

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

## Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 02

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Wer bin ich? - Führungspersönlichkeit und  
Führungsstärke (10 S.)

### Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)  
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg  
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198  
[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)



*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 konfliktrichtig, zäh oder lähmend 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:

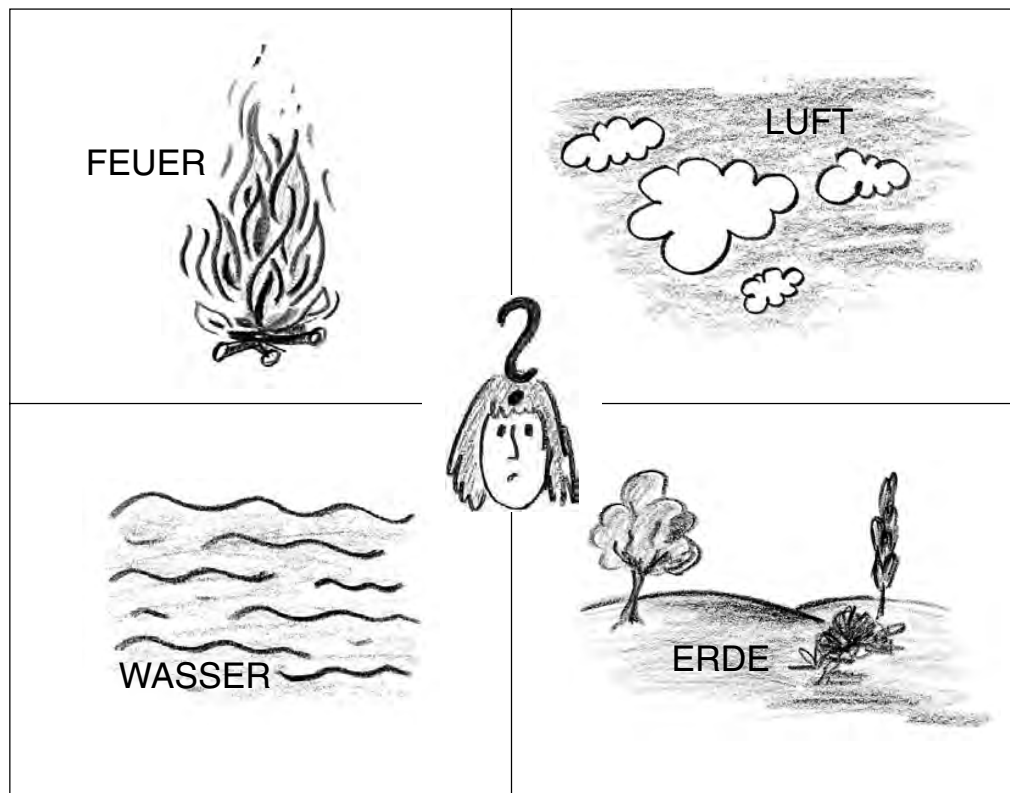
*Sie kommen von einer Fortbildung und haben im Gespräch mit einer Kollegin eine tolle Anregung für den etwas „anderen“ Elternabend erhalten. In der nächsten Dienstbesprechung erzählen Sie begeistert davon. Sie haben bereits einen Termin avisiert und eigentlich erwartet, dass Sie gleich mit der Planung 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 erstickt. 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 Verhaltensausrägungen 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 Wunschdenken 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