

Andrea Przybilla • Dieter Rossmeissl

# Entspannt leiten



HERDER <sup>45</sup>

FREIBURG · BASEL · WIEN

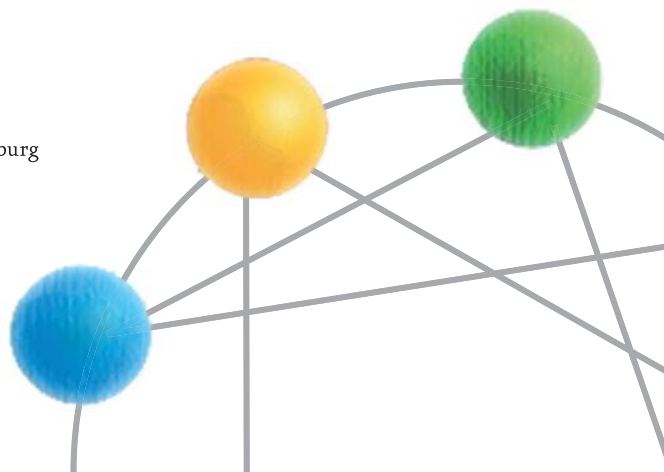


© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2019  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.herder.de](http://www.herder.de)

Covermotiv: Uwe Stohrer  
Zeichnungen Innenteil: Elena Przybilla

Gesamtgestaltung und Satz: Uwe Stohrer, Freiburg  
Herstellung: Graspö CZ a.s. Zlín  
Printed in the Czech Republic

ISBN (Print) 978-3-451-38094-5  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-451-81816-5



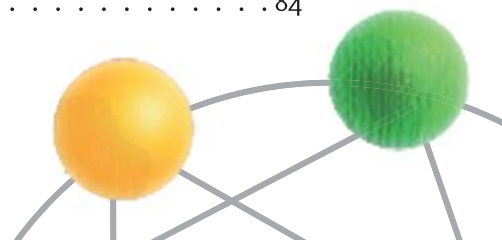
# INHALT

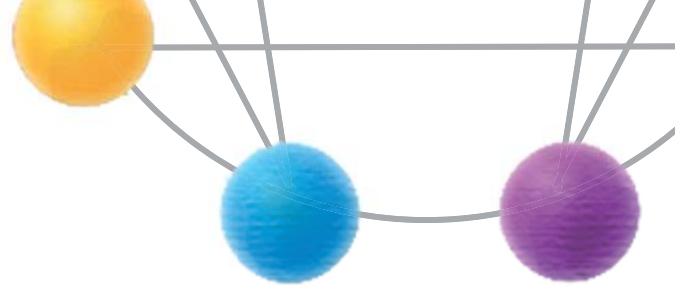


<b>Einleitung: Was, bitte, ist ein Enneagramm?</b> . . . . .	<b>10</b>
<b>1 Das Enneagramm und seine Muster</b> . . . . .	<b>13</b>
1.1 Was beinhaltet das Enneagramm und was kann es leisten? . . .	14
Das Dreieck . . . . .	15
Das Hexagramm . . . . .	17
Der Kreis . . . . .	20
1.2 Das Enneagramm als Leitungsinstrument. . . . .	22
1.3 Das Enneagramm als Entwicklungs-Potenzial. . . . .	23
1.4 Das Enneagramm als Instrument wertschätzender Kommunikation . . . . .	25
<b>2 Die neun Typen im Enneagramm</b> . . . . .	<b>29</b>
2.1 Die <b>EINS</b> : Perfektionist und Reformier . . . . .	30
2.2 Die <b>ZWEI</b> : Helfer und Geber . . . . .	32
2.3 Die <b>DREI</b> : Erfolgsorientierter Macher . . . . .	34
2.4 Die <b>VIER</b> : Besonderer Individualist . . . . .	36
2.5 Die <b>FÜNF</b> : Forscher und Denker . . . . .	38
2.6 Die <b>SECHS</b> : Loyal Skeptiker . . . . .	40
2.7 Die <b>SIEBEN</b> : Glücklicher Optimist . . . . .	42
2.8 Die <b>ACHT</b> : Anführer . . . . .	44
2.9 Die <b>NEUN</b> : Vermittler ins „Paradies“ . . . . .	46



<b>3</b>	<b>Die neun Leitungstypen</b>	<b>.48</b>
3.1	Die <b>EINS</b> als Leitung	.50
	Situation: Erweiterung der Öffnungszeiten	.50
	Input der Leitung	.51
	Kommunikation im Team	.52
	Kommunikations-Potenzial	.54
3.2	Die <b>ZWEI</b> als Leitung	.57
	Situation: „Wir wollen die neue Berufspraktikantin willkommen heißen“	.57
	Input der Leitung	.58
	Kommunikation im Team	.59
	Kommunikations-Potenzial	.61
3.3	Die <b>DREI</b> als Leitung	.64
	Situation: Vorbereitung eines Besuchs des Jugend- dezernenten in der Kita	.64
	Input der Leitung	.65
	Kommunikation im Team	.66
	Kommunikations-Potenzial	.68
3.4	Die <b>VIER</b> als Leitung	.72
	Situation: Planung des nächsten Elternabends	.72
	Input der Leitung	.73
	Kommunikation im Team	.74
	Kommunikations-Potenzial	.77
3.5	Die <b>FÜNF</b> als Leitung	.80
	Situation: Neues Wissen zum Thema Schulfähigkeit	.80
	Input der Leitung	.81
	Kommunikation im Team	.82
	Kommunikations-Potenzial	.84





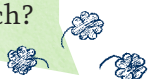
3.6	Die <b>SECHS</b> als Leitung . . . . .	86
	Situation: Bestellung einer Sicherheitsbeauftragten . . . . .	86
	Input der Leitung. . . . .	87
	Kommunikation im Team . . . . .	88
	Kommunikations-Potenzial . . . . .	90
3.7	Die <b>SIEBEN</b> als Leitung . . . . .	92
	Situation: „Unsere Eingangshalle soll schöner werden!“ . . . . .	92
	Input der Leitung. . . . .	93
	Kommunikation im Team . . . . .	93
	Kommunikations-Potenzial . . . . .	96
3.8	Die <b>ACHT</b> als Leitung . . . . .	98
	Situation: Verbesserung der Mitarbeitergesundheit . . . . .	98
	Input der Leitung. . . . .	99
	Kommunikation im Team . . . . .	100
	Kommunikations-Potenzial . . . . .	102
3.9	Die <b>NEUN</b> als Leitung . . . . .	106
	Situation: Lebensweltorientierung durch Vernetzung . . . . .	106
	Input der Leitung. . . . .	107
	Kommunikation im Team . . . . .	108
	Kommunikations-Potenzial . . . . .	110
4	<b>Ein visionärer Blick – Die ideale Aufgabenteilung im Kita-Team . . . . .</b>	<b>112</b>
5	<b>Das Enneagramm in der Praxis – Lernzielkontrolle und Portfolio . . . . .</b>	<b>114</b>
	Meine „Lernzielkontrolle“ . . . . .	116
	Mein Entwicklungsportfolio der Kommunikation . . . . .	118
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>124</b>



# EINLEITUNG:

WAS, BITTE, IST EIN ENNEAGRAMM?

**TYP 7:** Macht das glücklich?



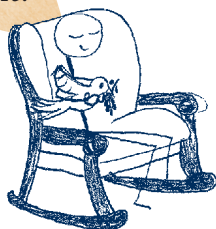
**TYP 1:** Kann man das lernen?



**TYP 6:** Ist das für die Praxis tauglich?



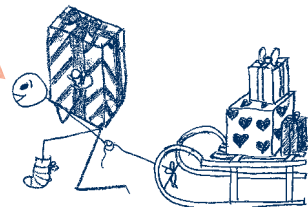
**TYP 9:** Kommt da jeder damit zurecht?



**TYP 4:** Ist das etwas Besonderes?



**TYP 2:** Ist das hilfreich?



**TYP 3:** Bringt mich das wirklich weiter?



**TYP 8:** Kommunikation – kenn ich schon!



**TYP 5:** Ist das schon erforscht?



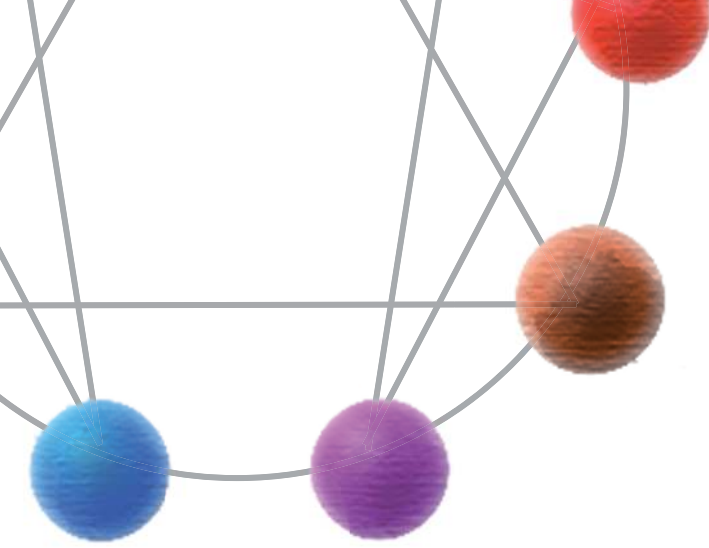
Ist etwas neu und unbekannt, wie hier das Enneagramm, gibt es natürlich Fragen und Bedenken. Und das ist auch gut so. Die **NEUN GRUNDTYPEN IM ENNEAGRAMM**, von denen in diesem Buch weiter ausführlich die Rede sein wird, thematisieren jedoch bereits in ihren Einstiegsfragen ganz unterschiedliche Anliegen – ihrem jeweiligen Muster entsprechend.

Bei dem Enneagramm handelt sich um ein berühmtes Modell aus der Typenforschung, das ein differenziertes Bild des einzelnen Menschen ermöglicht. Die Unterschiede zu erkennen – bei sich und bei anderen – hilft, viele Missverständnisse zu vermeiden, Verschiedenheiten zu verstehen, die Kommunikation zu verbessern und Führung zu erleichtern.

Gerade für Leitungen in sozialen Einrichtungen stellt das Enneagramm ein gutes **INSTRUMENT FÜR GELINGENDE FÜHRUNG** dar – obwohl es in diesem Bereich noch relativ unbekannt ist. Führung und Leitung brauchen vielfältige Stärken und Kompetenzen, und hierzu gehört ein professionelles Kommunikationsverhalten. Mit diesem Buch möchten wir Ihnen eine neue Sicht auf Ihre Kommunikation mit Ihren Teammitgliedern eröffnen.

Mithilfe einer Menge an Beispielen und praxisnahen Situationen – zum besseren Hineindenken oft ein wenig überspitzt und mit einem leichten Augenzwinkern formuliert – wollen wir Ihnen diese Perspektive aufzeigen. Wir bieten Ihnen ein Führungsinstrument, das zur wertschätzenden Haltung und zum professionellen Umgang miteinander beiträgt. Denn: Hilfreiche und konstruktive Gespräche im Team bestimmen ganz wesentlich die Qualität der sozialen Arbeit.

Das eigene Kommunikationsverhalten der Leitung ist ausschlaggebend für die Gesprächskultur in der Einrichtung sowie die Arbeitsmotivation der einzelnen Teammitglieder und trägt damit wesentlich zu einem guten Klima und qualitativ hochwertiger Arbeit bei. Deshalb ist der Ausgangspunkt die **AUSEINANDERSETZUNG MIT DEM EIGENEN MUSTER** im Enneagramm. Das Erkennen des eigenen Musters ist zugleich das Schwierigste: Es erfordert Übung und wachsame Beobachtung des eigenen Verhaltens und der Reaktionen anderer. Dazu empfehlen wir Ihnen Zeit, Geduld und Achtsamkeit mit sich selbst und den verschiedenen Seiten Ihres Selbst.



Um das Enneagramm als Instrument der Kommunikation und Führung zu nutzen, sollten Sie sich wertschätzend an Ihr eigenes Muster sowie achtsam und respektvoll an die **MUSTER IHRER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER** herantrauen. Wieder ist der Weg das Ziel. Fangen Sie einfach mal an, ohne perfekt sein zu wollen. Jeder Schritt wird erfolgreich sein – mal mehr, mal weniger –, und immer geht es in Richtung des Zieles „Entspannt führen“ voran.

Zunächst wollen wir Ihnen das Enneagramm vorstellen, seine Struktur und das Entwicklungspotenzial, das in ihm steckt. Dabei wollen wir zeigen, warum es ein gutes Instrument für Leitung und Kommunikation ist. Im zweiten Kapitel stellen wir Ihnen die neun Typen vor, auf die das Enneagramm aufbaut. Im dritten Kapitel wenden wir das Gelernte dann an, indem wir jeweils eine Alltagssituation aus der Kita-Arbeit vorstellen und zeigen, wie unterschiedliche Leitungstypen darauf reagieren und wie sich – modellhaft – die einzelnen Enneagramm-Typen in die Diskussion einbringen. Lernzielkontrolle, Portfolio und ein paar Literaturhinweise schließen das Thema und das Buch ab.

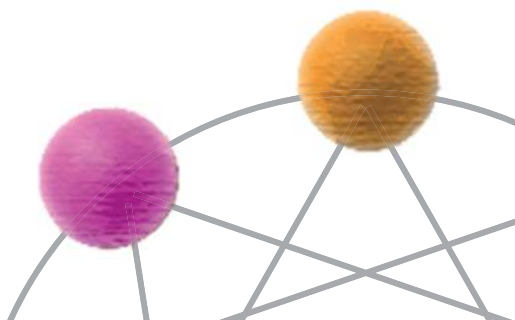
Wir wünschen Ihnen staunendes und freudiges Gelingen  
Andrea Przybilla und Dieter Rossmeissl



# 1 DAS ENNEAGRAMM UND SEINE MUSTER

Das Enneagramm beschreibt neun Muster oder Typen von Menschen. Jeder ist durch bestimmte Haltungen geprägt, die bei genauer Beobachtung (und Selbstbeobachtung) gut zu erkennen sind. Jeder Grundtyp ist wertneutral, also weder gut noch schlecht. Aus ihm leitet sich ein Selbstbild ab, eine Vorstellung über die eigene Identität. Auch wenn uns dies nicht bewusst ist, so liegt es doch in der Natur des Menschen, diese Identität möglichst positiv zu erleben und in der Regel auch zu zeigen. Ziel für jeden Menschen ist die Überzeugung: „Ich bin perfekt und ideal.“ Diese Idealisierung sagt einiges über das tatsächliche Verhalten, viel mehr jedoch über das Ziel, das man für sich gerne erreichen würde. Es gibt Antwort auf die Frage: Wann fühle ich mich gut? Wie muss ich sein, dass ich mit mir zufrieden bin? Also: Wie will ich sein?

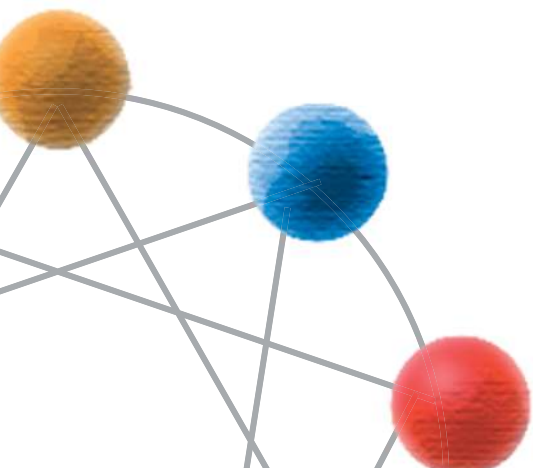
Die Basis des Enneagramms sind neun **MUSTER**. Diese betreffen jeweils die Grundcharakteristika eines Menschen. Dazu gehören mögliche positive und problematische Ausprägungen. Die Menschen, die primär die Merkmale eines dieser Muster aufweisen, nennen wir **TYPEN**. Dabei gibt es drei Grundtypen, die sich um Herz, Kopf und Bauchgefühl gruppieren.

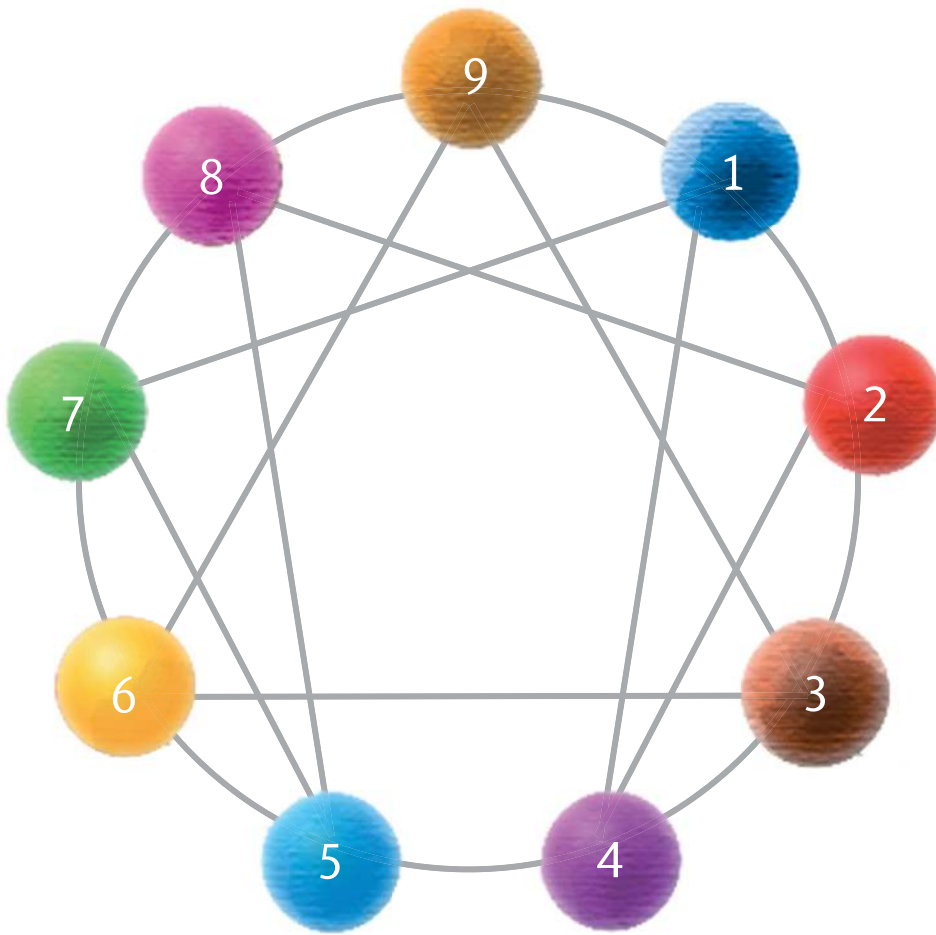


## 1.1 WAS BEINHALTET DAS ENNEAGRAMM UND WAS KANN ES LEISTEN?

Enneagramm leitet sich aus dem griechischen Begriff „ennea“ für die Zahl neun und „gramma“ für Buchstabe oder Schrift ab. Über den Ursprung des Enneagramms gehen die Behauptungen auseinander. Manche siedeln seine Anfänge im alten Mesopotamien an, andere verweisen auf den Einfluss der Sufis, der Derwisch-Tänze oder der Jesuiten. Verbürgte Quellen, in denen das Enneagramm Form annimmt, sind der Esoteriker und Schriftsteller Georg Iwanowitsch Gurdjieff in Russland, der sich mit unterschiedlicher Mystik beschäftigt hat, und der Philosoph Oscar Ichazo in Chile, der bei seinen Reisen auf das Enneagramm stieß und es nach Persönlichkeitstypen strukturierte. Erst später kam das Enneagramm auch in Europa zu neuer Bedeutung. Dabei entwickelten sich sowohl eine religiöse Richtung, die auch in Esoterik münden kann, als auch eine psychologische und eine sozialpädagogische Richtung, um die es hier geht.

Die Struktur des Enneagramms wird üblicherweise zeichnerisch dargestellt, wobei die geometrische Form nicht nur der Darstellung dient, sondern wesentlich zur Interpretation und zum Verständnis der Typen, ihrer Potenziale und ihrer Kommunikationsweisen beiträgt. Sie besteht aus dem Dreieck, dem Hexagramm (der Sechser-Figur) und dem alles umgebenden Kreis (Hinweis: Mit Typen werden teilweise auch bestimmte Farben verbunden. In diesem Buch ist die Farbgebung jedoch frei gewählt und ist für die Auslegung des Enneagramms nicht von Bedeutung).

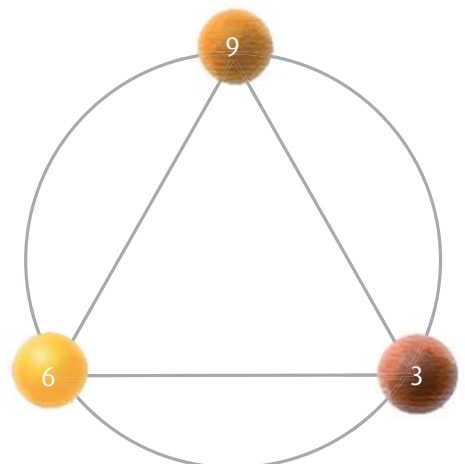


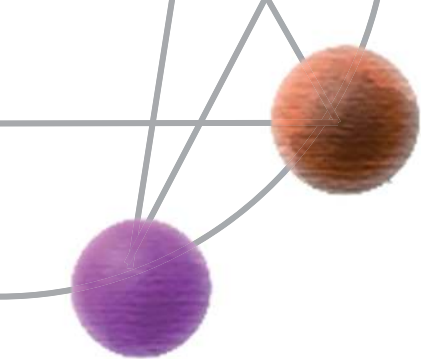


Das Bild, so geschlossen es wirkt, ist keine Einheit, sondern setzt sich aus drei Elementen zusammen, die sich an den Zahlen drei, sechs und neun orientieren.

#### **DAS DREIECK**

Das Dreieck, das 9 – 3 – 6 verbindet, markiert die drei zentralen Persönlichkeitsgrundstimmungen.





Zur Drei gehört die Zuwendung zum Leben, zu den anderen Menschen, die Suche nach Anerkennung. Grundmotivation ist hier die Sehnsucht nach Liebe, die Sehnsucht, geliebt zu werden. Die Sechs ist gekennzeichnet durch das Bestreben, verlässlich zu sein, Fehler zu vermeiden, Erwartungen nicht zu enttäuschen und Regeln einzuhalten. Grundmotivation ist die Angst vor Enttäuschung. Die Neun tritt mit Durchsetzungswillen auf, will alle mitnehmen und für sich wie für andere Raum schaffen, in dem man sich entfalten kann. Sie tut sich deshalb auch schwer, zu endgültigen Entscheidungen zu kommen. Ihre Grundmotivation ist Wut und Energie.

Die drei Grundtypen stehen im Zentrum der jeweiligen Grundmotivation, die auch ihre „Nachbarn“ einbezieht (Triaden). So ließe sich auch von Herz, Kopf und Bauch als Verortungen des Verhaltens sprechen. Kein Bereich ist von vornherein positiv oder negativ, sondern enthält immer Potenziale für die beiden entgegengesetzten Entwicklungen.

