

**Welche Voraussetzungen sind grundlegend für die  
Persönlichkeitsentwicklung der führenden  
Leitungskraft in der Christlichen KiTa  
Sonnenschein unter Einbeziehung des  
Lebensstilkonzepts nach Alfred Adler?**

von Andreas Kanke, B.A.

Beim Nachweis von Zitaten und Literatur wendet der Autor die von Unisa vorgeschriebene Harvard-Methode an und folgt dabei den Regeln in: Christof Sauer (Hg.) 2004. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. (GBFE-Studienbrief 5). Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e.V. 1. Auflage.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Individualpsychologie in der Übersicht.....</b>	<b>2</b>
2.1 Das Wesensmerkmal Minderwertigkeitsgefühl.....	2
2.2 Das Wesensmerkmal Macht- und Geltungsstreben.....	3
2.3 Das Wesensmerkmal Gemeinschaftsgefühl.....	3
<b>3 Was ist das Lebensstilkonzept nach Alfred Adler? .....</b>	<b>4</b>
3.1 Vererbung und Veranlagung.....	4
3.2. Integrationsprozess im Kontext der Familienkonstellation.....	5
3.3. Gesinnungsänderung durch den Heiligen Geist.....	5
<b>4 Inwiefern ist der Glaube an Gott grundlegend für die Persönlichkeitsentwicklung einer führenden Leitungskraft in der Christlichen KiTa Sonnenschein? .....</b>	<b>7</b>
<b>5 Resümee.....</b>	<b>8</b>
5.1 Kommunikationskompetenz.....	9
5.2 Resilienzkompetenz.....	11
5.3 Kritikkompetenz.....	12
<b>6 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>14</b>

Andreas Kankke, B.A.

## 1 Einleitung

Im Laufe der hier verfassten Arbeit werden die Anforderungen für eine Person<sup>1</sup>, die in einer christlichen KiTa angestellt ist, erarbeitet und der theoretische Inhalt mit der Praxis verknüpft. Dabei wird in Kapitel zwei die Individualpsychologie eingeführt und erläutert, wie Alfred Adler sie verstand, in dem deutlich wird, wie der Mensch denkt und handelt, kann auf ihn individuell eingegangen werden. Im weiteren Fortgang werden die für die Individualpsychologie signifikanten Wesensmerkmale erklärt und inwiefern sie auf den Menschen Einfluss haben. Einen großen Stellenwert haben dazu die Erfahrungen aus der eigenen Kindheit und wie der Mensch gelernt hat in der Gemeinschaft zu leben, in welchem Ausmaß ihn Minderwertigkeitsgefühle beeinflussen und wie stark sein Streben nach Macht ist.

In Kapitel drei wird anschließend Adlers Lebensstilkonzept vorgestellt und welche Auswirkungen es auf die eigene Person, die Menschen und die Welt hat. Hierzu werden die Vererbung, die eigene Familienkonstellation und Gesinnungsänderung<sup>2</sup> näher in den Fokus gerückt. Nachdem deutlich wird, inwieweit eine Änderung der inneren Haltung bedeutend ist, wird im vierten Kapitel anhand praktischer Beispiele aus der Christlichen KiTa Sonnenschein erklärt, in welchem Umfang der Glaube an Gott elementar für die eigene Charakterbildung ist. Mit dem Resümee im fünften Kapitel schließt der Autor unter Einbezug des Lebensstilkonzeptes nach Adler seine Selbstreflektion ab, indem er die für ihn im beruflichen Kontext wichtigsten Kompetenzen anhand praktischer Beispiele illustriert, die voraussetzend für eine führende Leitungskraft in der Christlichen KiTa Sonnenschein sind.

---

<sup>1</sup> Der Autor ist selbst diese Person. Dabei betitelt er sich in der Ausarbeit als führende Leitungskraft. In der Öffentlichkeit hat er die Bezeichnung der KiTa-Leitung inne. Der Leser sollte sich darauf einstellen, dass bei dem Wechsel zwischen Autor und führende Leitungskraft das Personalpronomen er und sie verwendet wird.

<sup>2</sup> Da hier der Schwerpunkt der Voraussetzungen auf der Persönlichkeitsentwicklung einer Leitung in einem christlich-geprägten Arbeitsumfeld liegt, wird in Kapitel 3.3 der Fokus auf die Veränderung der inneren Haltung durch den Heiligen Geist gelegt.

## **2 Die Individualpsychologie in der Übersicht**

Nach Adlers eigener Definition wird die Individualpsychologie auf das Denken, Dichten und Träumen der Menschen stetig Einfluss nehmen. Es wird einerseits Unterstützer geben, die für die Individualpsychologie leben und Ideengeber sind und andererseits werden Kontrahenten existieren, die Menschen nicht als individuelle Persönlichkeit sehen (Dreikurs 2020:7). Die Individualpsychologie war Adlers tiefenpsychologische Auffassung über den Menschen, die er 1911 nach der Ablösung von Freud, entwarf und als Gegensatz zu Freuds Psychoanalyse darstellte (Ondracek 2018:7). Außerdem verdeutlicht die Individualpsychologie, dass das Einzelwesen als unteilbar gesehen wird (Dreikurs 2020:12) und somit den Gegenpart eines Menschen präsentiert, der als in eine Elemente zergliedernde Seelenlehre verstanden wird (Ondracek 2018:7). Das menschliche Verhalten ist systematisch und nutzenorientiert (Dreikurs 2020:13), der Mensch will sich zielgerichtet von klein auf verändern und nicht kraftlos und wie gelähmt anderen gegenüber erscheinen. Er will sich verändern und nicht der Unterlegene sein, der Minderwertigkeitsgefühle zeigt. Mit Hilfe von Veränderung will der Mensch diese Machtlosigkeit bezwingen, um so an Geltungsstreben zu gewinnen. Er will nützlich für andere sein, denn als soziales Wesen betont das Gemeinschaftsgefühl sein Verhalten (Ondracek 2018:7-8). Der Zweck der Individualpsychologie ist schlussendlich durch Steigerung der Gemeinschaft eine innigere Beziehung im Denken, Fühlen und Handeln zu gewinnen (zitiert in Ansbacher & Ansbacher 1982). Im weiteren Verlauf werden die drei elementaren Bezeichnungen näher erläutert.

### **2.1 Das Wesensmerkmal Minderwertigkeitsgefühl**

Das Gefühl der Minderwertigkeit ist immer einseitig und hat Einfluss auf den Menschen, weil er sich mit anderen vergleicht. Das wiederum bedeutet, dass der Mensch über sich selbst falsch beziehungsweise minderwertig denkt und an dem Wert seiner Person Bedenken hat. Er prüft seinen Wert lediglich auf der Grundlage der Behauptung der Menschen in seinem Umfeld; die eigene Bewertung erfolgt nach den Erfolgen und Niederlagen. Im Grunde klagt der Mensch sich und seinen Nächsten an und ist zugleich Richter (Dreikurs 2020:32). Das minderwertige Gefühl bezieht sich auf die Verdienste oder den Wert des Menschen im Hinblick auf den körperlichen, geistigen, moralischen oder sozialen Bereich. Laut Adler ist dieses Gefühl der Inferiorität gewöhnlich im Leben eines Menschen und gehört zu einem allgemeingültigen Ereignis, welches seinen Anfang in der Kindheit hat (Ondracek 2018:8). Der Mensch versucht von klein auf seine Defizienz zu kaschieren, um seinem Sicherheitsbedürfnis gerecht zu werden

(Dreikurs 1981:36), weil sich das Kind laut Adler aufgrund von Organminderwertigkeiten<sup>3</sup> unterlegen fühlt und so zu einem ablehnenden Selbstbild führt (Ondracek 2018:11).

## **2.2 Das Wesensmerkmal Macht- und Geltungsstreben**

Im Wesentlichen konzentriert sich das Machtstreben darauf das Gefühl der Minderwertigkeit zu unterwerfen andernfalls auszugleichen und so die Selbstwertschätzung zu steigern. Als treibende Kraft hat das Streben nach Macht zum Ziel sich über das gegenwärtige Individuum emporzuheben (Ondracek 2018:8). Wenn sich der Mensch jedoch in der Gemeinschaft entwürdigt und unterlegen fühlt, dominiert das Gefühl der Minderwertigkeit über dem Machtstreben und es kann auch nicht bewältigt werden, weil der Mensch zu keiner Zeit befriedigt genug ist, um Wertschätzung, Klugheit und Macht zu erlangen; obwohl er allein schon aufgrund seines Daseins und Wertes ein Jemand und von Bedeutung ist (Dreikurs 2020:31-32). Ondracek führt aus, dass Adler unter gesundem beziehungsweise kontrolliertem Machtstreben verstand, dass der Mensch ein saturiertes Leben erreichen will. Diese Wirkung entfaltet sich, indem der Mensch mit Hilfe seiner Machtstellung aber ohne Überlegenheit seine Umwelt miteinbezieht, sodass es allen zur Weiterentwicklung dient (2018:8) und ein Gemeinschaftsgefühl entsteht.

## **2.3 Das Wesensmerkmal Gemeinschaftsgefühl**

Als soziales Wesen hat der Mensch die Befähigung das Gemeinschaftsgefühl weiterzuentwickeln und in der Verbundenheit mit anderen Menschen entfalten zu lassen. Hierzu trägt ein inniges Verhältnis zur Mutter<sup>4</sup> als Vorlage für zukünftige Beziehungen begünstigend bei, es kann aber auch in Mitleidenschaft gezogen werden (Ondracek 2018:8). Die menschliche Gemeinschaft ist immens für die Charakterbildung sowie jede Verhaltensweise und Gefühlsregung, alle Herausforderungen und Schwierigkeiten, die der Mensch durchlebt, basieren im Grunde auf dem Verständnis, die er gegenüber seiner Umwelt hat. Dieses Verständnis hat Auswirkungen auf den Reifeprozess des Individuums, auf das Miteinander in einer Gemeinschaft und eventuell auf das Schicksal der gesamten Bevölkerung (Dreikurs 2020:16). Das heißt trotz des angeborenen Gemeinschaftsgefühls, werden die daraus entstehenden persönlichen Verknüpfungen zum Menschen und zur sozialen Institution von der

---

<sup>3</sup> Darunter ist nicht ein allumfassendes Defizit, sondern verhältnismäßige Kränklichkeit der Funktion einiger Organe zu verstehen; das Kind nimmt sie subjektiv als Einschränkung seiner Funktionen wahr (Dreikurs 2020:38).

<sup>4</sup> Laut Adler entwickelt sich das Gemeinschaftsgefühl in jungen Jahren im Familienkontext, sodass das Ge-/Misslingen zum Indikator einer emotionalen Stabilität des Einzelnen wird (Dreikurs-Ferguson 1984:9).

Gesellschaftsstruktur determiniert (Khoshrouy-Sefat:9). Dieses Gemeinschaftsgefühl zeigt sich praktisch, indem derjenige Offenheit anderen gegenüber zeigt, mit Einzelnen oder im Team kooperiert und sein Denken und Handeln sozial ausrichtet und als Mitmensch wahrgenommen wird. Demgegenüber steht der Machtmensch, für den das Gemeinschaftsgefühl und die Zusammenarbeit nicht an erster Stelle stehen, sondern sich auf die Dominanz über andere Menschen fokussiert; er empfindet sich als wertlos und lebt sein Streben nach Macht an den ihm Untergeordneten aus (Ondracek 2018:8-9). Es geht dabei aber nicht nur um Ich-Du-Beziehungen innerhalb persönlicher Lebensgemeinschaften oder geschlossener sozialer Gruppen<sup>5</sup>, sondern im Bestreben seine Entwicklung mit der Entwicklung anderer zu konformieren (:12). Dies setzt unter anderem empathische, sozial-emotionale und kooperative Kompetenzen voraus.

### **3 Was ist das Lebensstilkonzept nach Alfred Adler?**

Das Fundament für den persönlichen Lebensstil ist die subjektive Grundhaltung über seine eigene Person, über die Menschen und die Welt. Die Konsolidierung dieses Fundaments geschieht anhand von täglichen Wechselbeziehungen, Erfahrungen und Handlungen, woraus sich der Mensch beginnend im Kindesalter in einzelnen Schritten zu einer erwachsenen Person ausbildet. Der Mensch hat gelernt mit seinen Empfindungen, seinem Denken und Handeln strategisch umzugehen und entsprechend seinen Lebensaufgaben nachzugehen (Ondracek 2018:10). Adler verstand unter seinem Lebensstilkonzept eine lebenslange solide Erläuterung von dem, was die persönliche Perspektive der Empfindungs-, Denk- und Handlungsweise des Menschen im Rahmen seiner Gemeinschaft umfasst; diese Individualität wurde in der Kindheit herausgebildet (1992b:22). Mit Hilfe frühkindlicher Erinnerungen<sup>6</sup> ist es möglich seinen Lebensstil zu entdecken, sich mit geistigen, seelischen und körperlichen Auseinandersetzungen zu befassen und an seinem Lebensstil in den Bereichen Glaube und Gott, Freundschaft und Verwandtschaft, Arbeit und Beruf sowie Ehe und Familie zu arbeiten.

#### **3.1 Vererbung und Veranlagung**

Alle Menschen sind mit unterschiedlichen Begabungen, aber auch einer Grundeinstellung und Defiziten geboren, jedoch kann der Mensch im Gegensatz zu freilebenden Tieren die Folgen der Begabungen größtenteils ermitteln. Die mangelnde Fürsorge und Nachlässigkeit bestimmter Körperfunktionen lassen Begabungen eingehen, wenn der Mensch nicht die

---

<sup>5</sup> Familie, Freunde, Arbeitskollegen, etc.

<sup>6</sup> Eine andere Methode ist die Familienkonstellation.

Aussicht hat diese weiter zu gestalten<sup>7</sup>. Ohne praktisches Lernen kann sich keine Begabung weiterbilden, unabhängig davon wie ausgeprägt die Begabung ist<sup>8</sup> (Dreikurs 2020:43); letztendlich entscheidet der Mensch selbst, was er aus seiner angeborenen Begabung macht (Dreikurs 1981:44). Adler formulierte es einmal so: „Nicht die Tatsachen bestimmen unser Leben, sondern wie wir sie deuten.“

### **3.2 Integrationsprozess im Kontext der Familienkonstellation**

Zum Verständnis der Persönlichkeitsentwicklung eines Menschen ist es signifikant, den Lebensstil und den Charakter zu begreifen, aber auch den Weg nachzuvollziehen, der gegangen worden ist, um so zu sein/werden; dieser Prozess findet in Kooperation mit der eigenen Familie statt. Es muss aber deutlich erklärt werden, dass die Familienkonstellation zwar beschreibt, wie der Mensch zu seiner persönlichen Haltung gekommen ist, aber jeder hat bewusst unter den individuellen Lebensumständen Anteil gehabt und ist selbst für sein Handeln verantwortlich (Dreikurs 2020:86). Leman unterstützt dies anhand seiner Auseinandersetzung mit Psychologie in Theorie und Praxis, indem er behauptet, dass sich die Familienkonstellation auf alle Bereiche<sup>9</sup> der Wesensart eines Menschen auswirkt (2012:9), denn die Interaktionsprozesse innerhalb der Familie sind aufgrund der Innigkeit am prägendsten. Die Beziehung zwischen Eltern und Kindern besteht aus einer fließenden und dynamischen Kommunikation, die immens für die Weiterentwicklung beider ist (:16-17). Durch diese Verbundenheit haben Eltern einen gewinnbringenden Einfluss auf ihr Kind, daher ist es umso signifikanter Kinder zu ermutigen, weil der überwiegende Anlass des kindlichen Versagens Entmutigung ist (Dreikurs 2020:108). Ermutigung wirkt subsidiär bei der Verringerung von Ängsten und koinzident zur Stärkung von Selbstvertrauen, sodass wiederum die Bereitwilligkeit zum Umbruch der eigenen Haltung neue Perspektiven ermöglicht (Dreikurs 1971:60). Zu bedenken ist ebenso, dass neben den Eltern auch Großeltern und Verwandte Einfluss auf das Verhalten des Kindes haben und Verwöhnung und Verweichlichung einen intensiveren Effekt haben als mangelnde Sorgfalt und Bevormundung (Dreikurs 2020:94). Eltern haben die Aufgabe ihr Kind vor beidem zu schützen, aber ebenso es zu lieben und neue Wege zu finden, um es zu respektieren und durch alltägliche Rituale mit einem Sicherheitsnetz abzuschirmen (:109).

### **3.3 Gesinnungsänderung durch den Heiligen Geist**

---

<sup>7</sup> Dazu zählt jegliche Fähigkeit im sportlichen, musischen, künstlerischen, literarischen u.v.m. Bereich.

<sup>8</sup> Übung macht eben den Meister.

<sup>9</sup> Wen man heiratet, wie man die Kinder erzieht, für welchen Beruf man sich entscheidet, welche Denkweise man über Gott hat, etc. (Leman 2012:9).

Für die Gesinnungsänderung ist es bedeutsam sich mit seinen Erinnerungen auseinanderzusetzen, sein mangelndes Verhalten aufzugreifen, dies im Gespräch mitzuteilen sowie um Vergebung zu bitten und Vergebung anzunehmen. Und anschließend sein Verhalten zu ändern beziehungsweise neue Haltungen zu erlernen (Seamands 1985:149). Reimer unterstreicht, dass die Gegenwart und Führung des Heiligen Geistes signifikant sind, um die Aufarbeitung von traumatischen Erinnerungen zu bewerkstelligen (2018:86), denn in jeder Verletzung ist auch Sünde (Payne 1991:68) und da, wo Sünde ist, ist das Denken korrumpiert. Die Erneuerung des Denkens beziehungsweise eine Gesinnungsänderung geschieht nur mit Hilfe des Heiligen Geistes, indem sich die Menschen nicht nach den Maßstäben dieser Welt richten, „sondern lasst die Art und Weise, wie ihr denkt, von Gott erneuern und euch dadurch umgestalten, sodass ihr prüfen könnt, ob etwas Gottes Wille ist - ob es gut ist, ob es Gott gefallen würde und ob es zum Ziel führt.“<sup>10</sup> Im Vorfeld soll hier als Beispiel die Christliche KiTa Sonnenschein herangezogen werden, anhand der Frage, wie eine Gesinnungsänderung erarbeitet werden kann, wenn sich Menschen<sup>11</sup> nicht mit den christlichen Prinzipien identifizieren sowie der Bibel nicht als Grundlage der Verständigung und Aussöhnung zustimmen.<sup>12</sup> In dem oben genannten Unternehmen wird nach einer werteorientierten Haltung gearbeitet und biblischer Glaube vorgelebt. Familien verschiedener Glaubensrichtungen<sup>13</sup> melden ihre Kinder in der KiTa an und akzeptieren ihre geistliche Basis, ebenso absolvieren junge Menschen mit unterschiedlichen religiösen Überzeugungen ihre Ausbildung in einer christlichen KiTa; die vor/während des Anmelde-/Bewerbungsgesprächs ihre grundlegende Denkweise transparent gestaltet und kommuniziert<sup>14</sup>. Seit Gründung des Unternehmens vor fast zehn Jahren gab es keine Vorwürfe diskriminierendes Verhaltens in Bezug auf die eigene Glaubensgrundlage, weil aus Sicht der führenden Leitungskraft des Unternehmens keine Gesinnungsänderung stattfindet, wenn der „eigene“ Glaube angegriffen oder diffamiert wird. Der Aufbau einer persönlichen Beziehung<sup>15</sup> zu den erwähnten Menschen<sup>16</sup> ist elementar sowie die Authentizität der Führungs- und Fachkräfte, um Vorbehalte einzugestehen und anschließend abbauen zu können, sodass Vertrauen entstehen kann. Und wenn das Vertrauen in Menschen gesetzt ist, die an Gott glauben, besteht auch/eher die Möglichkeit, dass Menschen

---

<sup>10</sup> Römer 12,2.

<sup>11</sup> In diesem Beispiel sind Praktikanten, Eltern und Kooperationspartner gemeint, die wenig oder keine Berührungspunkte mit dem christlichen/biblischen Glauben haben.

<sup>12</sup> In Anlehnung an Reimer 2018:87.

<sup>13</sup> Hindus, Muslime, Katholiken, Freikirchler, etc.

<sup>14</sup> Unter anderem durch: [Bekanntnis | Christliche KiTa Sonnenschein \(kita-sonnenschein.com\)](http://kita-sonnenschein.com), offenes Gespräch (indem beispielsweise aufgelistet wird was durchgeführt wird: christlicher Morgenkreis, Glaubenskurs, usw.)

<sup>15</sup> Unter anderem wird zur Beziehungsförderung (siehe Kapitel 2.3) regelmäßig für Praktikanten ein Spieleabend und für Eltern ein Elterncafé in der KiTa durchgeführt, wodurch auch persönliche Gespräche entstehen.

<sup>16</sup> Siehe Fußnote 11.



zum Glauben an Gott finden.<sup>17</sup> Allerdings ist es bedeutsam zu verstehen, dass es trotz Bemühungen Menschen gibt, die sich nicht ändern beziehungsweise Gott nicht näherkommen wollen. Hier ist es wichtig, Abweichungen zwischen eigenem Denken und eigener Handlungsweise und dem des Gegenübers zu realisieren und hinzunehmen. Überdies hinaus ist es ebenso wertvoll sich darauf einzustellen auch mit eventuellen neuen Erkenntnissen umzugehen, die hinsichtlich der eigenen Betrachtungsweise auf den Prüfstand gestellt werden (könnten)<sup>18</sup> (Ondracek 2018:20).

#### **4 Inwiefern ist der Glaube an Gott grundlegend für die Persönlichkeitsentwicklung einer führenden Leitungskraft in der Christlichen KiTa Sonnenschein?**

Davon ausgehend, dass eine Gesinnungsänderung durch den Heiligen Geist zum neuen Denken<sup>19</sup> verändert beziehungsweise wenn sich der Mensch an Gott orientiert, er seine Schuld (das „Alte“) ablegt und ein „Neues“ wird<sup>20</sup>, entwickelt sich die führende Leitungskraft in ihrer Persönlichkeit weiter. Sie wird sensibel/sensibler für jegliche Situationen und sieht es mit anderen Augen, wodurch ihr Glaube wächst. Es sollen folgende Indikatoren aufgezeigt werden, die dazu beitragen, dass der Glaube an Gott die Persönlichkeitsentwicklung stärkt und von essenzieller Bedeutung in der Christlichen KiTa Sonnenschein ist. Hierzu gehören alltägliche Erfahrungen<sup>21</sup> in der KiTa, die den Glauben an Gott formen, ebenso bringt jede Fachkraft eigene Erziehungsmethoden gepaart mit christlich geprägten Wesenszügen aus ihrem familiären Umfeld<sup>22</sup> mit, wodurch die Kinder und das Kollektiv mitgestaltet werden. Ein weiterer Punkt, der für die Charakterbildung entscheidend ist, ist das regelmäßige persönliche und gemeinsame Beten und Bibellesen<sup>23</sup> und die im Austausch geäußerten Impulse bewirken Aufmunterung und Zuspruch im Glaubens- und Privatleben der führenden Leitungskraft. Der oben erläuterte Lebensstil dieser Kraft gestaltet unter Zuhilfenahme des Heiligen Geistes ihr Wesen und verändert das Denken, Sein und Verhalten, jedoch bloß mittels einer bewussten

---

<sup>17</sup> Eine Mutter aus der KiTa hat sich bekehrt, weil sich Mitarbeiter für sie Zeit genommen und eine Beziehung zu ihr aufgebaut haben. Mittlerweile hat sie sich auch taufen lassen und ist Mitglied einer freikirchlichen Gemeinde.

<sup>18</sup> In der genannten KiTa gab es eine Mitarbeiterin, die 1. Korinther 14,34 so versteht, dass sie nicht in Anwesenheit eines Mannes (in diesem Fall die männliche führende Leitungskraft) beten darf. Die Gebetszeit ist einer der tragenden Elemente in den Teamsitzungen. Beide haben sich hierzu ausgesprochen und eine Alternative gefunden.

<sup>19</sup> Dieses neue Denken richtet sich nach Gottes Maßstäben aus.

<sup>20</sup> 2. Korinther 5,17.

<sup>21</sup> Sie erlebt Gebetserhörungen (passendes Wetter für ein Fest, neue Mitarbeiter werden von Gott „geschickt“, genügend Kinder werden angemeldet, finanzielle Sicherheit, Menschen erleben Befreiung von der Sünde, etc.).

<sup>22</sup> Jede Generation vermittelt Ansätze zur Unterweisung und Förderung von Kindern, sodass es zu ihrer Tradition wird (Dreikurs 2020:104).

<sup>23</sup> Diese werden in der Vorbereitungszeit und in den Teambesprechungen sinnvoll genutzt und die Erkenntnisse weitergegeben.

Zusammenarbeit zwischen ihr und dem Heiligen Geist. Schlussendlich hat dieser Lebensstil Auswirkungen auf den persönlichen Glauben an Gott und dementsprechend auch auf das Umfeld (in der KiTa), weil dieses Denken und Handeln eine gegenseitige Prägung zur Folge haben.

Zu erwähnen ist ebenfalls, dass die führende Leitungskraft im christlich-orientierten Berufsalltag gelernt hat, dass zu einer Kooperation mit dem Heiligen Geist Flexibilität und Freiraum dazu gehören, damit er handeln kann. Demgegenüber sollte der Heilige Geist nicht so eingestuft werden, als ob er gegen strukturelle und organisatorische Methoden wäre, denn Gott unterstützt Ordnung und Weitsicht. Wenn aber Strukturen der eigenen Priorität dienen, lässt sich der Heilige Geist in diese Struktur nicht einfügen (Zindel 2012:144); genauso wenig wie sich der Wind einfangen lässt.<sup>24</sup>

Wie schon in Kapitel 2.3 erwähnt, ist die menschliche Gemeinschaft immens für die Charakterbildung, denn die führende Leitungskraft wird durch die Mitarbeiter herausgefordert sich mit unterschiedlichen Meinungen zu befassen, jeden anzunehmen wie er ist und sich dadurch als Leiter in seiner Integrität formen zu lassen, um ein Gott wohlgefälligen Charakter zu entwickeln (Clinton 2006:45-46). Der Charakter der führenden Leitungskraft ist die Notwendigkeit, um die Mitarbeiter nach Gottes Zielen zu lenken (:58), daher ist der Glaube an Gott für die eigene Persönlichkeitsentwicklung grundlegend.

## 5 Resümee

Die führende Leitungskraft hat sich anhand des Lebensstilkonzeptes nach Adler in diesem Kapitel auf den Bereich Arbeit und Beruf<sup>25</sup> fokussiert. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der eigenen geistlichen Haltung<sup>26</sup> war es ihr sehr hilfreich, um sich mit ihren Stärken und Schwächen in der geistlichen Leitung zu befassen, denn die Geistlichkeit hat auch Auswirkungen auf das Unternehmen und den unterstellten Mitarbeitern, die wiederum die Kinder und Praktikanten prägen. Dementsprechend diene die persönliche Einschätzung<sup>27</sup> der geistlichen Anweisung auch zur geistlichen Bewertung der KiTa sowie zur Charakterbildung.

---

<sup>24</sup> Prediger 2,26; Johannes 3,8.

<sup>25</sup> Siehe Kapitel 3.

<sup>26</sup> Siehe Böhlemann, Peter & Herbst, Michael 2011. Geistlich leiten. Ein Handbuch. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Im Kontext einer KiTa, die die Weitergabe des Evangeliums als Leitlinie in den Mittelpunkt stellt, ist dem Autor insbesondere die Haltung zur Geistlichkeit wichtig gewesen.

<sup>27</sup> Insbesondere Böhlemann & Herbst 2011:211-218. Die KiTa-Leitung hat eine Mitarbeiterin in derselben KiTa auch ihre Person einschätzen lassen, sodass sie einen Vergleich hat. Die Einschätzung war ähnlich. Zu den Stärken: analysierend, diakonisch, erinnernd, konzeptionell-denkend, trainierend, visionär, belesen, empathisch, richtunggebend, unterstützend, zutrauend. Zu den Schwächen: akademisch, formalistisch, überfordernd, beherrschend, kontrollierend.

Eine zweite Literaturquelle<sup>28</sup> war für die führende Leitungskraft ebenfalls erhellend, um den eigenen Führungsstil zu überprüfen und daraus Schlüsse zu ziehen. Im Speziellen die Bewusstmachung der falschen Annahme über dienende Führung. Im Zusammenhang mit der Christlichen KiTa Sonnenschein wäre es, wenn die Mitarbeiter dienen und die führende Leitungskraft führt (Kessler 2019:15), diesen Trugschluss hat sie dagegen schon in säkularen Kitas gesehen und durch eigenes Erleben erfahren<sup>29</sup>. Inwiefern würde sich dann die Christliche KiTa davon abheben? Ein weiteres Missverständnis ist, wenn die führende Leitungskraft dient und die Mitarbeiter führen (:15). Eine geraume Zeit hat die führende Leitungskraft diesen Umstand gelebt, nachdem sie die Mitarbeiter mehr partizipieren lassen wollte. Doch Partizipation schließt Führung nicht aus, denn Führen heißt, wenn jemand einem nachfolgt. Wenn Mitarbeiter die Freiheit erhalten haben mitzuentcheiden, dann bedeutet dies nicht gleichzeitig, dass sie auch führen. Die führende Leitungskraft hat auch eine Zeit lang nach dem Prinzip „Ich diene und mache alles für die anderen“ gearbeitet und Aufgaben nicht delegiert, da sie meinte zu wissen, wie es am besten zu erfüllen wäre (:16), bis sie die Erkenntnis hatte, dass Pläne zunichtewerden, wenn man nicht miteinander berät, wo aber viele Ratgeber sind, gelingen sie<sup>30</sup>. Ungeachtet dessen werden im Folgenden drei Kompetenzen im Detail vorgestellt, um dies auch anhand praktischer Beispiele zu verdeutlichen.

### **5.1 Kommunikationskompetenz**

Die Voraussetzung für eine führende Leitungskraft ist Kommunikation das A und O in der Christlichen KiTa Sonnenschein, damit der Informationsfluss<sup>31</sup> konstant und transparent ist und das Unternehmen belebt (Zindel 2012:168). Freilich ist Kommunikation nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts (Jachtchenko 2021:10), daher muss die führende Leitungskraft Orte des Feedbacks einrichten, sodass es sich mit der Unternehmenskultur verwächst und so die Mitarbeiter mit neuen Ideen<sup>32</sup> übersprudeln und Wertschätzung erleben (:32). Zur offenen Feedbackkultur gehört auch eine regelmäßige Zufriedenheitsbefragung seitens der führenden

---

<sup>28</sup> Siehe Kessler, Volker 2019. Vier Führungsprinzipien der Bibel. Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung. 2. Aufl. Edition AcF. Gießen: Brunnen.

<sup>29</sup> In den ersten Monaten nach seiner Absolvierung hat der Autor am eigenen Leib erfahren, wie es ist, wenn Übergeordnete aus reinem Egoismus und Faulheit Aufgaben abgeben und bei jedem kleinen Fehler eine übertriebene Reaktion zeigen und nicht als Lerneffekt gesehen haben.

<sup>30</sup> Sprüche 15,22 (Bibel).

<sup>31</sup> Im oben genannten Unternehmen werden verschiedene Kommunikationsmittel eingesetzt. Bei Mitarbeitern/Kooperationspartnern: Protokolle, Telefon, Mails, Arbeitskreise, Aushänge, Videokonferenzen, Face-to-Face. Bei Kunden: zusätzlich per [Kita-Info-App](#), [Social Media](#) (Stand 30.12.2022 um 15:38 Uhr).

<sup>32</sup> Seit 2021 hat der Autor eine Ideenbeauftragte im Unternehmen implementiert, sodass bei ihr Ideen gesammelt und der führenden Leitungskraft vorgestellt werden und anschließend mit dem Team überlegt wird, inwiefern es umgesetzt werden kann.

Leitungskraft<sup>33</sup>. Mit Hilfe dieser Vorgehensweise wird neben der Sach- auch die Beziehungsebene gefördert, weil durch das Kommunizieren und der Faktenweitergabe, das Gegenüber die Stimmlage und den Augenkontakt wahrnimmt und eine Interaktion entsteht, wodurch ein Betriebsklima<sup>34</sup> geformt wird (Zindel 2012:168). Menschen, die in einem angenehmen Betriebsklima arbeiten und ermutigt<sup>35</sup> werden trotz ihrer Fehler weiter zu lernen und zu (er)schaffen, besitzen eine freudige Einstellung (Dreikurs 2020:116-117) und bilden so auch ein positives Klima mit.

Zur Kommunikation gehört ebenso die Vermittlung der Unternehmenswerte sowie die Vision, dabei war Zweiteres lange Zeit dem Team der Christlichen KiTa Sonnenschein nicht bekannt gewesen. Hieraus hat die führende Leitungskraft nach Befassung literarischer Texte zu diesem Themenfeld neue Einsichten gewinnen können, denn die Vision eines Unternehmens gibt Orientierung und Sinn (Jachtchenko 2021:36). Des Weiteren ist der führenden Leitungskraft bewusst geworden, dass der Umgang mit der Kommunikation aufzeigt, welches Bild sie von sich selbst darstellt<sup>36</sup>. Nach langjähriger beruflicher Erfahrung, regelmäßigem Austausch mit Vertrauenspersonen und der Einführung einer Feedbackkultur<sup>37</sup>, hat sie sich mit ihrem Führungsstil auseinandergesetzt und die Mitarbeiter am Geschehen und den aktuellen Herausforderungen der KiTa in vielen<sup>38</sup> Bereichen partizipieren lassen (vgl. Dreikurs 2020:119-120). Abschließend ist festzuhalten, damit die führende Leitungskraft und die Fachkräfte ein gemeinsames Verständnis von Ziel und Richtung haben, sind für das Kommunizieren im Unternehmen Wiederholung<sup>39</sup> als Prinzip signifikant (Lencioni 2015:155). Ein weiteres Prinzip der Kommunikation sind Informationen in einfache Botschaften<sup>40</sup> zu vermitteln (:156) und so die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und

---

<sup>33</sup> [Zufriedenheitsbefragung](#) (Stand: 30.12.2022 um 15:53 Uhr).

<sup>34</sup> Welche Atmosphäre das Betriebsklima hat, hängt sicherlich davon ab, wie sehr die Beziehung gepflegt wird und ob die Stimmlage und der Augenkontakt authentisch oder künstlich ist.

<sup>35</sup> Der Autor unternimmt als führende Leitungskraft immer wieder den Versuch seine Mitarbeiter auf unterschiedliche Methoden Dankbarkeit auszudrücken und ihnen Mut auszusprechen (durch eine Dankeskarte, Face-to-Face, eine Geste, öffentlich, etc.).

<sup>36</sup> In diesem Fall wurden Informationen eine gewisse Zeit nur an bestimmte Mitarbeiter kommuniziert, sodass sich der Autor fragte, ob er sich als etwas Besseres vorkäme. Hier ist Vorsicht geboten, denn sonst nimmt das Machtstreben überhand (siehe Kapitel 2.2).

<sup>37</sup> Vor allem aus Sicht der Mitarbeiter gegenüber der Leitung.

<sup>38</sup> Der Autor bleibt weiterhin der Auffassung, dass ein Leiter seine Untergebenen nicht in allen Bereichen entscheiden lassen kann, denn der Beschluss einer Gehaltserhöhung bleibt eben dem Chef vorbehalten.

<sup>39</sup> Eine geraume Zeit hat sich der Autor damit schwer getan Informationen zu wiederholen, weil er davon ausging, dass seine Mitarbeiter sich als geistig beschränkt fühlen könnten. Heute sind sie ihm sehr dankbar, denn im Alltagsstress wird viel vergessen. Letztendlich hat sich der Autor diese Frage selbst beantwortet, indem ihm bewusst wurde, dass Gott uns doch in seinem Wort (Bibel) und durch den Heiligen Geist ununterbrochen an seine Verheißungen und unsere Verhaltensweise erinnert und sich somit wiederholt.

<sup>40</sup> Der Autor hatte eine lange Zeit in E-Mails und Elternbriefen eine hochgebildete Ausdrucksweise angewendet, um sich selbst gut darzustellen (siehe Kapitel 2.1). Doch was bringt es, wenn wenige/keiner den Inhalt versteht und im Endeffekt keine Leistung erbracht wird, weil man nicht weiß, was zu tun ist.

Praktikanten zu fördern. Demgemäß ist es von immenser Bedeutung, dass Kommunikation zum Qualitätsstandard wird/bleibt und da, wo Vertraulichkeit gegeben und Datenschutz vorgegeben ist, müssen Informationen und Abläufe hinreichend sein (Böhlemann & Herbst 2011:128).

## 5.2 Resilienzkompetenz

Unter Resilienz wird die Kompetenz verstanden, die sich Menschen in Lebenskrisen in Anbetracht ihrer persönlichen und sozial vermittelten Ressourcen aneignen und in diesen Belastungssituationen erfolgreich bewältigen sowie dies als Anreiz sehen, sich weiterzuentwickeln (Fröhlich-Gildhoff, Becker & Fischer 2013:10). Anhand der Langzeitstudie von Werner und Smith aus den 1970er Jahren wurden über 40 Jahre lang Kinder<sup>41</sup> in Kauai auf Hawaii beobachtet, die trotz existenzieller Krisen wie Missbrauch, Gewalteinwirkung, Entbehrung und niedrigem Bildungsniveau den schwierigen Umständen erfolgreich entgegentraten und sich wie ein Stehauf-Mensch widerstandsfähig aufrichteten (Gruhl 2010:12-13). Gleichwohl gibt es Menschen, die unterschiedlich handeln, indem der eine mit Fehlschlägen reagiert und der andere seine Misserfolge zur Entfaltung außergewöhnlicher Kompetenzen einsetzt. Letztendlich entscheidet jeder selbst wie er mit Lebensumständen umgeht, denn es hängt nicht davon ab mit was beziehungsweise mit welchen Fähigkeiten man geboren wird, sondern was derjenige daraus macht (Dreikurs 2020:41-42). Zur Persönlichkeitsentwicklung der führenden Leitungskraft gehört eine seelische Widerstandskraft, die biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken Stand hält (Fröhlich-Gildhoff, Becker & Fischer 2013:10); das Wesentliche ist die disziplinierte Entscheidung aus seinem Fehlschlag Gelingen zu erzeugen<sup>42</sup>. Dementsprechend ist eine angeborene Fragilität nicht bedeutungsgleich mit einer ständigen Unfähigkeit gleichzusetzen, sondern durch einen Ausgleich sein Leben zu meistern (Dreikurs 2020:44). Aus persönlicher Sicht ist die führende Leitungskraft entgegen akuten Stressbedingungen resilient ihrer Berufung Gott und den Menschen zu dienen, nachgegangen sowie eine angemessene Regeneration traumatischer Begebenheiten (Fröhlich-Gildhoff, Becker & Fischer 2013:11). Diese emotionale Stärke hilft ihr als resilientem Menschen mit körperlichen, seelischen und/oder geistigen Mängeln effektiver umzugehen (Gruhl 2010:15) und sich Vorrat zur Bewältigung anzuschaffen (:17).

---

<sup>41</sup> Im Laufe der jahrzehntelangen Beobachtungszeit wurden sie zu Erwachsenen.

<sup>42</sup> Eine Empfehlung von Lebensgeschichten zweier Menschen, die sich trotz widriger Lebensumstände entschieden haben, mehr aus ihrem Leben zu machen: [Mein Leben ohne Limits \(brunnen-verlag.de\)](https://www.brunnen-verlag.de) und [Der Gott, den ich liebe | 256261 \(clv.de\)](https://www.clv.de) (Stand: 29.12.2022 um 14:38 Uhr).

### 5.3 Kritikkompetenz

Kritik anzunehmen und sich damit auseinander zu setzen, ist grundlegend für die führende Leitungskraft und verhilft ihr, sich nicht als überlegen zu fühlen. Dreikurs empfiehlt Eltern einen Familienrat zu implementieren und so Kindern die Möglichkeit anzubieten, gehört zu werden, Ideen vorzutragen und kritisch seine Meinung zu äußern, sodass ein Konsens gebildet wird und konstruktive Lösungen entstehen (2020:110). Im Zuge der kritischen Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Schutz vor einem überlegenden Denken den Mitarbeitern gegenüber führt die führende Leitungskraft regelmäßig Einzelgespräche mit den Mitarbeitern, um sich zu reflektieren. Außerdem hat sie Arbeitskreise<sup>43</sup> (ähnlich dem Familienrat nach Dreikurs) implementiert, um gemeinsam Ideen zu sammeln und Entscheidungen zu treffen sowie die Beschäftigung mit entsprechender Literatur<sup>44</sup> und Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, um ihre Leitungs- und Führungsmotivation zu überprüfen.

Aus eigener Erfahrung<sup>45</sup> weiß die führende Leitungskraft, wie entmutigend es ist, wenn Ideen nicht wahrgenommen werden oder Entscheidungen von Menschen beziehungsweise einem Vorgesetzten getroffen werden, die selbst diese Konsequenzen und deren Auswirkungen nicht tragen (müssen). Daher ist es ihr von großer Bedeutung ihre Autorität nicht auszunutzen und den Mitarbeiter nicht zu provozieren/herauszufordern und vergleichbar einem Machtkampf entgegensustellen (vgl. Dreikurs 2020:115). Letztendlich ist es Aufgabe aber auch die persönliche Haltung der führenden Leitungskraft in der Christlichen KiTa Sonnenschein, dass sie die Mitarbeiter partizipieren lässt und somit auch Bereitschaft zu eventuell kritischen Punkten Stellung nehmen muss. Wenn diese Bereitschaft gegeben ist, entwickelt sich langsam Vertrauen seitens des Teams und da, wo Vertrauen ist, bildet sich Zusammenhalt, Konflikte werden offen bearbeitet und Lösungen angestrebt; ohne dieses Vertrauen, muss das Unternehmen emotionale Energie, Zeit und monetäre Maßnahmen ergreifen (Lencioni 2015:130;132). In der Retrospektive gesehen, hat zwar die besagte Leitung sich selbst regelmäßig reflektiert, jedoch vernachlässigt, dass auch die Gruppenleitungen<sup>46</sup> dem nachkommen, indem sie ebenfalls lernen Kritik zuzulassen und Konflikte zu bearbeiten. Diese

---

<sup>43</sup> Zurzeit werden in unterschiedlichen Arbeitskreisen folgende Themen behandelt: Planung eines Kaffeevollautomaten, Ausbau des Mehrzweck- und Personalraumes, etc. Hierzu nimmt die führende Leitungskraft teil, äußert ebenfalls Ideen und lässt das gesamte Team mitentscheiden.

<sup>44</sup> Lencioni, Patrick 2015. Die 5 Versuchungen eines CEO. Weinheim: Wiley Verlag. Und Blanchard, Kenneth, Carlos, John & Randolph, Alan 1998. Management durch Empowerment. Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

<sup>45</sup> In diesem Beispiel geht es um eine Zeit als untergeordneter Mitarbeiter im Gruppendienst einer anderen Kita.

<sup>46</sup> Das sind Fachkräfte, die wiederum für eine einzelne Gruppe in der Kita verantwortlich sind und somit andere (untergebene) Fachkräfte führen.

Vernachlässigung sieht die führende Leitungskraft mitunter als Defizit in der eigenen Kritikkompetenz, denn wie effektiv ist diese Handlungsweise für das Unternehmen, wenn die eigenen Mitarbeiter nicht danach handeln. Zuletzt muss deutlich werden, dass Konflikte und konstruktive Kritik auf einer Sach- und nicht Beziehungsebene gelöst werden müssen. Daher muss sich die führende Leitungskraft aber auch die Mitarbeiter in der KiTa<sup>47</sup> kontinuierlich vor Augen führen, dass das Gegenüber nicht als ein Symbol der Angst oder als ein Aggressor zu sehen ist, sondern als ein Beteiligter, der subsidiär in den Konflikt eingreifen möchte, um zu verdeutlichen, dass beide Seiten mit Hilfe einer offenen Haltung eine Win-Win-Lösung anstreben (Böhlemann & Herbst 2011:171-172) und so weitere Erkenntnisse in ihrer Kritikkompetenz gewinnen können.

Andreas Kanke, BA

---

<sup>47</sup> Der Autor kann nur für die Leitlinien dieser KiTa sprechen, auch wenn diese Vorgehensweise für alle Unternehmen sehr sinnvoll wäre.

## 6 Literaturverzeichnis

- Adler, Alfred [1928] 1992b. *Die Technik der Individualpsychologie 1. Die Kunst eine Lebens- und Krankengeschichte zu lesen*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Ansbacher, Heinz & Ansbacher, Rowena 1982: *Alfred Adlers Individualpsychologie*. 3. erg. Aufl. München: Reinhardt.
- Böhlemann, Peter & Herbst, Michael 2011. *Geistlich leiten. Ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Clinton, Robert 2006. *Der Werdegang eines Leiters. Lektionen und Stufen in der Entwicklung zur Leiterschaft*. 3. Aufl. Ruswil: profi books.
- Dreikurs, Rudolf 1971. *Grundbegriffe der Individualpsychologie*. 2. Aufl. Stuttgart: Klett.
- Dreikurs, Rudolf [1969] 1981. *Grundbegriffe der Individualpsychologie*. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dreikurs-Ferguson, Eva 1984. *Individualpsychologische Theorie. Eine Einführung*. Zürich: Rudolf-Dreikurs-Institut.
- Dreikurs, Rudolf 2020. *Grundbegriffe der Individualpsychologie. Mit einem Vorwort von Alfred Adler*. 17. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus, Becker, Jutta & Fischer, Sibylle 2013. *Gestärkt von Anfang an: Resilienzförderung in der Kita*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Gruhl, Monika 2010. *Die Strategie der Stehauf-Menschen. Krisen meistern mit Resilienz*. Freiburg im Breisgau: Kreuz Verlag in der Verlag Herder GmbH.
- Jachtchenko, Wladislaw 2021. *Die 5 Rollen einer Führungskraft*. 2. Aufl. Imprint der Remote Life LCC, Oakland Park, US: Remote Verlag.
- Kessler, Martina, Schäfer, Werner & Utsch, Michael 2018. *Menschen begleiten: individuell – ganzheitlich – geistlich. Geschichte, Methoden und Beispiele der Therapeutischen Seelsorge*. Berlin: LIT Verlag.
- Kessler, Volker 2019. *Vier Führungsprinzipien der Bibel. Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*. 2. Aufl. Edition AcF. Gießen: Brunnen.
- Khoshrouy-Sefat, Houshang. *Individualpsychologie Alfred Adlers (Eine Einführung)*. Alfred Adlers Institut - Mainz (AAIM) gGmbH für Freie Psychoanalyse. Stand 21.12.2022 um 10:19 Uhr: Individualpsychologie Alfred Adlers (adler-institut-mainz.de)
- Leman, Kevin 2012. *Geschwisterkonstellationen. Die Familie bestimmt Ihr Leben*. 9. Aufl. München: Münchner Verlagsgruppe GmbH.
- Lencioni, Patrick 2015. *Die 4 Prinzipien einer außergewöhnlichen Führungskraft*. Weinheim: Wiley Verlag.
- Payne, Leanne 1991. *Restoring the Christian Soul: Overcoming Barriers to Completion in Christ through Healing Prayer*. Grand Rapids: Baker Books.
- Reimer, Johannes 2018. Heilung der Erinnerungen. Ein Konzept verspricht Hilfe, in Kessler, Martina, Schäfer, Werner & Utsch, Michael 2018. *Menschen begleiten: individuell – ganzheitlich – geistlich. Geschichte, Methoden und Beispiele der Therapeutischen Seelsorge*. Berlin: LIT Verlag, 79-90.
- Seamands, David 1985. *Healing of Memories*. Wheaton, IL: Victor Books.
- Zindel, Daniel 2012. *Geistesgegenwärtig führen - Spiritualität und Management*. 3. Aufl. Neufeld Verlag.