



Leseprobe aus Köhler und Weiß, Praxisbuch Seminarleitung,
ISBN 978-3-407-25870-0 © 2020 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25870-0>

Inhalt

Einführung: Seminarleitungen als Träger unterschiedlicher beruflicher Rollen	7
1. Studienseminarleitungen als Führungskraft	9
1.1 Seminarleitungen als Träger unterschiedlicher beruflicher Rollen	9
1.2 Seminarführung	15
1.3 Öffentlichkeitsarbeit als Möglichkeit, Transparenz zu schaffen	20
2. Seminarleitungen als Ausbilder	22
2.1 Seminardidaktik	22
2.2 Von der Ausbildungsordnung zum Seminartag	29
2.3 Mentoren, Praktikums- und Beratungslehrkräfte – Zusammenarbeit und Unterstützungsmöglichkeiten	38
2.4 Besondere Unterrichtsvorbereitungen – Anforderungen an einen Stundenentwurf im Studienseminar	44
2.5 Anforderungen an das amtliche Schriftwesen	55
2.6 Schulrechtliche Hinweise und Belehrungen zu Dienstbeginn	55
3. Die Seminarleitung als Berater	59
3.1 Unterricht beobachten	59
3.2 Unterricht stärkenorientiert nachbesprechen	59
3.3 Fragespeicher und Türöffner für eine stärkenorientierte Nachbesprechung	64
3.4 Würdigungen der Unterrichtshospitationen (mit Nachbesprechung) verfassen	66
3.5 Entwicklungsgespräche führen	69
4. Seminarleiter als Prüfer und Beurteiler	74
4.1 Schriftliche Hausarbeit	74
4.2 Kolloquium	76
4.3 Mündliche Prüfung	82
4.4 Schulpraktische Prüfungen – Lehrproben	88
4.5 Seminarnote	95

5. Der Seminarleiter als Gestalter und Entwickler	97
5.1 Möglichkeiten der Evaluation des Wirkungsgrades im Studienseminar	97
5.2 Offenerere Formen der Seminararbeit – Portfolioarbeit	104
5.3 Offenerere Formen der Studienseminararbeit – Lehrwerkstatt Lehrerbildung	105
5.4 Die Studienseminarleitung als (Praxis-) Impulsgeber für die Unterrichtsentwicklung in der Lehrerfortbildung (3. Phase der Lehrerbildung) – Lehrlandschaft Seminar	108
6. Seminarleiter als Profi im Umgang mit herausfordernden Situationen in Prüfungssituationen	110
6.1 Schwierige Situationen in Lehrproben	110
6.2 Schwierige Situationen in mündlichen Prüfungen und Kolloquien	114
6.3 Schwierige Situationen im Bereich der schriftliche Hausarbeit als Prüfungsleistung	116
6.4 Schwierige Situationen im Zusammenhang mit der Seminarnote	117
6.5 Weitere herausfordernde Situationen in der Studienseminarleitung mit Bewältigungsmöglichkeiten	118
7. Umgang mit schwierigen Lehramtsanfängern	125
7.1 Der Ganz-bestimmt, aber-Lehramtsanfänger	125
7.2 Der Richter-Lehramtsanfänger	125
7.3 Der Fehlerteufel-Lehramtsanfänger	126
7.4 Der »Ich rette Dich«-Lehramtsanfänger	126
7.5 Der »Ich bin doof«-Lehramtsanfänger	127
7.6 Die »Studienseminarleitung-Melkkuh«-Lehramtsanfänger	127
Literatur	129
Kopiervorlagen	131

Einführung: Seminarleitungen als Träger unterschiedlicher beruflicher Rollen

Sie interessieren sich für das berufliche Wirken und Gestalten in der Studienseminarleitung? Unserer Erfahrung nach ist dies eine anspruchsvolle, aber auch eine der schönsten und bereichernden Tätigkeiten in der Lehrerbildung, die viele Freiheiten mit sich bringt und mit vielerlei Vorstellungen verbunden ist, die bei Lehrkräften, die selbst im Studienseminar waren, oft biografisch geprägt sind.

Die Studienseminarleitung ist eine verantwortungsvolle, reizvolle und herausfordernde Gestaltungsaufgabe im schulischen Bereich der Lehrerbildung. Die Vielseitigkeit der Aufgaben, die Quantität der intensiven sozialen Kontakte, die Breite der Themen und die Übernahme von Verantwortung machen diese Tätigkeit so attraktiv. Fachliche und pädagogisch nachhaltige Wirksamkeit sowie die Wertschätzung der Zusammenarbeit von Lehramtsanfängern untereinander und in Kooperation mit deren Vorgesetzten im Studienseminar hängen in hohem Maße vom Engagement, von der Kommunikationsfähigkeit und von den Kompetenzen der Studienseminarleitung ab.

In der Regel lernen Studienseminarleitungen das, was sie können sollen, im laufenden Alltagsprozedere, also »on the job«, erhalten vielleicht einen Unterstützungslehrgang und bekommen erfahrene Kollegen an die Seite. Die vorliegende Veröffentlichung ist Praxishandbuch und Praxisanleitung zugleich, um Lehrenden, die neu in diese Tätigkeit starten, aber auch erfahrenen Studienseminarleitungen einen Überblick über die Anforderungen sowie die typischen Handlungsfelder von Studienseminarleitungen oder neue Impulse zu geben. Das Buch soll diesen Personengruppen ermöglichen, ziel- und adressatengerecht berufliche Handlungskompetenz und die damit verbundenen Anforderungen als Lehrerausbilder zu erlangen.

Um eine ausgeschriebene Stelle als Studienseminarleitung zu erhalten, weisen Lehrende im Rahmen ihrer Unterrichtstätigkeit etwa durch ihre Tätigkeit in der Schulleitung als Rektor, Konrektor, Beratungsrektor etc. nach, dass sie über ausgewiesene fachwissenschaftliche, fachdidaktische, allgemeindidaktische und pädagogische Urteilskraft und Kenntnisse verfügen. Zusätzlich spielen sicher vielfältige Erfahrungen in den Bereichen Schulentwicklung und Aus- und Fortbildung eine Rolle ebenso wie eine professionelle und loyale Haltung zum Arbeitgeber.

Mit dem Beginn der neuen Tätigkeit beweisen sich Studienseminarleitungen als Führungskraft (Kapitel 1) in den Handlungsfeldern »Studienseminarleitungen als Ausbilder« (Kapitel 2), als Berater (Kapitel 3), als Prüfer und Beurteiler (Kapitel 4) und als Gestalter und Entwickler (Kapitel 5) in der Lehrerausbildung. Die beiden letzten Kapitel zeigen die Studienseminarleitung als Profi im Umgang mit herausfordernden Situationen (Kapitel 6) und als Profi in der Gesprächsführung und im Umgang mit schwierigen Lehramtsanfängern (Kapitel 7).

Herzlicher Dank gilt unserer Lektorinnen für die konstruktive Zusammenarbeit sowie allen unseren Lehramtsanfängern, die uns wohlwollend und konstruktiv während der gemeinsamen Arbeit Rückmeldung geben. Nicht zuletzt danken wir auch unseren Studienseminarleitungen Ingrid Dröse und Christine Nerrlich, die uns in unserer eigenen Ausbildungszeit

und darüber hinaus stets wohlgesonnen begleitend Mut zum kreativen Handeln gaben und uns persönlich bereichert, gefördert, gefordert und unterstützt haben. Weiterer Dank gilt des Weiteren all den Vorgesetzten, die uns in unserer aktuellen Arbeit im Studienseminar unterstützen und im wertschätzenden Gespräch begleiten, und natürlich all den Kolleginnen und Kollegen in der Lehrerausbildung, mit denen es möglich war, intensiv in der Sache zu ringen und Lehrerbildung weiterzuentwickeln, im Besonderen zählen dazu Monika und Uli Wandel, Stefan Kuen, Volkmar Weinhold sowie Matthias Krisch.

Wir haben die unserer Meinung nach wichtigsten Aspekte zusammengefasst, nicht alles ist möglich niederzuschreiben. Bei der Auswahl war es für uns wichtig, dass die Informationen zum einen direkt praktisch verwertbar sind und dass zum anderen die Handlungsschritte, die sich mehrfach erfolgreich seminar technisch und -didaktisch in unserer langjährigen Tätigkeit in der zweiten Phase der Lehrerbildung bewährt haben, als Fundgrube für andere dienen können.

Haben Sie Fragen, Anmerkungen oder Interesse an einer Zusammenarbeit oder Fortbildung zur Studienseminarentwicklung, können Sie sich gerne an uns wenden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg, Zufriedenheit und Gelassenheit in diesem Beruf und sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen unter: lorenz.weiss@web.de

Katja Köhler und Lorenz Weiß¹

¹ Aufgrund der Verschiedenheit der Lehrämter und der Bezeichnungen der Lehrnovizen in Ausbildung verwenden wir den Begriff »Lehramtsanfänger«. Mit diesem Begriff sind alle Geschlechter gemeint und sollen sich auch angesprochen fühlen.

Studienseminarleitungen als Führungskraft

1

An die Tätigkeit der Studienseminarleitung als Führungskraft sind vielerlei Erwartungen geknüpft. Als Funktionsträger und Stelleninhaber in der Lehrerbildung benötigt die Studienseminarleitung kommunikative Fähigkeiten und die Bereitschaft, soziale Verantwortung zu übernehmen. Im Rahmen fachlicher und konzeptioneller sowie methodischer Qualifikation wird in diesem Kapitel die Studienseminarleitung als Führungskraft beschrieben. Dabei werden Impulse gegeben, die zur Ausbildung von Rollenklarheit beitragen, und es werden Möglichkeiten der Führung auch im Rahmen bewusst gestalteter Gruppenprozesse und -phasen vorgestellt. Daran anschließend werden zwei Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit aufgezeigt, die dazu beitragen, Verständnis und Transparenz für die Arbeit im Studienseminar zu schaffen.

Seminarleitungen als Träger unterschiedlicher beruflicher Rollen

1.1

Der Umbruch von der »herkömmlichen« Lehrkraft oder vom Funktionsträger in anderen Bereichen hin zur (Studien-)Seminarleitung geht mit einer Vielzahl an neuen Anforderungen und Herausforderungen einher. Im Folgenden zeigen wir einen Ausschnitt unterschiedlichster Aufgaben- (s. 1.1.1) und Rollenanforderungen (s. 1.1.2 bis 1.1.5), die die Leitung eines Studienseminars mit sich bringt, und stellen eine Möglichkeit vor, sich selbstreflexiv mit dem eigenen Rollenverständnis als Studienseminarleitung auseinanderzusetzen. Das soll selbstbewusstes und sicheres Handeln ermöglichen. Gestärkt durch die eigenen Überlegungen, wie man die soziale und die inhaltliche Rolle als Studienseminarleitung im System Schule und Lehramtsanfängerausbildung gestalten möchte, kann man Strukturen im Studienseminar fördern und diese klar kommunizieren. Hierfür ist es jedoch notwendig, sich grundlegend dem anzunähern, ob man sich als Studienseminarleitung sich eher als Moderator, Wissensvermittler, Organisator, Lernhelfer, Ausbilder, Prüfer, Beurteiler, Unterstützer etc. versteht und wie man in Folge dieser Grundentscheidung(en) in der Regel ein Studienseminar führen und leiten möchte.

Anforderungsprofile, die an Studienseminarleitungen gestellt werden

1.1.1

In Stellenausschreibungen für Studienseminarleitungen sind zum Teil offizielle Anforderungen benannt. Je nach Bundesland können diese variieren. Die folgende Übersicht zeigt Anforderungen in ausgewählten Tätigkeitsfeldern, die in Stellenausschreibungen zur Seminarleitung zu finden sein können.

fundierte Erfahrungen in der Lehrerausbildung	Koordination didaktischer Fragen	z.T. verantwortliche Tätigkeiten in der Verwaltung	lehramtsbezogene ausbildungsfachliche Aufgaben
Koordination der Arbeit im Studienseminar als Studienseminarleitung	Mitwirkung bei der Fortbildung in den unterschiedlichen Phasen der Lehrerbildung	Gestalten von Studienseminarkonferenzen	Abnahme von Prüfungen, Korrekturen
Einführung neuer Seminarleitungen	Organisation und Leitung von Lehrgängen	Leitung von Arbeitsgruppen	Mitarbeit an der Lehrerprüfungsordnung

Abb. 1: *Offizielle Anforderungen an Seminarleitungen im Rahmen von Stellenausschreibungen in Auswahl*

Aus der Übersicht geht hervor, was die Rollenausgestaltung so komplex macht: An die Seminarleiterrolle werden Erwartungen als fachlicher Experte in der Lehrerbildung und gleichzeitig als Führungskraft gerichtet. Seminarleitungen sind u. a.:

- Führungskraft
- Ausbilder
- Berater
- Prüfer und Beurteiler
- Konfliktmanager
- u. a. m.

Erwartungen sind von Personen getroffene Annahmen über oder Haltungen zu Handlungsmustern, Werten oder Verhaltensweisen anderer Personen. Sie können zu (Rollen-)Konflikten führen, etwa wenn sie enttäuscht werden, weil das Handeln nicht den Annahmen entspricht. Rollenkonflikte können Stress verursachen; die ersten Symptome einer Rollenüberforderung sind unter Umständen Krankheit, berufliche Demotivation oder latente Unzufriedenheit.

Die Seminarleitung ist vielfache Rollenträgerin und bestimmt dementsprechend mit, wie sie mit den an sie gerichteten Erwartungen umgehen will. Der Handlungsspielraum im Umgang mit Erwartungen hängt deshalb in großem Maß von der eigenen Interpretation der gemachten Erfahrungen ab. Diese ist wiederum abhängig vom eigenen Selbstkonzept, eigenen biografisch bedeutsamen Erfahrungen, von bisherigen Rollenerlebnissen, der formalen und informellen Macht, der Abhängigkeit im Lehrerbildungssystem und den Rollenalternativen.

1.1.2 | *Rollenklarheit gewinnen – professionelle Distanz und Professionalität*

Bei einer Tätigkeit, die mit solch vielen verschiedenen Anforderungen und Rollenaskten einhergeht, ist professionelle Distanz unabdingbar. Sie entsteht dadurch, dass die Seminarleitung bewusst ihre Rolle gestaltet. Dies bedeutet: Die Seminarleitung ist eine sich selbst reflektierende Instanz und steuert bewusst die übernommene Rolle. Dazu gehören die intraindividuelle Auseinandersetzung und Verhandeln, Aushalten von Ambiguität und Ringen um das richtige Handeln als Mensch mit Werten, Motiven, Interessen und Zielen. Dabei fließen in die Rollenausübung sowohl Teile der eigenen Persönlichkeit als auch Aspekte und Anforderungen der übernommenen Rolle ein.

Professionalität in der Rolle als Seminarleitung entsteht, indem:

- erfasst wird, dass es sich um eine berufliche Rolle handelt, die bewusst gestaltet werden kann.

- begriffen wird, dass die Erwartungen der verschiedenen Bezugsgruppen (Seminarleitungs-kollegen, Vorgesetzte, Seminaristen, Betreuungslehrkräfte, Fachleiter, Schulleiter, ...) die Rollenausübung mit beeinflussen. Der Umgang mit den eigenen Erwartungen und den Erwartungen der anderen ist die Grundlage der Rollengestaltung.
- man erkennt, dass ein Gestaltungsspielraum im Umgang mit Erwartungen besteht, den man selbst aktiv füllen muss.
- im Rahmen zunehmender Berufserfahrung erfasst wird, wie sich Rolle und die eigene Persönlichkeit als Seminarleitung ergänzen, wo sie in gewisser Weise übereinstimmen und wo sie sich reiben. Nur so lässt sich für sich selbst eine stimmige Seminarleitungsrolle finden.
- begriffen wird, dass Erwartungen keine Aufgaben sind, die per se zu erfüllen sind. Es müssen eigene, differenzierte Rollendefinition in Bezug auf eigene Erwartungen gefunden werden. Dann können anderen Bezugsgruppen der eigene Standpunkt klar(er) dargelegt und Gestaltungsspielräume eröffnet werden. Erwartungen, Einstellungen und Haltungen müssen kommuniziert werden und es muss mit den Bezugsgruppen ausgehandelt werden, wo und wie Schwerpunkte gesetzt werden.

Tipp: Als Seminarleitung sollten Sie die Erwartungen kennen, die die wichtigsten Bezugsgruppen an Sie als Studienseminarleitung haben. Darüber Vermutungen anzustellen, reicht nicht aus. Fragen Sie explizit nach. Kommen Sie mit den wichtigsten Bezugsgruppen ins Gespräch. Dann kann man auch seine eigenen Erwartungen offen legen und Transparenz schaffen.



Die folgende Tabelle hilft dabei, für sich selbst Rollenklarheit zu gewinnen bzw. die eigene Rolle zu überdenken.

Fragen an mein Seminarleitungs-Ich	Fragen an mein Führungskraft-Ich
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist meine erste Assoziation zum Begriff »Studienseminarleitung«? • Was kann ich besonders gut in der Studienseminarleitung? • Was wäre mein Worst-Case-Szenario? • Was motiviert mich in der Studienseminarleitung? • Welche Herausforderungen habe ich in der Studienseminarleitung schon gemeistert? • Worauf bin ich besonders stolz? • Welchen Einfluss möchte ich als Studienseminarleitung auf die Seminaristen haben? • Wann ist ein Seminartag so gelungen, dass ich zufrieden und glücklich nach Hause gehe? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist meine erste Assoziation zum Begriff »Führungskraft«? • Führe ich lieber oder lasse ich mich lieber führen? • Wann führe ich tendenziell eher beziehungsbezogen, wann führe ich tendenziell eher aufgabenbezogen? • Führe ich grundsätzlich eher beziehungsbezogen oder eher aufgabenbezogen? • Was ist für mich in der »Führung« verhandelbar, was nicht? • Ist mir eher absolute Kontrolle der Seminaristen wichtig oder kann ich mit Vertrauensvorschuss arbeiten? • Fühle ich mich von der sozialen Resonanz der Seminaristen abhängig, wenn ich »unbequeme« Aufgaben verkünden oder Beschlüsse treffen will/muss?

Tab. 1: Fragen an mein Seminarleitungs- und Führungskraft-Ich

Tipp: Erstellen Sie ihr eigenes Erwartungsprofil, um sich selbst Ihre Rolle als Seminarleitung und Ihre Erwartungen an sich klar zu machen, aber auch um sie transparent der Seminargruppe gegenüber zu kommunizieren, denn so können Sie sich selbst vor »geheimen« Erwartungen schützen und mit noch mehr Freude im Beruf agieren.



Gestalten Sie ihr individuelles *Rollenmixplakat etwa* anhand der Anforderungs- und Tätigkeitsbeschreibung und Ihrer Antworten auf Fragen in Tabelle 1 in der Stellenausschreibung. Es liegt bei Ihnen, herauszufinden und zu entscheiden, als was sie sich (nicht) sehen und was sie (nicht) sein möchten. Gliedern Sie nach:

- Diese Rollen möchte ich besonders ausfüllen ...
- Meine emotionale Empfindung zur jeweiligen Rolle ...
- So stark gewichte ich jede einzelne Rolle ...

Hier eine Auswahl: So sehe ich mich in meiner Rolle als Studienseminarleiter: Wissensvermittler, Anführer, Forschender, Herrscher, Konfliktmediator, Prüfer, Begleiter, Coach, Moderator, Motivator, Dienstleister, Außenstehender, Beobachter, Leithammel, Kontrolleur, Kommunikator, Repräsentant, Lehrmeister, Problemlöser, Problemfinder, Verhandler, Ressourcenverteiler, Experte, Denker, Vertrauensperson, Visionär, Herausforderer, Vorbild, Lehrer, Schiedsrichter, Fairplay-Beauftragter, Kollege, Regierungsangestellter, Elternteil, Ehegatte/in, Kind, Seminarleiterkollege, Fortbildner, Ausbilder, Inspirateur, Gallionsfigur, Vorgesetzter, Vernetzer, (eigene Ergänzungen und nicht genannte Rollen)

Achten Sie darauf, welche Emotionen Sie mit den jeweiligen unterschiedlichen Rollen verknüpfen: Freude, Stolz, Aufregung, Wut, Sorge, Angst, Überraschung, Trauer, Verachtung, ...

1.1.3 | Unterschiedliche Führungsstile: Studienseminare situationsangepasst leiten

Je nach Aufgabenstellung, Anforderungssituation sowie Gruppendynamik im Studienseminar stehen unterschiedliche Führungsstile zur Auswahl. So kann es bei der Übernahme neuer Lehramtsanfänger relevant sein, engmaschig zu kontrollieren und anzuleiten (Führungsstil 1 und 7). Im weiteren Verlauf der Ausbildung kann dann ggf. zu einem koordinierenden Führungsstil (Führungsstil 2) gewechselt werden. Im Prüfungszeitraum spielt wiederum die Motivierung (Führungsstil 6) und aufbauende Unterstützung eine große Rolle usw. Abbildung 2 zeigt eine Auswahl von Führungsstilen.

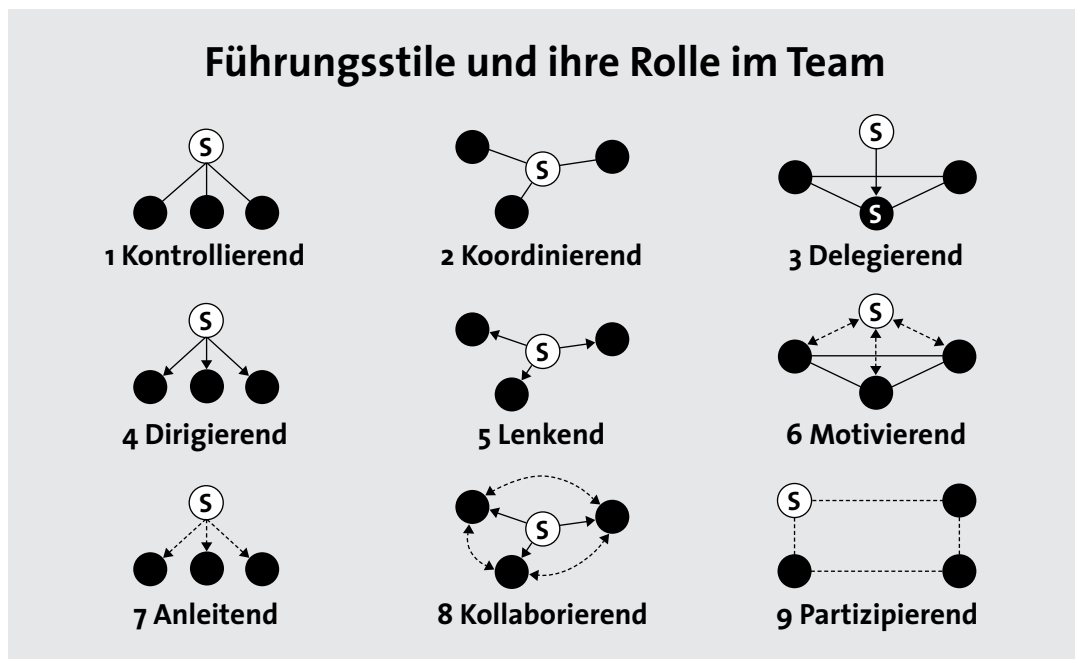


Abb. 2: Führungsstile und die korrelierende Haltung der Studienseminarleitung

Tipp: Sammeln Sie Beispiele: Welchen Führungsstil möchte ich von meiner Grundausrichtung her gerne pflegen? In welchen Situationen können auch die anderen Führungsstile relevant werden?



Die eigene Rolle als Studienseminarleitung finden

1.1.4

Um in der Rolle als Studienseminarleitung anzukommen, lohnt es sich, vorab und immer wieder (zwischen-)reflektierend inne zu halten und sich als Studienseminarleitung im Arbeitsstrudel zu distanzieren, sich selbst als Mensch mit weiteren Rollen zu finden, um dann mit (vertiefter) Rollenklarheit in die Studienseminarleitung zurückzukehren, denn Klarheit in der Rolle als Seminarleitung bringt Klarheit im Handeln der Seminarleitung. Hierzu liefert Tabelle 2 wertvolle Hilfestellung in Form von Fragen zu unterschiedlichen Aspekten der Rollenfindung.

Tipp: Eine Visualisierung erleichtert die Strukturfindung und -übersicht. Gestalten Sie für sich eine Studienseminarleitungsrollenlandkarte!



Rollenkonzept gewinnen	Rolle übernehmen	Rolle festlegen
<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin ein Rollenträger! • Rollenträgersein annehmen und bewusst gestalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Was macht mich aus? Was sind meine Ziele, Werte, Fähigkeiten, ... • Was sind die amtlichen Vorgaben? Aufgaben, Strukturen, Ziele, Erwartungen, Rollenpartner, Umfeld, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Was möchte ich? • Was muss, kann, soll ich tun? • Wo gibt es Überschneidungen und Unterschiede zwischen mir und den Erwartungen/Vorgaben anderer?
Rolle entfalten	Rollenerfolg	»Ach so«- Sätze!
<ul style="list-style-type: none"> • eigene Handlungspräferenzen erkennen • Gespräche führen • Konflikte lösen • Herausforderungen annehmen • Feedback • Reflexion • Wertschätzung des anderen • Unterstützung annehmen und/ oder einfordern • Erfolge wahrnehmen und feiern 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle akzeptieren, ausgestalten und genießen • Ungewünschte Rollen verhandeln und ggf. zurückweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin nicht für das Glück der anderen zuständig. • Erwartungen anderer müssen nicht automatisch erfüllt werden. • Rollen müssen immer wieder neu ausgehandelt werden. • Der Dank Erwachsener drückt sich manchmal etwas versteckter aus und muss erst gefunden werden. • Ich mache die Probleme anderer nicht zu meinen Problemen.

Tab. 2: Kriterien zur Reflexion der eigenen Studienseminarleitungsrolle

Gelungenes Emotionsmanagement

1.1.5

Grundsätzlich erfüllen Emotionen vier wichtige Funktionen. Sie dienen als Bewertungssystem für Umweltreize (Gefahr oder Gutes). Sie begründen, warum wir Dinge tun oder unterlassen (Motivation). Sie dienen als Signal (Freund oder Feind). Sie steuern den sozialen Um-

gang miteinander (Kommunikationsinstrument). Als Seminarleitung ist man unweigerlich immer wieder mit Emotionen konfrontiert. Mit den eigenen Emotionen, etwa Freude über oder auch Angst bzw. Sorge im Hinblick auf Verantwortungsgefühl, Missmut, Ablehnung und Irritation: »Ich bin total überfordert, heute war ein guter Seminartag, die Prüfungsnote war ungerecht, die Seminaristen könnten dankbarer sein, wie soll ich das alles schaffen, ich habe mir so viel Mühe gegeben und kein Dank, heute haben alle inhaltlich viel mitgenommen, ich bin ganz alleine und gehöre nicht zur Gruppe der Seminaristen und nicht mehr zum Lehrerkollegium, meine Seminarleitungskollegen unterstützen mich sehr gut, ...« Zusätzlich ist die Studienseminarleitung mit den Emotionen der Seminaristen konfrontiert. Dazu gehören u. a. Freude über Gelungenes, Überforderung, Wirksamkeitserlebnisse, Unzufriedenheit über Noten, Gleichgültigkeit, private Beziehungsprobleme, ...

Das Emotionsmanagement ist deswegen für die Studienseminarleitung besonders wichtig, um die normalerweise unbewusste Bewertung von Situationen u.Ä. besser verstehen und positiv Einfluss darauf nehmen zu können. Aus unserer Erfahrung hat sich Folgendes bewährt:

- gelassen bleiben – Emotionen und Impulse kontrollieren, bewusst auch zeitversetzt reagieren
- optimistisch sein – positive Aspekte der Situation sehen
- bewusstes Reflektieren: Wie reagiere ich auf überraschende Wendungen, Nachfragen, Rückmeldungen als Studienseminarleitung? Welche Muster und Strukturen leiten mein Handeln? Wie möchte ich ggf. alternativ reagieren?
- Selbstreflexion und Selbstmanagement sind wesentliche Voraussetzungen, um auf die Emotionen im eigenen System einzuwirken. Wie reagiere ich auf Druck und Belastungen? Kommt es vor, dass ich nicht den richtigen Ton treffe, wenn ich selbst unter Druck stehe? Bekommen manchmal die Falschen die kalte Dusche ab, wenn ich mich geärgert habe?
- Welche Haltung und welche Verhaltensweisen sind hilfreich, um eine Kultur zu schaffen, in der Emotionen angemessen ausgedrückt und sinnvoll reguliert werden können?
- auf die eigene Gesundheit achten: Was hält mich emotional stabil? Was gibt mir Selbstvertrauen? Was motiviert mich? Wie trage ich Konflikte konstruktiv aus?
- Prioritäten setzen, Kompromisse finden, sich nicht zurückziehen oder sich aufopfern, weil man alle Erwartungen (die eigenen und die der anderen) als Studienseminarleitung erfüllen möchte

Im Umgang und in der Zusammenarbeit mit den Lehramtsanfängern gelten im Hinblick auf die Emotionsregulation für alle an der Ausbildung Beteiligten die folgenden Prinzipien:

- ausgleichender Umgang mit Druck und Widerstand (wo kann Druck rausgenommen werden statt weiter zu verstärken, z. B. durch (unnötige) Zusatz(fleiß)aufgaben im Studienseminar in Stoßzeiten, welche Widerstände gibt es zu den Tätigkeiten im Studienseminar und mit dem Widerstand dahingehend arbeiten, dass die Lehramtsanfänger in ihren Bedürfnissen wahrgenommen und konstruktive Lösungen gefunden werden. Auf diese Weise werden Motivation und Kooperationsfähigkeit gestärkt)
- Positives verstärken, Stärken stärken
- Klarheit und Strukturen schaffen
- Widerstände erkennen und mit ihnen arbeiten (siehe Kapitel 7. Umgang mit schwierigen Lehramtsanfängern)
- Motivation und Kooperationsfähigkeit stärken
- Orientierungspunkt sein und Leitplanken vorgeben
- gelassen bleiben – Emotionen und Impulse kontrollieren
- optimistisch sein – positive Aspekte der Situation sehen

- Feedback geben – kritische Punkte ansprechen
- Wertschätzung ausdrücken – Erfolge hervorheben und feiern
- Perspektiven entwickeln – Lehramtsanfänger mitnehmen

Als Führungskraft geben Sie als Studienseminarleitung durch das eigene Verhalten im Umgang mit Emotionen den Standard vor, an dem sich Mitarbeiter orientieren.

Seminarführung

1.2

Lehramtsanfänger führen – Was heißt das?

1.2.1

Führung ist im Hinblick auf die Leitung von Studienseminaren ein interaktionales Zusammenwirken zwischen der Seminarleitung und der Gruppe der Lehramtsanfänger (s. 1.1.3) im Hinblick auf die Umsetzung der amtlichen Rahmenbedingungen der Ausbildungs- und Prüfungsordnung.

Die Beziehung zwischen der Seminarleitung und den Lehramtsanfängern ist dabei eine asymmetrische, was aus der Weisungsbefugnis der Seminarleitung auf der einen Seite und der Weisungsgebundenheit der Lehramtsanfänger auf der anderen Seite resultiert. Diese Asymmetrie ist also institutionell bedingt und ist kennzeichnend für die soziale Gemeinschaft des Seminars.

Aus institutioneller Sicht wird die Seminarleitung ernannt und erhält Führungsrechte und -aufgaben, die rechtlich geregelt sind. Die Seminarleitung ist demnach Funktionsträger und Führungskraft mit (eingeschränkten) Kompetenzen als Stelleninhaber in ihrem Bereich.

Aus funktionaler Sicht ist die Seminarleitung dafür verantwortlich, den Gestaltungsspielraum, den die Leitung mit sich bringt, auszufüllen, d. h. sie trifft (Struktur-)Entscheidungen, übernimmt Koordinationsaufgaben, organisiert, begleitet, kontrolliert und beurteilt.

Im Studienseminar führt die Seminarleitung die Gruppe mit der Schub- und der Beziehungskraft (s. Tab. 3)

Führung durch Schubkraft	Führung durch Beziehungskraft
Die Lehramtsanfänger <ul style="list-style-type: none"> • erhalten alle notwendigen Informationen und Ressourcen, die sie zur Aufgabenerfüllung brauchen. • sind transparent über Gütekriterien ihres Handelns informiert. • können sich selbst in die Seminararbeit einbringen oder werden dazu ermuntert. 	Die Seminarleitung <ul style="list-style-type: none"> • schafft günstige Rahmenbedingungen, um die Gruppe der Lehramtsanfänger zusammenzuführen und zu stärken. • schafft und erhält eine offene und wertschätzende Arbeitsatmosphäre. • betont die Bedeutung des Sich-gegenseitig-Akzeptierens und Unterstützens. • spricht (latente) Emotionen an und hält die Gruppe arbeitsfähig (siehe dazu 1.3.)

Tab. 3: Führung durch Schub- und Beziehungskraft

Um Führungsaufgaben gerecht werden zu können, muss sich die Seminarleitung darüber klar werden, wie sie führen möchte und wie sie den Bedürfnissen der Geführten begegnen möchte (s. Tab. 4)

Selbstreflexion – Wie möchte ich führen?	Reflexion der Gestaltung der Führung
<p>Einflussnahme und Führung vor allem</p> <ul style="list-style-type: none"> • durch Druck • über soziale Verbindungen • durch Expertenwissen • durch Information und Inhalte • durch Herausforderungen • über Position • durch Beziehung • durch Belohnung • durch Vorbildfunktion • durch methodische Kompetenz • durch... <p>Es hat sich bewährt, Einflussnahme und Führungsweise in Abhängigkeit von Ausbildungsstation und Situation zu variieren und nicht nur auf eine Art und Weise die Gruppe der Lehramtsanfänger zu führen.</p>	<p>Wie kann ich erreichen, dass ich die Bedürfnisse der Lehramtsanfänger als mein Gegenüber im Einzelnen und in der Gruppe wahrnehme und konstruktiv mit ihnen arbeite?</p> <p>Bedürfnisse der Gesprächspartner können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • das Bedürfnis, verstanden werden zu wollen, • das Bedürfnis, sich willkommen und akzeptiert zu fühlen, • das Bedürfnis, sich wichtig zu fühlen, • das Bedürfnis, sich wohl zu fühlen, • das Bedürfnis, sich sicher zu fühlen • das Bedürfnis, eine befriedigende Beziehung aufzubauen, • das Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen (zu wollen, zu können und zu dürfen), • das Bedürfnis, sich zugehörig zu fühlen, • das Bedürfnis, ...

Tab. 4: Reflexionshilfen zur Gestaltung der Führungsaufgaben

1.2.2 | Gruppenprozesse bewusst wahrnehmen und leiten – die fünf Gruppenphasen

In jeder Gruppe herrscht eine Eigendynamik: Jedes einzelne Mitglied wirkt auf das Gruppengeschehen ein und das Gruppengeschehen hat wiederum Auswirkungen auf die einzelnen Mitglieder.

Gruppen, die über einen gewissen Zeitraum zusammen sind und gemeinsam etwas tun und erleben, durchlaufen dabei verschiedene Phasen. Diese Phasen werden im Folgenden idealtypisch beschrieben, sie verlaufen allerdings nie gleich. Und doch durchläuft jede Gruppe die fünf Phasen auf irgendeine Art und Weise. Manchmal überspringt eine Gruppe eine Phase oder fällt wieder in eine Phase zurück, die sie bereits durchlebt hat. Im Großen und Ganzen macht sie aber die Prozesse durch, die in Abbildung 3 dargestellt sind und im Folgenden genauer erläutert werden.

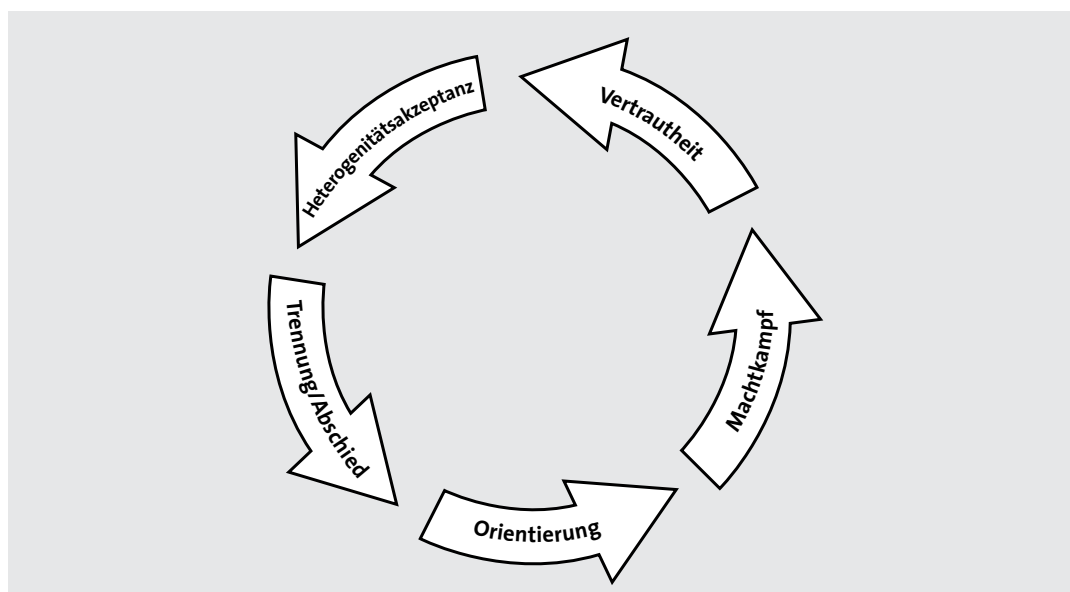


Abb. 3: Die fünf Gruppenphasen nach Tuckman (1965)