

# Vorwort

Lehrerprofessionalität zeigt sich wesentlich in der Kompetenz, Kommunikation zu gestalten. Dabei geht es nicht nur um Gespräche mit Schülern und Eltern. Es geht auch um die kollegiale Kommunikation zwischen den Lehrkräften und um die Kommunikation zwischen der Schulleitung und den Lehrkräften. Und es geht nicht nur um Einzelgespräche, sondern auch um Besprechungen in Gruppen und Teams. Schließlich vollzieht sich auch das Kerngeschäft der Schule, der Unterricht, im Wesentlichen im Medium der Kommunikation, und die Wirksamkeit des Unterrichts hängt deshalb wesentlich vom Gelingen der Kommunikationsprozesse im Unterricht ab.

Im Gegensatz zu ihrer zentralen Bedeutung für den Lehrerberuf wird Kommunikation in der Lehrerausbildung nur unzureichend berücksichtigt, wie zuletzt aktuelle Befragungen von Lehramtsreferendaren im Saarland und in Thüringen zeigen. Erfahrene Lehrkräfte können zwar auf Erfahrungswissen aus ihrem kommunikativen Alltag in der Schule zurückgreifen, aber die Grundlage dafür ist das Wissen und die Kompetenz von Laien und nicht – wie es der Lehrerberuf erfordert – von Professionellen. Das Handbuch »Kommunikation für Lehrkräfte« von Norbert Greuel schließt deshalb eine Lücke. Es bietet dem Berufsanfänger die Grundlage für die professionelle Gestaltung der berufsbezogenen Kommunikation. Es bietet den erfahrenen Lehrkräften die Möglichkeit, ihre Praxis der Gesprächsführung und Teambesprechung mit den Konzepten und Ansprüchen professioneller Kommunikation abzugleichen und ihr Methodenrepertoire zu erweitern.

Die Absicht des Autors ist, nicht nur Praxisrezepte zu liefern, sondern alle Dimensionen von Professionalität zu berücksichtigen. Dabei geht es um:

1. *Professionswissen*: Das Buch vermittelt Wissen über all das, was für die Führung, Strukturierung und Ergebnisorientierung von Gesprächen und Besprechungen wichtig ist. Dabei greift der Autor auf unterschiedliche Deutungsmodelle zurück und verknüpft Wissen aus unterschiedlichen Fach- und Bezugswissenschaften. Darüber hinaus geht es aber auch um das Wissen über die Rahmenbedingungen, die Rollen und das Setting, wobei aktuell insbesondere die Ausführungen zur Inklusion und zur Anforderung bedeutsam sind, sich in multiprofessionellen Teams zu verständigen und auszutauschen.
2. *Instrumente und Methoden*: Professionswissen wird nur wirksam, wenn es situativ passend auf die beruflichen Herausforderungen angewandt werden kann. Das erfordert die Kenntnis geeigneter Instrumente und Methoden, um

Gespräche führen und Besprechungen effektiv und effizient gestalten zu können.

3. *Qualitätsstandards*: Professionalität unterscheidet sich von der Kompetenz eines Laien durch eine zertifizierte Ausbildung und Standards, die professionelle Kompetenz von der Laienkompetenz unterscheiden. Was gelingende berufsbezogene Kommunikation auszeichnet, macht der Autor sinnvollerweise nicht in einem gesonderten Kapitel deutlich. Vielmehr begleitet die Frage einer angemessenen Qualität die gesamten Ausführungen – ob es nun eher um Wissen oder eher um die Instrumente und Methoden geht.
4. *Professionelle Ethik*: Die professionelle Ethik wird im pädagogischen Alltag als Haltung sichtbar, die dem gesamten Lehrerhandeln und insbesondere der Beziehungsgestaltung zugrunde liegt. Dabei geht es gegenüber dem Anderen um das Menschenbild, um Respekt und Wertschätzung und um eine gute Balance von Orientierung und Beratung, Anforderung und Unterstützung. Eine solche Haltung äußert sich in dem Grundsatz: »Ich mute dem anderen etwas zu, weil ich ihm das auch zutraue.« Zugleich geht es gegenüber dem eigenen Selbst um die Bereitschaft zum Umgang mit Kritik (ob berechtigt oder nicht) und um Selbstreflexion: Wie gelingt es mir, meine Person in meine Berufsrolle so zu integrieren, dass ich authentisch wirke und zugleich rollenklar bleibe? Wie vergewissere ich mich der Wirkungen meines Handelns und meiner Person? Norbert Greuel widmet der Grundlegung von Kommunikation durch eine professionelle Ethik einen breiten Raum, und auch die Positionierung dieser Überlegungen in den ersten Kapiteln macht deutlich: Gerade beim Thema »Kommunikation« reicht das Wissen, mag es auch noch so fundiert sein, nicht aus, und die Methoden und Instrumente sind keine Rezepte, die sich personenunabhängig anwenden lassen. Vielmehr sind Wissen und Methoden nur dann wirksam, wenn sie auf einer professionellen Haltung beruhen und zu dieser Haltung passen.

Spürbar wird bei allen Ausführungen, dass der Autor nicht nur auf umfangreiche Kenntnisse der Fach- und Bezugswissenschaften, sondern auch auf die eigene Erfahrung aus einem langjährigen und vielfältigen Berufsleben als Schulleiter, Schulaufsichtsbeamter, Fortbildner und Berater zurückgreift. Das ermöglicht ihm auch, die Tauglichkeit von Deutungsmodellen und Praxisempfehlungen in der einschlägigen Literatur einzuschätzen und sich auf das zu konzentrieren, was für eine gelingende professionelle Kommunikationsgestaltung hilfreich und nützlich ist.

Für die Lehrkräfte bietet das Handbuch deshalb mehr als eine gute und umfassende Praxisanleitung. Es kann auch zu ihrer Gesunderhaltung beitragen, denn misslingende Kommunikation belastet und kann krank machen. Im Gegensatz dazu bietet das Werk Unterstützung in den vier Dimensionen, die nach dem Konzept der Salutogenese für die Gesunderhaltung wichtig sind:

- Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit, weil Kommunikation für das gesamte Lehrerhandeln grundlegend ist

- Verstehen, was in kommunikativen Situationen und Prozessen abläuft – vor allem dann, wenn das zu schwierigen und konflikthaften Situationen führt
- Handhabbarkeit, indem Instrumente und Methoden zur Verfügung stehen, um die Kommunikation in unterschiedlichen Situationen und Kontexten angemessen gestalten zu können
- Kohärenz dadurch, dass man sich selbst als kommunizierender Akteur als stimmig erlebt, und dadurch, dass man von den Partnern als stimmig und authentisch erlebt wird

Das setzt voraus, nicht einfach Rezepte zu übernehmen, sondern die grundlegenden Konzepte und Deutungsmodelle so zu reflektieren und sich so anzueignen, dass sie zur eigenen Person und zur jeweiligen Situation passen. Für den Umgang mit dem Handbuch »Kommunikation für Lehrkräfte« hat das eine geteilte Verantwortung für Wirksamkeit und Gelingen zur Folge: Der Autor ist für sein Angebot, und die Leserinnen und Leser sind für die individuelle Aneignung und die achtsame, selbstreflexive und selbstkritische Umsetzung in ihren Berufsalltag verantwortlich. Dass sich der kommunikative Berufsalltag durch die Lektüre des Handbuchs deutlich verändern und verbessern wird, davon bin ich überzeugt.

*Adolf Bartz*

*2000–2007 Referent für die Schulleitungsfortbildung in  
Nordrhein-Westfalen, Schulleiter des Cowen Gymnasiums Aachen a. D.*