

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

## Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 03

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Was kann ich? - Führungspersönlichkeit und Führungsaufgaben (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)

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.

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.

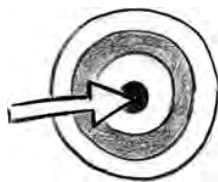
## 2 Führungsaufgaben

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 **Luft**eigenschaften 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 Zielerplanerinnen, 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,

