiedenes Durchgreifen, wenn sich Fehler einmal häufen, gehört jedoch nicht zu den Stärken des Luftelementes.

Wir alle wissen vom **Feuer**, dass es leicht entflammbar ist und sich schnell ausbreitet. Leitungskräfte, die dem Feuerelement nahestehen, entflammen ihre Mitarbeiter/innen, fordern diese heraus und spornen sie an. Sie können begeistern und auch bislang ungekannte Stärken und Leistungen bei den Mitarbeiter/innen „herauskitzeln“. Für daraus resultierende Überforderungen sind sie dagegen bei sich selbst und anderen oft blind. Das Feuer ist eben schwer wieder zu löschen. Feuerelemente sollten daher Möglichkeiten des Feedbacks suchen und nutzen.

Ein sicheres Gespür dafür, die Mitarbeiter/innen nicht zu unterfordern, aber auch nicht zu überfordern, haben Leitungen mit ausgeprägten **Wasserenergien**. Sie motivieren die Mitarbeiter/innen mit dem richtigen Maß an Anerkennung, Lob und Wertschätzung. Sie besitzen die Fähigkeit zum Ausgleichen und können somit aufgeregte Mitarbeiter/innen gut beruhigen und in Konfliktsituationen gewinnbringend vermitteln.

#### 4. Macht und Kontrolle

Führen ist untrennbar verknüpft mit der Ausübung von Macht. Doch in vielen Kindertageseinrichtungen herrscht oft eine ambivalente bis ablehnende Haltung gegenüber der Macht vor. Macht spielt sich in den Vorstandsetagen großer Profit-Unternehmen ab, so die vorherrschende Meinung, aber doch nicht bei uns! Alle Formen der Machtausübung (z.B. entscheiden, anordnen, kontrollieren, bewerten etc.) werden von vornherein kritisch bis negativ bewertet.



Das verhindert eine differenzierte Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Aspekten der Macht. Ohne das erforderliche Maß an Durchsetzungsfähigkeit sind Leitungen aber macht-los und werden ihrer Führungsrolle nicht gerecht. Dies ist gar nicht unbedingt – wie man vielleicht meinen möchte – angenehm für die Mitarbeiter/innen: Unter einer schwachen Leitung besteht die Gefahr, sich im Hin und Her aufzureiben oder orientierungslos vor sich hinzudümpeln wie ein führerloses Schiff. Dies kann unter den gegenwärtigen Marktbedingungen schnell zum Nachteil im Wettbewerb werden und schlimmstenfalls den Abbau von Plätzen oder gar die Schließung der Einrichtung nach sich ziehen.

Besonders häufig vernachlässigen Leitungen ihre Kontrollfunktion. Sie sehen sich nicht in der Rolle derjenigen, die die Qualität der Arbeit ihrer Mitarbeiter/innen in den Blick zu nehmen, sprich zu bewerten haben – mit allen Konsequenzen. Kontrolle hat aber – ganz sachlich betrachtet – die Funktion, „festzustellen, ob eine vorgegebene Norm erfüllt ist oder nicht.“ (Lotmar, Tondeur S. 138) In diesem Sinne heißt „Führen … anordnen, Initiative ergreifen, planen, informieren, entscheiden – und kontrollieren.“ (Ebd. S. 141) Also: Bei allen Aufgaben, die an Ihre Mitarbeiter/innen zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Umsetzung delegiert sind – wie z.B. die pädagogische Wochenplanung in den Gruppen, die regelmäßige Beobachtung aller Kinder, das Führen von Elterngesprächen etc. – müssen Sie sich davon überzeugen, dass diese auch angemessen bewältigt werden.

Falls Sie ein **Luftelement** sind, könnte es sein, dass Sie diesen Abschnitt vielleicht erst einmal überlesen haben. Grund dafür ist wahrscheinlich Ihre Freiheitsliebe und der hohe Grad an Flexibilität, den Leitungen des Luftelementes brauchen. Das lässt sich mit Macht und Kontrolle nur schwer vereinbaren. Entgegen kommt Ihnen, dass in Zeiten schnellen Wandels und sich erhöhender Komplexität der Aufgaben (z.B. Umsetzung von Bildungsplänen, Aufbau eines Familienzentrums, erhöhte Anforderungen durch die Eltern etc.) Flexibilität und Situationsorientierung an Bedeutung gewinnen.

Vergleichsweise schwer haben es auch Leitungen mit hohen **Wasseranteil**. Ihre Stärke ist die sensible Kooperation; sie arbeiten viel lieber „gemeinsam statt einsam“. Dieses Motto ist aber nicht in jedem Fall mit Führungsaufgaben zu vereinbaren, die manchmal unbeliebte Entscheidungen erfordern. Die Einsamkeit der Führungskraft bei Entscheidungen, die nicht durch die Mitarbeiter/innen mitgetragen werden, lässt die „Wasser-Leitungskräfte“ oftmals zögern und abwägen; auch dort, wo ihr Standpunkt und ihre Durchsetzungskraft gefordert wären.

Auch die **Erde** fällt nicht gern „aus dem Rahmen“. Doch anders als dem Wasser fehlt es der Leitung des Erdelementes oftmals am Selbstvertrauen, die eigene Macht zu nutzen und notwenige Entwicklungen entschlossen und mutig anzugehen. Stark dagegen ist die Erde auf dem Gebiet der Kontrolle. Ihre strukturierte und genaue Aufgabenbeschreibung erleichtert die Selbst- und Fremdkontrolle der Mitarbeiter/innen. Verbunden mit der Fähigkeit, Kompetenz abzugeben, ist die Delegation eine bedeutende Führungsqualität der Erde.

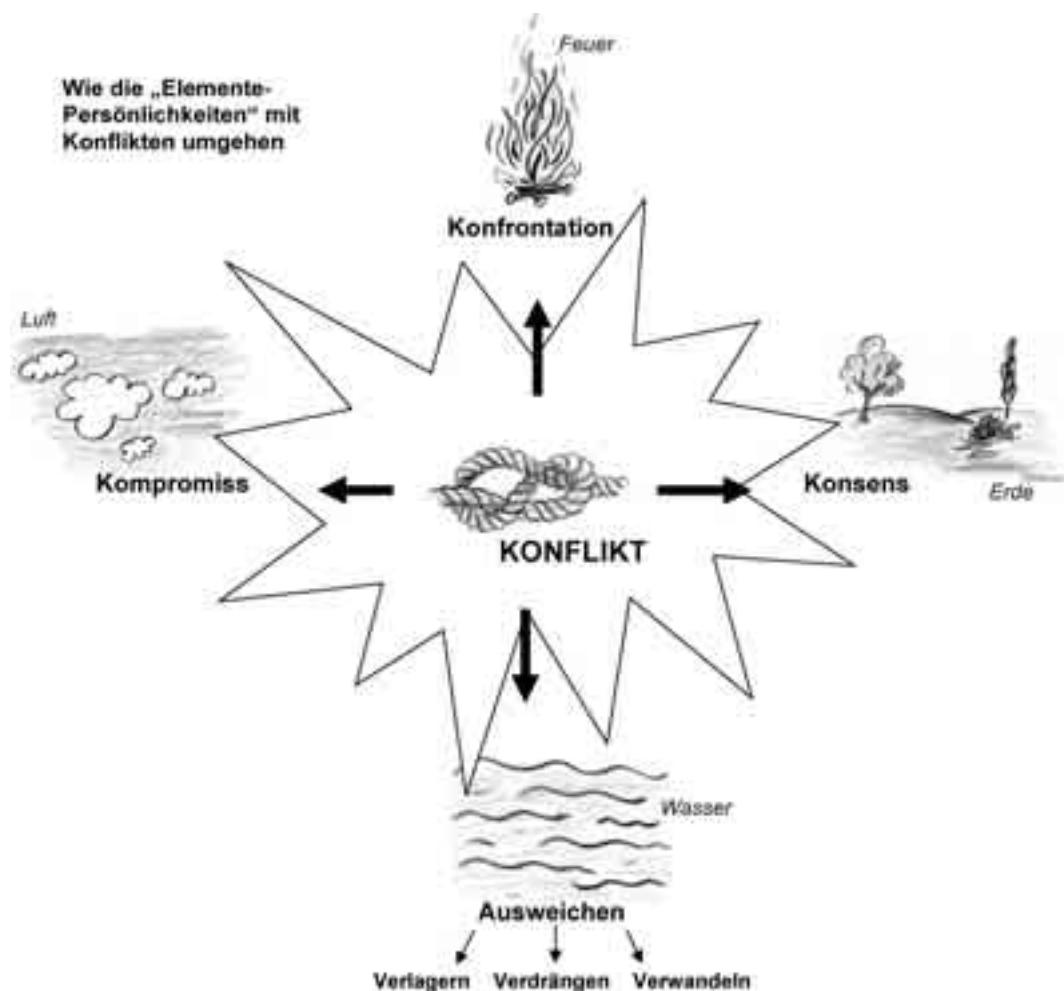
Der Begriff „Feuer und Flamme sein“ verweist bereits auf die herausragende Fähigkeit des **Feuers**: den Erfolgs- und Durchsetzungswillen, die Kampfbereitschaft zur Zielerreichung und den Wettbewerbsehrgeiz (vgl. Hendrich S. 184). Diese Fähigkeit, Macht zu spüren und einzusetzen, muss nicht gleichbedeutend mit egozentrischem Dominanzgehabe sein. Eingesetzt für die Einrichtung, das Team oder die Belange Einzelner und gepaart mit sozialer Kompetenz, sind Feuer-Leitungen ausgewiesene Führungsvorbilder.

Ein Entwicklungsbereich für das Feuer ist nach Einschätzung der Typenlehre die Delegation. Ihnen fällt es oft schwer, Aufgaben wirklich abzugeben. Sie tun dies manchmal vordergründig, ohne sich wirklich auch von der Durchführungsverantwortung zu trennen. Das führt dann zum Paradoxon gegenüber den Mitarbeiter/innen: „Übernimm bitte die Aufgabe xy, aber führe sie so durch, wie wenn ich sie erledigen würde!“ Damit machen Sie Ihren Mitarbeiter/innen das Leben schwer!

## 5. Konfliktbewältigung



Leben heißt in Konflikten leben. Dabei bedeutet ein Konflikt das Vorhandensein von zwei oder mehreren Meinungen, Sichtweisen, Ansichten, Interessen, Trieben oder Wünschen, die zueinander in Widerspruch stehen. Positiv genutzt setzt ein Konflikt Energie frei, die belebt. Das geschieht dann, wenn Konflikte erkannt, akzeptiert und bearbeitet werden (vgl. Hendrich S. 46). Es gibt eine Menge Lösungswege für Konflikte, und den verschiedenen Elemente-Typen liegen gemäß ihren Eigenarten unterschiedliche Konfliktstrategien nahe. Dies zeigt die folgende Grafik:



Der vorherrschende Lösungsweg des **Feuerelements** besteht in der Konfrontation, einer Möglichkeit des Umgangs mit Konflikten, die am deutlichsten den Inhalt des Konfliktes freisetzt. Die Konfrontation zwingt das Gegenüber, Position zu beziehen. Entscheidend für die positive Nutzung der Konfrontation ist die Auseinandersetzung auf der Sachebene. Leiter/innen mit einem Feuerschwerpunkt können ihre Führungseffektivität verbessern, wenn sie Konflikte so lösen, dass beide Seiten „gewinnen“.

Anders verhalten sich typischerweise die Leiter/innen mit hohen **Erdanteilen**: Sie werden den Konflikt unter verschiedenen Aspekten sachlich und ausgewogen zu lösen versuchen. Dabei lassen diese Leiter/innen manchmal neben den objektiven Gesichtspunkten die emotionalen Aspekte eines Konfliktes außer Acht und reagieren irritiert auf weiter schwelende Konfliktherde, die sie bereits als gelöst erachtet hatten. Ist ein Konflikt nicht im Sinne einer Einigung lösbar, fällt es dem Erdelement leichter als anderen Führungselementen, die unterschiedlichen Positionen sachlich darzustellen und in ihrer Unterschiedlichkeit zu akzeptieren.

Das **Wasser**element wird zunächst nach Möglichkeiten suchen, dem Konflikt auszuweichen. Dabei lassen sich drei Ausweich-Muster unterscheiden:

- a) das Verlagern,
- b) das Verdrängen und
- c) das Verwandeln.

Diese drei Strategien kann man gut an einem Beispiel erklären:

Auf die Frage des Partners nach einem konfliktreichen Arbeitstag: „Hallo Schatz, wie geht's? Was gibt es Neues in der Kita?“ ...

- a) ... *antwortet die Leiterin, die den Konflikt verlagert:*

„Ach, was soll's schon Neues geben. Immer das gleiche Lied! Aber ich sehe gerade, du hast ja gar nicht eingekauft. Ich habe solchen Hunger und es ist nichts im Kühlschrank! Wo hast du eigentlich deine Gedanken?“

- b) ... *entgegnet die Leiterin, die verdrängt:*

„Ach, das geht doch alles an mir vorbei. In unserer Kita ist einfach der Wurm drin. Das höre ich aber von allen anderen auch. Beim letzten Leitungskräftetreffen habe ich Geschichten gehört ... Da ist es bei uns ja noch rosig!“

- c) ... *reagiert die Leiterin, die verwandelt:*

... mit Somatisieren, d.h. die angestauten Konflikte wirken so lange auf den Körper, bis dieser mit Krankheit reagiert. Vor allem Herzrhythmusstörungen und Störungen des Magen-Darm-Traktes sind oftmals darauf zurückzuführen.

Alternativ wird die angestauten Konfliktenergie in Arbeitswut verwandelt. Vorteil dieses Ausweichmanövers ist die soziale Anerkennung, die einem zumindest in vielen beruflichen Kontexten eine Weile sicher ist (vgl. Hendrich S. 51–52).

Leitungen mit hohen Wasseranteilen besitzen die Fähigkeit zum Ausgleichen und können somit aufgeregte Mitarbeiter/innen gut beruhigen und in Konfliktsituationen gewinnbringend vermitteln.

Die **Luft** verflüchtigt sich gerne, gerade wenn es um Konflikte geht. Leitungen mit einem hohen Luftanteil meiden den direkten, offenen Konflikt. Sie fürchten oft den Verlust von Anerkennung und nutzen überwiegend den Weg des Kompromisses, um sich Konfrontationen zu ersparen.

### 3

### Ausblick

Sicherlich haben Sie sich in einigen Beschreibungen und Zuordnungen wiedergefunden und Anregungen und Hinweise erhalten, Ihr Führungsverhalten weiterzuentwickeln. Dabei ist unsere innere Realität natürlich komplexer als in den Typisierungen dargestellt. Oft ist es auch so, dass nicht ein einziges Element in einer Persönlichkeit klar vorherrschend ist, sondern zwei Elemente sehr prägend wirken. Lassen Sie sich also nicht irritieren, wenn der Test Sie mehreren Elementen zuordnet. Versuchen Sie, das Positive aus den Elementen aufzugreifen und in Ihren Führungsstil zu integrieren.

Die Zuordnung von individuellen Persönlichkeiten zu den vier Elementen nach dem unten stehenden Fragebogen eröffnet viele Möglichkeiten. In diesem Beitrag wurde gezeigt, wie Sie die Typenlehre zur Reflexion und Weiterentwicklung Ihrer Führungspersönlichkeit

nutzen können. Sie kann aber auch als Grundlage zur Teamentwicklung genutzt werden: Welche Dynamik ergibt sich beispielsweise, wenn Menschen unterschiedlicher Typen- ausprägung zusammenarbeiten? Wie kann man diese Typenlehre konkret für die Teament- wicklung und die Personalauswahl nutzen?

Das wird das Thema der nächsten Ausgaben von „Leiterin persönlich“ sein. Bis dahin wünsche ich Ihnen viel Mut und Führungslust ...

Mit freundlichen Grüßen

Sabine Jäger



**Sabine Jäger**  
Jg. 61, Dipl.-Sozial- arbeiterin, Dipl.-Betriebs- wirtin (VWA), Gesund- heits- und Sozialökono- min (VWA), Zusatzaus- bildung als Coach (DGfC), Mutter von zwei Kindern

## 4

### Literaturhinweise

- Hendrich, F.: Die vier Energien des Führen. Signum. Wien, Hamburg 1999
- Lotmar, P., Tondeur, E.: Führen in sozialen Organisationen. Haupt. Bern, Stuttgart, Wien 2004
- Hermann, M., Weber, K.: basiswissen kita: Leitungsaufgaben. Sonderheft der Zeitschrift „kindergarten heute – Zeitschrift für Erziehung“. Herder. Freiburg

## 5 Der Selbsttest zur Ermittlung der eigenen Führungspersönlichkeit

<b>a</b>	mutig	geistreich	einfühlend	verantwortlich
<b>b</b>	willensstark	gebildet	intuitiv	beständig
<b>c</b>	egozentrisch	enthusiastisch	passiv	perfektionistisch
<b>d</b>	direkt	gesellig	geduldig	genau
<b>e</b>	Angeber	Besserwisser	Traumtänzer	Sturkopf
<b>f</b>	kühn	überzeugend	loyal	erkundend
<b>g</b>	Spontanität	Neugier	Mitgefühl	Sicherheit
<b>h</b>	herrisch	impulsiv	voraussagbar	diplomatisch
<b>i</b>	anspruchsvoll	emotional	teamfähig	systematisch
<b>j</b>	engagiert	schlagfertig	hilfsbereit	erfahren
<b>k</b>	energisch	selbstfordernd	gelassen	konventionell
<b>l</b>	umtriebig	beliebt	verträglich	sorgfältig
<b>m</b>	abenteuerlustig	einflussreich	selbstgefällig	gewissenhaft
<b>n</b>	erkämpfen	erlernen	erleben	erzielen
<b>o</b>	entschlossen	optimistisch	gutmütig	vorsichtig
<b>p</b>	hartnäckig	lebensfroh	entspannt	zielorientiert
<b>q</b>	konfliktbereit	ausweichend	beruhigend	vernünftig
<b>r</b>	ungeduldig	vielseitig	tiefschürfend	ausdauernd
	<b>Summe 1:</b>	<b>Summe 2:</b>	<b>Summe 3:</b>	<b>Summe 4:</b>

(Quelle: Hendrich, S. 31)

## Anleitung:

- Entscheiden Sie für jede ZEILE: Welche der vier genannten Eigenschaften trifft auf mich am meisten zu? Tragen Sie hier 4 Punkte ein. Ordnen Sie den anderen drei Stichwörtern 1, 2 und 3 Punkte zu, je nachdem, wie stark sie auf Sie zutreffen. Die Ziffern 1, 2, 3 und 4 jeweils dürfen nur einmal vergeben werden. Entscheiden Sie spontan!
  - Zählen Sie ganz unten alle Punkte spaltenweise zusammen. Machen Sie die Probe: Alle vier Summen zusammengezählt müssen 180 ergeben!
  - Beginnen Sie erst jetzt mit der Auswertung, um zu erfahren, welchem Element Sie am nächsten stehen.

## Auswertung:

Die Spalten sind den Elementen zugeordnet: Spalte 1 dem Feuer, Spalte 2 der Luft, Spalte 3 dem Wasser und Spalte 4 der Erde. Wenn Sie in einer Spalte eine Punktzahl von 50 oder mehr erreicht haben, ist davon auszugehen, dass dieses Element Ihre Führungspersonalichkeit prägt. Oft zeigen sich zwei oder mehrere Elemente als dominant.