

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.

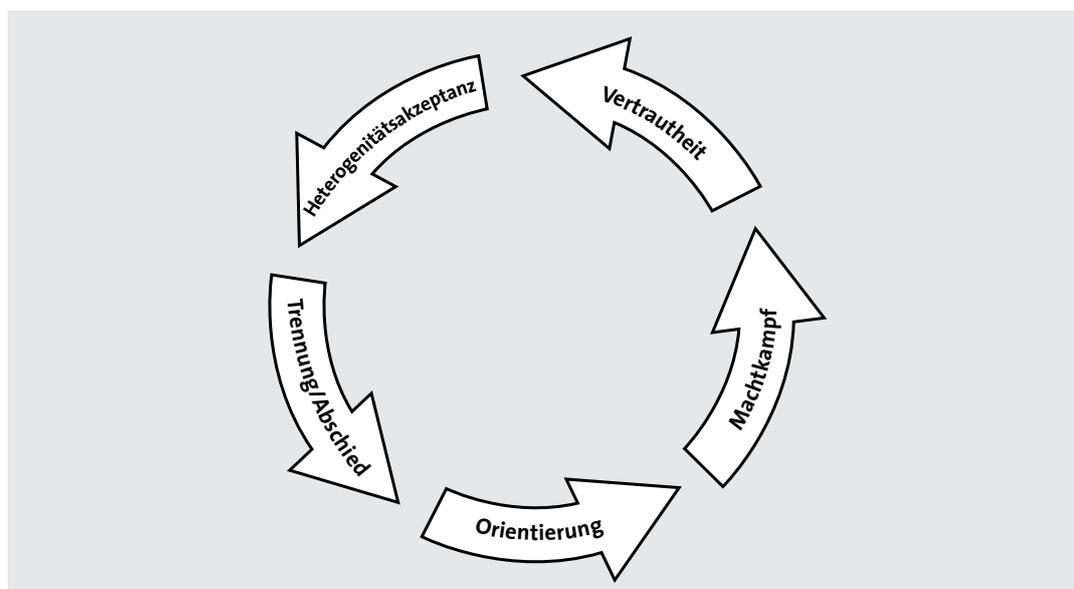


Abb. 3: Die fünf Gruppenphasen nach Tuckman (1965)

Je nachdem, in welcher Phase sich die Gruppe gerade befindet, braucht sie mehr oder weniger klare oder enge Führung und Vorgaben. Das Wissen um die Gruppenphasen hilft der Seminarleitung, mit Schwierigkeiten oder Konflikten gelassener umzugehen. So kann es z. B. irritierend sein, wenn man nach ein paar Wochen des Neubeginns merkt, dass die »kuschelige« Anfangsharmonie einer Unzufriedenheit weicht. Vermutlich ist die Gruppe dann in der Phase des Machtkampfes angekommen und muss die Rollen jedes Einzelnen klären. Geht die Seminarleitung reflektiert mit diesen Situationen um, kann sie die Gruppe in ihrem Prozess voranbringen, so dass die Mitglieder wieder aufgabenbezogen, beziehungsgestärkt sowie respektvoll miteinander umgehen und arbeiten können.

Gleichzeitig kann sich die Seminarleitung davor schützen, ihre Kompetenz anzuzweifeln, indem sie die Veränderungen als Machtkampfphase identifiziert, statt die Unstimmigkeiten auf sich und ihr Handeln zu beziehen. Stattdessen kann sie ihre Rolle als Führungskraft wahrnehmen und die passenden Leitplanken vorgeben bzw. gemeinsam entwickeln.

Orientierungsphase

In der Orientierungsphase lernt die Gruppe sich (neu) kennen. Entweder sie kommt neu zusammen oder es kommen mehrere neue Mitglieder zur bestehenden Gruppe hinzu, z. B. in dienstalterheterogenen Seminaren. Auch wenn ein Teil der Gruppe sich bereits kennt, ist ein solcher Zeitpunkt ein Umbruch und Neustart für die Gruppe. Kennzeichen dieser Phase, Aufgaben der Leitung und Tipps sind in Tabelle 5 dargestellt.

Kennzeichen der Orientierungsphase	Aufgabe der Leitung – eng und klar führen	Tipps
<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit, Bedürfnis nach Orientierung an Inhalten und Bezugspersonen • vorsichtiges und eher zurückhaltendes Verhalten der Gruppenmitglieder • Wunsch nach Gemeinschaft und dem Gefühl, dazuzugehören • Abschätzen und Taxieren der anderen Gruppenmitglieder • starke Orientierung der Gruppe an der Leitung • zusammengefasst aus Sicht der Seminaristen: »Wo bin ich hier, wer sind die anderen und wie läuft der Laden?« 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit und Orientierung/ Überblick geben • klare, enge Führung und Vorgaben • selbstsicheres, eindeutiges Auftreten • Ruhe und Freundlichkeit, Freude über die neuen Personen ausstrahlen • zu <i>allen</i> Gruppenmitgliedern einen Kontakt herstellen • Initiative ergreifen, Gespräche anstoßen, motivieren • fachliche und sachliche Informationen geben 	<ul style="list-style-type: none"> • besonders intensive Vorbereitung der ersten Seminartage • in den ersten Seminartagen Struktur geben • stets einen Überblick über den Tagesablauf und die einzelnen Anforderungen geben • Anspannung der Gruppe reduzieren durch Kennlernspiele, musische Aktivitäten sowie Bewegungsaufgaben • räumliches Ankommen ermöglichen durch Erkunden und Abgehen des Seminarraumes und der Schule/Schulumgebung • Einführen bedeutsamer Rituale (z. B. die erste Runde: Was liegt an, gibt es Fragen, was ist in der Zwischenzeit passiert?) und festlegen erster Regeln (Pünktlichkeit, Entschuldigungsformen, Kleidungsmöglichkeiten, Pflichtarbeiten im Seminar und im Unterricht,...) • wichtige Informationen in Papierform ausgeben ermöglicht Rückfragen, Mitdenken und erhöht das Gefühl, etwas mitgenommen zu haben

Tab. 5: Orientierungsphase – Kennzeichen, Aufgaben und Tipps

Machtkampfphase

Nach der Zeit des Kennenlernens folgt i. d. R. eine Phase des Machtkampfes. Die Gruppenmitglieder, oder zumindest einige, haben nach anfänglicher Unsicherheit an Selbstsicherheit gewonnen und betonen nun ihre Interessen und Wünsche, die sie bisher eher zurückgehalten haben, z. T. unterschwellig, z. T. deutlich. Die Gruppenmitglieder möchten herausfinden, wer welche Position in der Gruppe einnimmt, und sich ihren Platz/ihre Rolle sichern. Dabei wird zumeist auch die Seminarleitung in die Kritik und in den Machtkampf einbezogen (s. Tab. 6).

Kennzeichen der Machtkampfphase	Aufgabe der Leitung – Moderation, konstruktive Lösungen finden	Tipps
<ul style="list-style-type: none"> • Interessen und Bedürfnisse Einzelner treten deutlich(er) hervor • Herausbildung von versteckten und offenen Meinungsverschiedenheiten, Konflikten und Diskussionen • Bildung von Untergruppen • Sichtbarwerden erster Rollen (Weichensteller, Teamarbeiter, Beobachter, Perfektionist, Macher, Erfinder, Anführer, Kritiker, Außenseiter, ...) • kritische Herausforderung der Seminarleitung; Gruppenmitglieder testen aus, wie weit sie gehen können • zusammengefasst aus Sicht der Seminaristen: Ich bin nicht einverstanden, wie es hier läuft und das muss ich auch mal sagen? Wer ist der Bestimmer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussionen anregen, moderieren und bei Konflikten Lösungsansätze finden und (zunächst) als verbindlich festlegen • Ausloten der Rollenkämpfe, so dass alle ihren Platz/ihre Rolle in der Gruppe finden können • darauf achten, dass sich alle einbringen können • wertschätzenden, respektvollen Umgang miteinander pflegen • sich als Seminarleitung nicht angegriffen fühlen 	<ul style="list-style-type: none"> • klare Regeln und Abmachungen treffen • alle Gruppenmitglieder mit einbeziehen und ihre Ansichten erfragen • abwechslungsreiche Seminargestaltung: verschiedene Interessen abdecken, einbinden von kleinen emotional gehaltvollen und musischen Elementen in den Seminartag • Team-/Kooperationsspiele • Wir-Gefühl der Gruppe stärken und als Seminarleitung Fortschritte rückmelden

Tab. 6: Machtkampfphase – Kennzeichen, Aufgaben und Tipps