



In jeder Ausgabe bieten wir Ihnen bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen an. So erhalten Sie regelmäßig einen weiteren Baustein für Ihren „Leitungs-Kompetenz-Baukasten“.

Diesmal haben Sie die Möglichkeit herauszufinden, wo Ihre persönlichen Stärken als Leitungskraft liegen. Sie werden besser verstehen, warum Ihnen bestimmte Aufgaben leicht fallen, warum andere Aufgaben sich wie Berge vor Ihnen auftürmen, warum Sie mit manchen Menschen gut zusammenarbeiten können und warum es bei anderen manchmal konfliktträchtig, zäh oder lärmend ist ...

1

Was heißt „Führungspersönlichkeit“?

Vielleicht kennen Sie folgende oder ähnliche Situationen:

Sie haben beim letzten Leiter/innen-Treffen vereinbart, dass alle zur nächsten Sitzung ihren Vordruck für Elterngespräche mitbringen. In Ihrer Einrichtung war viel los, aber Sie haben sich bemüht, die Unterlagen zusammenzusuchen, und haben es gerade noch geschafft, sie für alle zu kopieren. Sie kommen abgehetzt zum Treffen, um dann festzustellen, dass Sie die Einzige sind, die die Unterlagen mitgebracht hat. Einige Ihrer Kolleginnen meinen: „Ach, das war doch nur ganz locker angerissen!“, die anderen hatten einfach keine Zeit oder reden sich mit dem Satz heraus: „Ich kann mich gar nicht mehr daran erinnern!“ Sie „befinden“ sich irgendwo zwischen Enttäuschung und Verärgerung und zweifeln daran, ob die anderen die Treffen ernst genug nehmen.

Oder eine andere Situation:

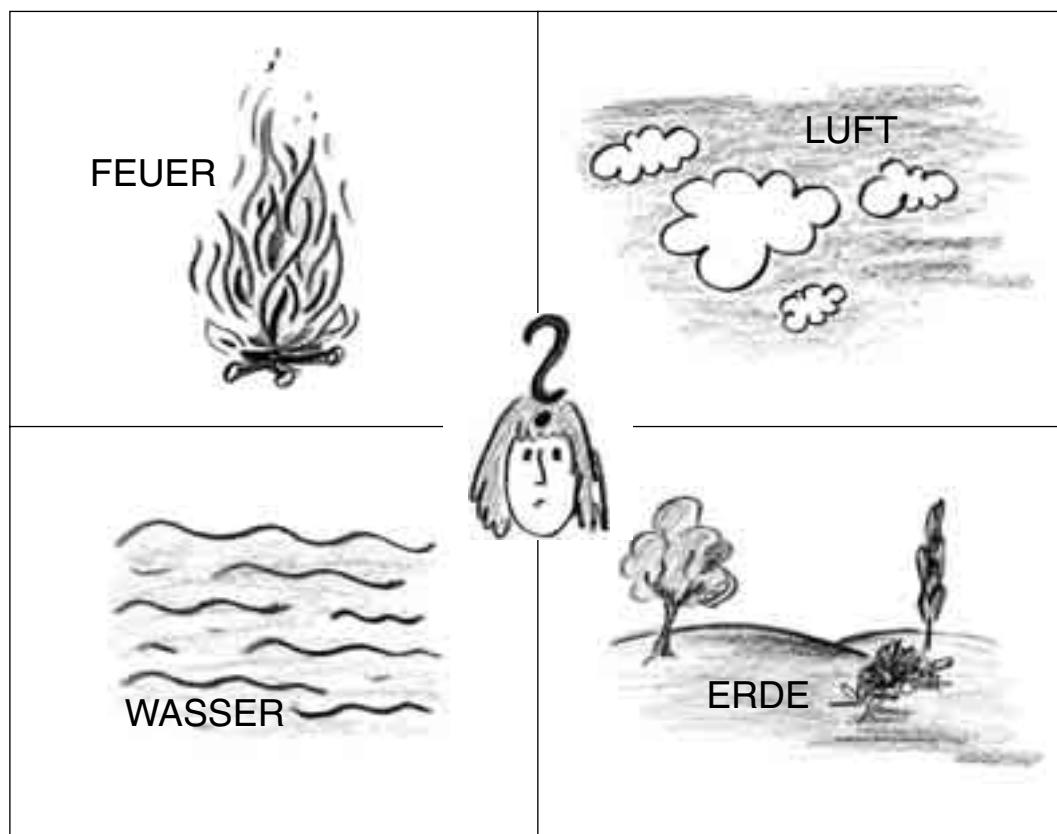
Sie kommen von einer Fortbildung und haben im Gespräch mit einer Kollegin eine tolle Anregung für den etwas „anderen“ Elternabend erhalten. In der nächsten Dienstbesprechung erzählen Sie begeistert davon. Sie haben bereits einen Termin avisiert und eigentlich erwartet, dass Sie gleich mit der Planung beginnen können. Ein Blick in die Runde der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt Ihnen jedoch, dass niemand Ihren Enthusiasmus teilt. Vielmehr kommt eine Fülle an Bedenken, die von der Überforderung der Eltern bis zur mangelnden räumlichen Kapazität reichen. Kurzum: Ihr Vorschlag wird im Keim ersticken. Sie fühlen sich frustriert und tief getroffen. Von derartigen Problemen hatte die Kollegin nichts erzählt.

Solche und andere Situationen zeigen uns, dass **Menschen mit Vorgaben unterschiedlich umgehen und** – wie im zweiten Beispiel – **auf neue Ideen gegensätzlich reagieren**. Diese Differenzen haben nichts mit mangelnder Motivation oder fehlender Ernsthaftigkeit zu tun. Vielmehr deuten die Reaktionen auf **unterschiedliche Persönlichkeitstypen** hin. Während die einen auf neue Ideen und Innovationen begeistert reagieren, halten sich die

anderen streng an vorgegebene Muster. Beides hat seinen Platz, weil jeder Typ Stärken besitzt, die Vorteile für seine Leitungskompetenz bewirken können. Auf der anderen Seite hat jeder Persönlichkeitstyp aber auch Schwächen, die ihm bestimmte Aufgaben erschweren. Es geht also nicht um „besser“ und „schlechter“ oder um „richtig“ und „falsch“; es geht um den produktiven Umgang mit Gegensätzen und Unterschieden. Das will gelernt sein.

Mit der Verschiedenheit von Persönlichkeitstypen beschäftigen sich seit Jahren **diverse Typenlehren**. Sie differieren in der Einteilung, der Anzahl der Typen und den Schwerpunkten. Ziel aller Typenlehren ist es aber, sichtbar zu machen, dass wir je nach Persönlichkeit unterschiedliche Verhaltensausprägungen und Stärken zeigen und dass sich diese auch auf die Ausübung unserer Führungsrolle auswirken.

Für diesen Beitrag haben wir eine Typenlehre ausgewählt, die sich an den **vier Elementen Feuer, Wasser, Erde und Luft** orientiert. Die Betrachtung der Elemente in der Natur erleichtert die Übertragung auf die menschlichen Eigenschaften. Feuer gilt als Sinnbild für Durchsetzung und Kraft, Luft steht für Wechsel und Wandel, Wasser für Einfühlung und Ausgleich und die Erde symbolisiert Festigkeit und Struktur. Auch wenn die einzelnen Führungsenergien auf unterschiedliche Stärken hinweisen, so ist hinsichtlich des Führungserfolgs kein Führungstyp zwingend besser. Wir stellen Ihnen einen **Test** vor, **mit dem Sie herausfinden können, welches Ihr „Führungs-Element“ ist.**



Welches ist Ihre elementare Führungsenergie?

2**Was bringt mir dieser Persönlichkeitstest?**

Solch ein Test zu den Schwerpunkten Ihrer Persönlichkeit gibt zum einen Aufschluss über Ihre **Grundorientierung**. Diese bleibt über die Jahre in der Tendenz relativ stabil.

Zum anderen ist ein derartiger Test auch immer eine **Momentaufnahme**. Sie bekommen einen Einblick in Ihre derzeitigen Stärken und die damit verbundenen Schwächen. So erfahren Sie, welche Themen und Situationen Ihnen entsprechen, welche Ihnen vermutlich weniger liegen und welche Entwicklungsaufgaben damit verbunden sein könnten (vgl. Hendrich S. 30). Diese Erkenntnisse können Sie nutzen, um Ihre Stärken optimal einzusetzen und um Aufgaben, die Ihnen schwerfallen, gezielt zu trainieren oder zu delegieren. Damit erweitern Sie Ihr Verhaltensrepertoire und letztlich auch Ihre Führungskompetenz.

Wenn ich meinen eigenen Typ kenne, verstehe ich meist ohne große Mühe, warum ich mit bestimmten Kolleginnen oder Kollegen einfach nicht klarkomme, warum mich manche Aufgaben schlaflose Nächte kosten oder warum ich so unzufrieden mit dem Team bzw. im Team bin.

3**Welche Einsatzmöglichkeiten bietet der Test?**

Diesen Persönlichkeitstest können Sie auf drei verschiedenen Ebenen nutzen: Er kann der Selbstentwicklung dienen, Sie können ihn für die Teamentwicklung nutzen und er ist ein hilfreiches Instrument der Personalentwicklung.

1. Selbstentwicklung:

Zunächst bietet der Test die Möglichkeit der eigenen Standortbestimmung. Sie können das Bild von sich selbst um die Fremdeinschätzung einer Person erweitern, die Sie gut kennt. Dieser Ihnen wohlgesonnene Mensch füllt parallel ebenfalls einen Testbogen aus (siehe Anhang „Fremdbeurteilung“), in dem er überlegt, welche Eigenschaften nach seiner Meinung auf Sie zutreffen. Somit erhalten Sie ein erweitertes Bild Ihrer Führungspersönlichkeit. Interessant für den Austausch sind vor allem die Abweichungen und Widersprüche. Sie vervollständigen das Bild von Ihnen als Leiter/in. Manchmal weisen einzelne Gegensätze in der Fremdbeurteilung auf Eigenschaften hin, die eher Ihrem Wunschedenken als der derzeitigen Realität entsprechen.

2. Teamentwicklung:

Daneben lässt sich der Test gut im Team einsetzen: Welche Elemente bzw. Lebensenergien sind in Ihrem Team schwerpunktmäßig vertreten? Überwiegt ein Element, kann das bedeuten, dass Sie sich als Arbeitsgruppe zwar gut verstehen, dass aber andere Persönlichkeitsanteile wenig Beachtung finden und vielleicht notwendige Veränderungen blockieren. Dann kann es Ihnen auch gehen wie der Fußballmannschaft mit 10 hervorragenden Stürmern und einem Klasse-Torwart: Die Mannschaft wird viele Tore schießen, aber trotzdem verlieren, weil die Verteidigung fehlt.

3. Personalentwicklung:

Ein weiterer Einsatzbereich ist die Personalauswahl. Wenn Sie eine Einschätzung über die Verteilung der „Energieträger“ im Team haben, können Sie bei der Besetzung einer neuen

Stelle diesen Test einsetzen, um eine Persönlichkeit zu finden, die Ihren Mitarbeiterkreis um bestimmte Elemente ergänzt. Denn der Erfolg Ihrer Einrichtung hängt auch von der Vielseitigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Zusammenarbeit ab.

4

Der Selbsttest zu Ihren Führungsschwerpunkten

Nun ist es an der Zeit, den Test zu den vier Elementen durchzuführen. Den kompletten Selbsttest finden Sie im Anhang.

Seien Sie nicht zu verbissen beim Ausfüllen des Testes. Nehmen Sie ihn als Spiel.

So füllen Sie den Test aus:

Nehmen Sie sich den Test (siehe Seite 19) vor und entscheiden Sie, wie gut die in einer Zeile stehenden Begriffe Ihre Persönlichkeit beschreiben. Ordnen Sie diesen Begriffen Zahlen von 1 (= trifft am wenigsten zu) bis 4 (= trifft am meisten zu) zu. Dabei gehen Sie am besten schrittweise vor:

1. Betrachten Sie die vier Eigenschaften in einer Zeile.
2. Die Eigenschaft in einer Zeile, die **am stärksten** auf Sie zutrifft, erhält **4 Punkte**.
3. Die Eigenschaft in der Zeile, die **am wenigsten** auf Sie zutrifft, erhält **1 Punkt**.
4. Dann bewerten Sie je nach Bedeutung die **anderen beiden Eigenschaften** mit **2 bzw. 3 Punkten**.

Wichtig: Jede Zahl von 1 bis 4 kann **pro Zeile nur einmal** vergeben werden!

Hier ist ein Beispiel:

1	mutig	2	geistreich	1	einfühlend	3	verantwortlich	4
2	willensstark	3	gebildet	1	intuitiv	4	beständig	2
3	egozentrisch	2	enthusiastisch	4	passiv	1	perfektionistisch	3

Lassen Sie sich nicht verunsichern, wenn es sich bei den Begriffen zum Teil um ähnliche Eigenschaften handelt oder wenn ein Merkmal überhaupt nicht auf Sie zutrifft.

So, nun kann es losgehen! Verteilen Sie die Bewertungen von 1 bis 4 **so schnell und spontan wie möglich**, ohne ins Grübeln zu geraten.

Auswertung:

- Addieren Sie die Punkte jeder Spalte und schreiben Sie sie in das jeweilige Summenkästchen.
- Die Summe aller Punkte beträgt 180 Punkte. Die Bildung der Quersumme zeigt Ihnen, ob Sie richtig gerechnet haben.
- Die erste Spalte entspricht dem Feuer, die zweite der Luft, die dritte dem Wasser und die vierte der Erde. Wie viele Punkte haben die Elemente bei Ihnen jeweils bekommen?
- Elemente mit über 50 Punkten sind bei Ihnen stark ausgeprägt. Sie gelten als herausragende Führungsenergie. In vielen Fällen zeigen sich auch zwei Führungsenergien als dominant.

Welche Führungseigenschaften man bei den vier Elementen jeweils im Vordergrund sieht, können Sie im Folgenden nachlesen:

5 Die vier Energien der Führung

Das Element Feuer



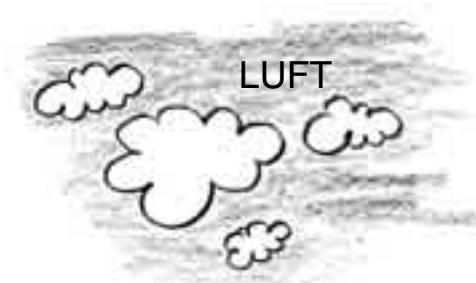
Als Kita-Leiter/in mit einem ausgeprägten Feueranteil übernehmen Sie „gerne Führung und Verantwortung und ergreifen die Initiative“ (Hendrich, S.30). „Feuer-Menschen“ zeichnen sich durch Zielorientierung und ein gutes Durchsetzungsvermögen aus. Sie reizt die Herausforderung und der Wettbewerb.

Das kann so weit gehen, dass möglicher Widerstand Sie nicht nur anspornt, sondern dass Sie ihn geradezu suchen, um sich darüber hinwegzusetzen. Dementsprechend gehört auch das Krisenmanagement zu Ihren besonderen Stärken.

Wie das Feuer Symbol für Kraft und Hitze ist, so versprühen Sie Energie und Lebendigkeit. Die Kehrseite der Medaille ist die Gefahr des Ausbrennens, wenn Sie nicht dafür sorgen, dass das Feuer Nahrung und Nachschub erhält.

Das Element Luft

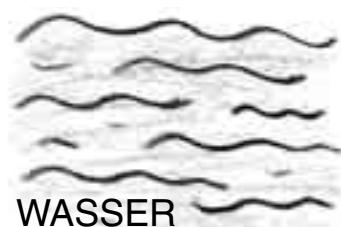
Die Ableitung „Luftikus“ führt uns zum Wesen der Menschen mit einem stark entwickelten Luftanteil. Die Qualität der „Luft-Menschen“ besteht in der Vorliebe für Neues, der Vielfalt an Interessen und der ausgeprägten Flexibilität. Die Beweglichkeit der Luft entspricht im menschlichen Verhalten den Eigenschaften der Kreativität und der Offenheit für Veränderungen und Innovationen. Als Kita-Leiter/in mit diesem Schwerpunkt werden Sie gerne neue Anregungen aufnehmen und sind ständig dabei, Unbekanntes zu entdecken und auszuprobieren.



Sie brauchen in aller Regel diese Flexibilität, verbunden mit einem entsprechenden Freiraum. Im Bezug auf andere sind Sie meist interessiert am Kontakt und am Austausch mit anderen Menschen.

Die andere Seite der Luft ist ihre Eigenschaft, sich nicht gerne eingrenzen und steuern zu lassen. So nehmen Sie gern neue Aufgaben an und freuen sich über deren Gestaltungsmöglichkeiten. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass Sie sich leicht verzetteln und unter Zeitdruck geraten. Setzen Sie Prioritäten und versuchen Sie, sich bei wichtigen Aufgaben feste Termine zu setzen. Eine weitere Herausforderung stellt für Sie als Luftelement die Einsamkeit der Führungsrolle dar. Tauschen Sie sich öfter mit anderen Leiter/innen aus.

Das Element Wasser



„Wasser weicht aus, nimmt Formen an, fügt sich ein in das Gefäß, in das es gegossen wird“ (Hendrich, S. 74). In diesem anhalten- den Nachgeben steckt eine große Macht, wie wir in der Natur z.B. angesichts großer Taleinschnitte nachvollziehen können. Auf der Verhaltensebene zeigt sich diese Eigenschaft

des Wasserelementes als Tendenz zum reaktiven Handeln. Wenn der Druck nicht zu groß wird, dann „sind die Aktionen gleichmäßig und beständig, getragen von Ausdauer und Gelassenheit“ (Hendrich, S. 77).

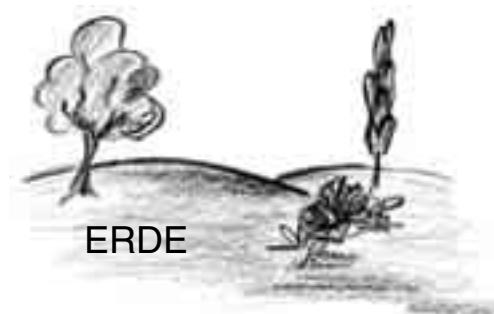
Die von Ihnen ausgehende Gelassenheit wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auf die Atmosphäre in der Einrichtung aus. Heikel wird es in der Regel für Sie, wenn schnelle Entscheidungen und drängende Veränderungen anstehen.

Wasser nimmt Stoffe auf, trägt sie mit sich, reinigt sie oder verändert ihre Beschaffenheit. So sind Sie als Kita-Leiter/in mit einem ausgeprägten Wasseranteil vermutlich empfind- sam für die Gefühle, Befindlichkeiten und Stimmungen der Menschen in ihrem Umfeld.

Wasser ist nach unten orientiert. Es füllt Löcher und sammelt sich am tiefsten Punkt. Dem entspricht die menschliche Qualität des Einfühlens und der Empathie. Als Kita-Leiter/in mit einem Wasserschwerpunkt sind Sie vermutlich ein guter Coach und stark im Aufbau und in der Entwicklung von Teams. Andererseits fällt es Ihnen schwerer, die Initiative zu ergreifen und sich Konflikten und Konfrontationen zu stellen. Hier tut sich ein lohnendes Entwicklungsfeld auf.

Das Element Erde

Als Leitungskraft mit Schwerpunkt im Erdelement zeichnen Sie sich durch Stabilität, Klarheit und Beständigkeit aus. Sie bevorzugen das Handfeste und Konkrete. So wie die Erde sich durch ihre feste Form und ihre Struktur auszeich- net, sind Sie als Leitungskraft klar struk- turiert und gut im Organisieren der Auf- gaben und des Gesamtablaufs der Ein- richtung.



Dabei sind Sie ausdauernd und beharrlich und lassen sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen. Sie verlassen sich gerne auf die Dinge, die Sie kennen und die sich bewährt haben. In ihrem Umfeld werden Sie geschätzt, weil Sie Sicherheit, Halt und Orientierung vermitteln. Nehmen Sie ab und zu einmal Ihren Mut zusammen und probieren Sie etwas Neues!

Sie zeichnen sich durch Ernsthaftigkeit und Genauigkeit der Aufgabendurchführung aus. Schwierig sind für Sie Aufgaben, die Initiative und flexible Reaktionen erfordern. Nutzen Sie neben der Möglichkeit, bei sich selbst diese Fähigkeiten weiterzuentwickeln, die De- legation.

Die vier Energien im Überblick

	Feuer	Luft	Wasser	Erde
Stärken des Elementes	<ul style="list-style-type: none"> • Lust an Herausforderung, Handlung und Leistung • Bereitschaft zum Führen • Mut zum Risiko • Zielstrebigkeit und Streben nach Macht • Krisenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bewegung ist handlungsbestimmend. • Visionen entwickeln • Freiheitsliebe und Flexibilität • Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> • emotionale und soziale Kompetenz • guter Coach • stark im Aufbau und in der Entwicklung von Teams • Gelassenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • klar strukturiert und gut in der Organisation • Ausdauer und Beharrlichkeit • vermittelt Sicherheit, Orientierung und Halt • arbeitet mit stressfreier Effizienz
Herausforderungen für das Element	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Hören Sie anderen zu und versuchen Sie, sich in sie hineinzuversetzen. ⇒ Erläutern Sie bei Entscheidungen ausreichend Ihre Beweggründe. ⇒ Hören Sie auf Ihren Körper und nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Die Einsamkeit der Führungsrolle. Tauschen Sie sich mit anderen aus. ⇒ Setzen Sie Prioritäten und feste Termine. ⇒ Versuchen Sie, andere realistischer einzuschätzen. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ergreifen Sie öfter einmal die Initiative. ⇒ Akzeptieren Sie schnelle Veränderungen. ⇒ Versuchen Sie, sich Konflikten und Konfrontationen bewusst zu stellen. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Betrachten Sie den halb vollen Teil des Glases. ⇒ Versuchen Sie, in kleinen Schritten zu delegieren. ⇒ Haben Sie den Mut, einmal etwas Neues auszuprobieren.

6 Ausblick

Wie wir gesehen haben, hat die Ausprägung der vier Persönlichkeitstypen Auswirkungen auf Ihre Wahrnehmung, auf die Art der Verarbeitung und auf Ihr Handeln. Das beeinflusst die Ausübung Ihrer beruflichen Tätigkeit, die Zusammenarbeit mit anderen und die Bewältigung bestimmter Aufgaben. So können Sie die Schwerpunkte der einzelnen Führungsenergien unter verschiedenen Aspekten betrachten und nutzen:

- Welche Auswirkungen hat es auf meine Führungsqualitäten wie z.B. Mitarbeiterführung und Konfliktbewältigung, wenn ein bestimmtes Element bei mir stark ausgeprägt ist?
- Welches Verhaltensrepertoire steht mir zur Verfügung und wie kann ich es gewinnbringend einsetzen, wenn ein oder zwei Elemente dominant sind?
- Wie kann ich diese Typenlehre konkret für die Teamentwicklung und Personalauswahl nutzen?

Diese Fragen werden Themen der nächsten Ausgaben von „Leiterin persönlich“ sein. Bis dahin wünsche ich Ihnen viel Spaß und Experimentierfreude ...

Mit freundlichen Grüßen

Sabine Jäger



Sabine Jäger

Jg. 61, Dipl.-Sozialarbeiterin, Dipl.-Betriebswirtin (VWA), Gesundheits- und Sozialökonomin (VWA), Zusatzausbildung als Coach (DGfC), Mutter von zwei Kindern

7 Literaturhinweise

- Hendrich, F.: Die vier Energien des Führens. Signum. Wien, Hamburg 1999
- Lotmar, P., Tondeur, E.: Führen in sozialen Organisationen. Haupt. Bern, Stuttgart, Wien 1996
- Stöger, G.: Besser im Team. Beltz. Weinheim und Basel 1996

8 Der Selbsttest

1	mutig	geistreich	einfühlend	verantwortlich
2	willensstark	gebildet	intuitiv	beständig
3	egozentrisch	enthusiastisch	passiv	perfektionistisch
4	direkt	gesellig	geduldig	genau
5	Angeber	Besserwisser	Traumtänzer	Sturkopf
6	kühn	überzeugend	loyal	erkundend
7	Spontaneität	Neugier	Mitgefühl	Sicherheit
8	herrisch	impulsiv	voraussagbar	diplomatisch
9	anspruchsvoll	emotional	teamfähig	systematisch
10	engagiert	schlagfertig	hilfsbereit	erfahren
11	energisch	selbstfordernd	gelassen	konventionell
12	umtriebig	beliebt	verträglich	sorgfältig
13	abenteuerlustig	einflussreich	selbstgefällig	gewissenhaft
14	erkämpfen	erlernen	erleben	erzielen
15	entschlossen	optimistisch	gutmütig	vorsichtig
16	hartnäckig	lebensfroh	entspannt	zielorientiert
17	konfliktbereit	ausweichend	beruhigend	vernünftig
18	ungeduldig	vielseitig	tiefschürfend	ausdauernd
Σ	Summe 1:	Summe 2:	Summe 3:	Summe 4:

(Quelle: Hendrich, S. 31)

9 Die Fremdbeurteilung

von: _____

1	mutig	geistreich	einfühlend	verantwortlich	
2	willensstark	gebildet	intuitiv	beständig	
3	egozentrisch	enthusiastisch	passiv	perfektionistisch	
4	direkt	gesellig	geduldig	genau	
5	Angeber	Besserwisser	Traumtänzer	Sturkopf	
6	kühn	überzeugend	loyal	erkundend	
7	Spontaneität	Neugier	Mitgefühl	Sicherheit	
8	herrisch	impulsiv	voraussagbar	diplomatisch	
9	anspruchsvoll	emotional	teamfähig	systematisch	
10	engagiert	schlagfertig	hilfsbereit	erfahren	
11	energisch	selbstfordernd	gelassen	konventionell	
12	umtriebig	beliebt	verträglich	sorgfältig	
13	abenteuerlustig	einflussreich	selbstgefällig	gewissenhaft	
14	erkämpfen	erlernen	erleben	erzielen	
15	entschlossen	optimistisch	gutmütig	vorsichtig	
16	hartnäckig	lebensfroh	entspannt	zielorientiert	
17	konfliktbereit	ausweichend	beruhigend	vernünftig	
18	ungeduldig	vielseitig	tiefschürfend	ausdauernd	
Σ	Summe 1:	Summe 2:	Summe 3:	Summe 4:	

(Quelle: Hendrich, S. 32)