

Das Enneagramm in der Kita

Kein Zweifel: Vielfalt im Team ist ein Reichtum! Gleichzeitig macht sie das Leiten einer Kita oft auch sehr anstrengend. Barbara Baedeker hat für Sie Erkenntnisse aus dem Modell des Enneagramms zusammengetragen, um Ihren Umgang als Kita-Leitung mit dem Team zu erleichtern.

Teamsitzung in der Kita: Die Stimmung ist gereizt. Massiv gereizt. Dabei geht es um keine großen Themen, sondern ausschließlich um scheinbare Kleinigkeiten: ein nicht abgespülter Kaffeebecher auf der Küchen-Anrichte, »falsch« aufgehängtes Toilettenpapier, nicht nachgefüllte Milch im Kühlschrank, eine unaufgeräumte Personal-Garderobe und so weiter und so weiter. Die Kita-Leitung ist leicht verzweifelt und fragt sich: Wie können sich vernünftige Menschen über solche Banalitäten so aufregen?

An dieser Stelle setzt das systemische Enneagramm (= Neunneck) an. Das Modell beschreibt Persönlichkeitsstrukturen in Wechselwirkung mit ihrem jeweiligen sozialen Umfeld. Es veranschaulicht also, wie wir Menschen uns in unterschiedlichen Zusammenhängen und Situationen unterschiedlich verhalten. Jede*r von uns hat schon erlebt, wie völlig anders sie/er sich beispielsweise in Gegenwart von wohlwollenden oder nicht wohlwollenden Menschen fühlt, wie grundverschieden sie/er auf *Heraus-Forderungen* oder *Über-Forderungen* reagiert.

Ziel der Beschäftigung mit dem Enneagramm ist es, sich selbst als Kita-Leitung besser kennenzulernen und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus dient es natürlich dazu, die Mitglieder des Teams besser zu verstehen und sie bei ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Das Persönlichkeitsmodell des Enneagramms ist bereits aus der Antike bekannt und kam seitdem in unter-

schiedlichen Ausrichtungen in vielen Kulturräumen zum Einsatz. Die hier vorgestellte Version ruht explizit auf dem Boden des systemischen Denkens, bestehend aus folgenden Grundannahmen:

- Jeder Mensch besteht aus vielen verschiedenen (An-)Teilen, die in unterschiedlichen Zusammenhängen unterschiedlich wirksam werden.
- Wir nehmen die Welt unterschiedlich wahr und bewerten sie unterschiedlich. So schaffen wir uns eine subjektive Welt, die wir so mit niemandem teilen.
- Konflikte sind das Ergebnis unterschiedlicher Wahrnehmungen und Bedürfnisse.
- Veränderung geschieht durch neue (Zukunfts-)Perspektiven für eigene Bedürfnisse.
- Die Bedeutung/Wirkung einer Botschaft bestimmt immer der Empfänger/die Empfängerin.
- Sicherheit(en) gibt es keine, aber wir können die Wahrscheinlichkeit(en) erhöhen, dass etwas gelingt.
- Wir alle tragen die Fähigkeit zur Lösung unserer Schwierigkeiten in uns.
- Aus systemischer Sicht entstehen Probleme aus einer negativ bewerteten Soll-Ist-Differenz, also der Diskrepanz zwischen dem, was wir wollen, und dem, was tatsächlich der Fall ist.

- Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel ist die Grundlage für gelingendes Zusammenleben.
- Wir können uns jederzeit verändern, die anderen können wir nur zur Veränderung einladen.

Wie einfach lesen sich doch diese Sätze – und wie schwer sind sie ins Leben zu bringen! Vielleicht nehmen Sie sich für jede Teamsitzung eine Aussage vor und tauschen sich darüber aus, in welchen Situationen des Kita-Alltags die Interaktion zwischen allen Beteiligten durch einen bewussten Umgang mit diesen Grundsätzen entscheidend einfacher werden könnte.

Zentral im Umgang mit dem Enneagramm ist das Verständnis der jeweiligen Persönlichkeitsstrukturen als »Möglichkeits-Räume«, die uns als Vererbung mitgegeben wurden. Keinesfalls sind Strukturen als Typen oder Nummern gedacht, wie sie in einigen Interpretationen des Enneagramms immer wieder missbraucht werden.

Drei Kernbedürfnisse

Das Enneagramm ist eine Ausdifferenzierung des »Triadischen Prinzips«, das seit über 20 Jahren von Gabriela von Witzleben in ihrem Konstanzer Institut für Triadische Systemik erforscht und weiterentwickelt wird. Es zentriert unser komplexes inneres System wie in einem Dreieck auf unsere drei Kernbedürfnisse:

- **Autonomie** beschreibt das Ausmaß an Selbstbestimmtheit, mit steuerungsfähigen Impulsen zu agieren; bei einem Mangel an Autonomie entstehen Wut und/oder Ohnmacht.
- **Kontakt/Beziehung** entsteht durch den Austausch mit anderen; bei einem Mangel an Kontakt und Beziehung entsteht Trauer.
- **Sicherheit** wird erzeugt durch Überblick/Orientierung und das Gefühl von Kompetenz; bei einem Mangel an Sicherheit entsteht Angst.

In dem daraus weiterentwickelten Enneagramm ruht der genaue Blick darauf, auf welcher unterschiedlichen Art und Weise wir Menschen für die Erfüllung unserer Kernbedürfnisse sorgen. Indem wir die jeweiligen Vorstellungen identifizieren, die das Erleben und die Verhaltensweisen prägen, entsteht Verständnis für die Kolleg*innen – Grundlage eines jeden Teambuildingprozesses. Dieses Verständnis ist ein wesentliches Element des Enneagramms. Es entsteht ein Aha-Effekt in der Wahrnehmung und Bewertung von unterschiedlichen Meinungen und Handlungsweisen. Dadurch können unterschiedliche Haltungen und Kommunikationsstile im Team leichter nachvollzogen werden. Das führt zu einem toleranteren Umgang miteinander.

In Auseinandersetzungen wird es leichter, auf der Sach- beziehungsweise Inhalts-Ebene zu bleiben, statt auf die Gefühls-/Beziehungs-Ebene zu gehen. Wenn es gut läuft, nimmt das Gefühl,

Anmerkungen

- 1 Witzleben, Gabriela von (2014): Das systemische Enneagramm. Der Einsatz des Strukturmodells in Coaching und Therapie; Bielefeld: tao.de in J. Kamphausen; nur noch antiquarisch erhältlich.
- 2 Die hier zitierten Aussagen stammen zur Gänze aus den Ausbildungs-Unterlagen zur systemischen Triaden- und Enneagramm-Coaching am Konstanzer Institut für Triadische Systemik bei Gabriela von Witzleben.

angegriffen, gekränkt oder verletzt zu werden, bei allen Beteiligten deutlich ab. Achtungsvolle Kommunikation und kooperierende Strukturen bei (eventuell) bleibenden Unterschieden werden wieder möglich. Wenn dieser Lernprozess gelingt, schaffen wir es, uns die zentrale Bedeutung von angestrebten Zielen bewusst zu machen und in unserem Bewusstsein wachzuhalten. Ziele, für die wir uns einerseits einsetzen und deren Unterschiedlichkeit uns andererseits das friedliche Zusammenleben im Alltag so oft erschwert. Wir sind immer wieder versucht zu denken, dass wir alle die Dinge aus den gleichen Gründen und mit den gleichen Zielen machen – ein folgenreicher Irrtum.

Unterschiedliche Ziele und Beweggründe

Die folgenden vier Zusammenstellungen sind dem Buch »Das systemische Enneagramm« von Gabriela von Witzleben¹ entnommen – vier Themen, die im pädagogischen Alltag allesamt eine hohe Relevanz haben:

Menschen sind aus unterschiedlichen Gründen **ordentlich**, beispielsweise weil ...

- sie Wert auf Genauigkeit legen.
- sie hoffen, dafür geliebt zu werden.
- jede*r ihre Ordnung bewundert.
- dann alles so schön stimmig wirkt.
- sie dann noch mehr sammeln können.
- sie auf jeden Fall alles parat haben wollen.
- dies Zeit spart.
- sie es einfach so haben wollen.
- das Leben dann weniger anstrengend ist.

Menschen sind aus unterschiedlichen Gründen **plichtbewusst**, beispielsweise weil ...

- sie sich davon selbst überzeugt haben, dass es sein muss.
- sie andere nicht enttäuschen möchten.

- es nützlich für sie ist.
- sie Halt suchen.
- es ihnen einen Rahmen bietet.
- dies ihrem Selbstbild entspricht.
- es ihren Plänen dienlich ist.
- sie von sich selbst verlangen, alle Anforderungen zu erfüllen.
- das oft der einfachere Weg ist.

Menschen legen aus unterschiedlichen Gründen Wert auf **Genauigkeit**, beispielsweise weil ...

- sie das Bedürfnis haben zu kontrollieren, ob es richtig ist.
- sie dafür Anerkennung bekommen, wie hilfreich sie sind.
- das für ihre Projekte unterstützend ist.
- das ihrem subjektiven Empfinden entspricht.
- sie dadurch noch mehr Wissen verarbeiten können.
- sie sich dadurch sicherer fühlen.
- es mehr Möglichkeiten schafft.
- sie sich dadurch souverän fühlen.
- es ihnen Struktur gibt.

Menschen **helfen** aus unterschiedlichen Gründen, beispielsweise weil ...

- sie damit andere bei deren Optimierung unterstützen möchten.
- sie spüren, was der andere braucht.
- das beim anderen gut ankommt.
- das ihrem intuitiven Gefühl entspringt.
- damit Orientierung entsteht.
- sie es als Pflicht ansehen.
- auch die anderen ihre vielen Möglichkeiten nutzen sollen.
- sie gerne andere unter ihre Fittiche nehmen.
- ihnen das im ersten Moment als einfach erscheint.

Bekommen Sie jetzt eine Vorstellung davon, wie hilfreich es ist, möglichst präzise Vorstellungen von den unterschiedlichen Zielsetzungen menschlichen Handelns zu haben, um im Team immer besser miteinander zurechtzukommen? Es geht noch weiter: Das Enneagramm, so wie es Gabriela von

Witzleben versteht, richtet seinen Blick auf die verschiedenen Arten und Weisen, wie die Menschen durchs Leben gehen. Und es gibt Ihnen als Kita-Leitung damit auch die Möglichkeit, ihre Mitarbeitenden bestmöglich einzusetzen.

Lassen Sie sich Zeit für die Erkundung der einzelnen Punkte. Schauen Sie erst einmal, wo Sie sich selbst wiedererkennen. Nutzen Sie dann die eine oder andere Teamsitzung dafür, gemeinsam mit den Kolleg*innen zu schauen, wo sich die einzelnen Mitglieder Ihres Teams beheimatet fühlen.²

Der **Aufmerksamkeitsstil** kann beispielsweise ausgerichtet sein auf ...

- Verbesserung
- Beziehung und Kontakt
- der Situation angepassten Erfolg
- das Fehlende und Unerreichbare
- möglichst viel Wissenserwerb
- möglichst genaue Beobachtung, damit nichts schiefeht
- immer weitere Pläne, Projekte und Alternativen
- den Erhalt des Territoriums
- viele Positionen und Betrachtungsweisen

Die (entsprechenden) **Stärken** können beispielsweise sein ...

- Präzision
- Bezogenheit
- Geschmeidigkeit
- Echtheit
- Wissen
- Beobachtungsgabe
- Vielfalt
- Stärke
- Toleranz

Und das damit verbundene **Selbstbild** könnte lauten: Als Mensch bin ich ...

- objektiv
- mitfühlend und zugewandt
- mit meinen Fähigkeiten geschätzt
- intuitiv
- wissend
- zuverlässig
- vielseitig
- stark
- tolerant

Vielleicht können Sie sich jetzt noch besser vorstellen, warum Menschen scheinbar aus dem Stand zuweilen

- beleidigt – gekränkt – verletzt – verärgert – aufgeregt – eingeschnappt – betroffen
- reagieren, wenn sie sich von anderen so behandelt fühlen (und möglicherweise auch so behandelt werden):
- nicht gesehen – übersehen – ausgelacht – angegriffen – herabgesetzt – bloßgestellt – missachtet – benachteiligt – getroffen – angefeindet – zu Unrecht beschuldigt – ausgeschlossen

Das heißt für die jeweils Betroffenen nichts anderes, als verletzt worden zu sein in ihrem jeweiligen **Kernbedürfnis** ...

- Recht zu haben
- angenommen zu werden
- bestätigt zu werden
- intuitiv verstanden zu werden
- die Welt zu verstehen
- in Sicherheit zu sein
- nicht begrenzt zu werden
- stark und souverän zu sein
- im Einklang zu sein

Und nun ein weiteres Beispiel für den Zugewinn an Wissen, den wir aus dem Enneagramm für die Arbeit in der Kita ziehen können. Schauen wir auf die Kinder: Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, aus welchen Gründen Kinder, so verschieden sie auch sind, (fast) alle gerne Bilderbücher anschauen? Und warum die meisten Kolleg*innen, so verschieden sie auch sind, gerne vorlesen? Hier eine kleine, von mir selbst zusammengestellte Liste:

Wir Kinder/Menschen genießen es, ...

- wie oft uns Verlauf und Ende der Bilder-Geschichten Recht geben in unseren Fantasien.
- uns mit Personen zu identifizieren, die, genau wie wir selbst, gemocht werden wollen.
- uns mit Held*innen zu verbünden, die ebenfalls mit Charme und anderen effizienten Strategien an ihr Ziel kommen und bestätigt werden.

- dass sich ein ganzer Kosmos auftut und wir so mit der Welt in Kontakt treten können.
- tief in eine Welt einzutauchen, sie zu durchdringen und aus einer Sicherheit gebenden Distanz heraus zu verstehen.
- aus einem Sicherheitsabstand heraus, der uns davor bewahrt, uns ausgeliefert zu fühlen, die Protagonist*innen im Kampf mit ihren Zweifeln zu beobachten und gegebenenfalls zu (über-)prüfen, ob sich diese auch regelkonform verhalten.
- uns von einer Welt unbegrenzter Vielfalt begeistern und zur Planung weiterer Unternehmungen verführen zu lassen.
- auf Seelenverwandte zu treffen, die, wie wir, ihre Stärke gradlinig und zielgerichtet dafür einsetzen, selbst unabhängig und souverän zu sein, und gleichzeitig ihre Stärke kooperativ dafür nutzen, andere mitzunehmen.
- dass Zuhören eine gemütliche Sache ist, die einem nicht zu nahe kommt, geschweige denn unter Druck setzt, sondern ganz im Gegenteil eine Möglichkeit bietet, sich in aller Gelassenheit mit der Welt in Einklang zu setzen.

Das mit Abstand Wichtigste ist, dass wir uns selbst immer noch besser kennenlernen. Mit welchem Ziel sind denn wir als Kita-Leitung beispielsweise ordentlich, pflichtbewusst, genau und/oder hilfsbereit? Worauf ist unser Aufmerksamkeitsstil gerichtet? Was sind unsere Stärken beziehungsweise Lernfelder? Was ist unser Kernbedürfnis? Fragen über Fragen, die uns dabei helfen, eine immer noch bessere Kita-Leitung zu werden!



Barbara Baedeker
Einzel-/Team-Coaching
(online und Präsenz) von
Führungskräften in
Frühpädagogik und
Wirtschaft.