



Nicht alles persönlich nehmen

Machen wir ein Gedankenexperiment. Stellen wir uns vor, Sie leiten seit einem Jahr eine große Grundschule und haben mit ihrem Kollegium, ihren Elternvertretern und den Repräsentanten der Gemeinde ein gutes Miteinander erreicht. Sie entschließen sich, den ersten Elternabend für die neuen Erstklässler zu besuchen. Dort werden Sie in eine hitzige Diskussion über die Schreibmethode in der ersten Klasse verwickelt. Ein Vater, er entpuppt sich als Fürsprecher einer kleinen Elterngruppe, verlangt eine andere Ausgangsschrift mit der Begründung, im Fernsehen sei kürzlich berichtet worden, dass der von der Schule beabsichtigte Schreiblehrgang zu Lernstörungen der Kinder führen kann. Ihnen bleibt gar nichts anderes übrig, als das Vorgehen der Erstklasslehrerinnen zu verteidigen, weil Ausgangsschrift und Schreiblehrgang genau so in der GLK vereinbart wurden. Die kleine Elterngruppe um besagten Vater giftet gegen Sie und sucht in den Folgewochen nach weiteren Verbündeten. Was lernen wir daraus? Erstens werden Sie in der Schule niemals einen gleichbleibend stabilen Zustand erreichen, weil jedes Jahr neue Kinder in Ihre Schule kommen und Sie es mit neuen Eltern zu tun haben. Zweitens ist Kritik in der Schule systemimmanent. Kritik ist immer schon da, bevor Sie überhaupt handeln, weil jeder als Kind die Schule selbst erlebt und zuweilen auch durchlitten hat. Die Arbeit Ihres Kollegiums und Ihr Handeln lösen also auch dann Kritik aus, wenn Ihre Schule gute Arbeit leistet.

Auf Kritik können Sie gelassen reagieren, wenn Sie Ihre Hausaufgaben gemacht haben. Dazu zählen insbesondere:

- Offenheit für anstehende Veränderungen.
- Breite und rechtzeitige Informationen, insbesondere regelmäßige Berichterstattung in den schulischen Gremien.
- Systematische Weiterentwicklung Ihrer Schule durch Unterrichts-, Schul- und Personalentwicklung.
- Teilhabe der Schüler und Eltern an der Gestaltung der Schule, insbesondere gute Zusammenarbeit mit dem Elternbeirat.



- Demokratische Ausgestaltung der Schule und Schaffung von Zuständigkeiten.
- Teamarbeit des Lehrerkollegiums.

Nehmen wir einmal an, die Konzeption Ihrer Schule ist im Eingangsbereich des Schulgebäudes auf mehreren großen Schautafeln dargestellt. Nehmen wir weiter an, jemand beschuldige Ihre Schule oder Sie persönlich, Sie hätten die Weiterentwicklung Ihrer Schule verschlafen oder behindert. Dann werden Sie diesen Kritiker in den Schuleingangsbereich bitten und ihm anhand der Schautafeln erläutern, wie sich Ihre Schule systematisch entwickelt hat und noch weiterentwickelt, und warum zuerst dieser Schritt getan wird und dann erst der nächste. Anders ist es, wenn die Kritik nicht pauschal, sondern detailliert, ähnlich einer Reklamation in Betrieben, vorgetragen wird. Dann raten wir Ihnen, eine solche *Reklamation* unvoreingenommen wie einen Prüfauftrag anzunehmen. Sie müssen immer damit rechnen, dass eine Detailkritik berechtigt ist. Sachlich sollten Sie sich deshalb solcher Kritik stellen. Gründlich sollten Sie die kritisierten Punkte prüfen. Denn diese Prüfung bietet die Chance, mögliche Schwachstellen zu erkennen und die Arbeit Ihrer Schule zu optimieren.

Denken Sie bitte immer daran: Sie sind nicht nur der Vorgesetzte Ihrer Lehrer, sondern auch der Gesamtverantwortliche gegenüber den Schülern und den Eltern. Deshalb sollten Sie eine „Reklamation“ gegen eine Lehrkraft nicht ignorieren oder ungeprüft zurückweisen. Vielleicht ist ein Schüler im Recht – und Sie tun ihm Unrecht, wenn Sie ihm nicht zu seinem Recht verhelfen. Vergessen Sie bitte nicht, dass vor allem Gerechtigkeit von Ihnen erwartet wird. Insbesondere Ihre Schüler wollen gerecht behandelt werden. Sie können Ungerechtigkeiten nicht ausstehen.

Mit Kritik sachlich umgehen

Wer führt, muss immer im Gespräch mit seinen Weggefährten sein. Ziele vereinbaren, Kollegen aufmuntern, ggf. einem Niedergeschlagenen aufhelfen, aber auch ehrliche Rückmeldung geben – das gehört zur alltäglichen Kommunikation. Dass man als Chefin bzw. Chef Kritik austeilen und Kritik entgegennehmen muss, gehört auch zum Alltag.

Deshalb sind *Kritik üben* und *Kritik entgegennehmen* ganz wichtige Standardsituationen, auf die man sich professionell einstellen muss.



Am Anfang war das Wort, nicht das Bild. In unserer Zeit scheint das zuweilen in Vergessenheit zu geraten, denn übergroß sind die Bildteppiche, die überall ausgelegt sind, in unseren Privatzimmern, in unseren Arbeitsräumen, in unseren Freizeitbereichen. Je mehr wir von Bildern umgeben sind, umso weniger können wir sie verdrängen oder gar bewältigen. Millionen Menschen verstehen die Fernsehnachrichten nicht, weil nicht alles in Bildersprache dargestellt werden kann. Viele nehmen wichtige Informationen nicht mehr auf, weil die optischen Reize die Aufnahmekapazität unseres Gehirns zwar nicht überfordern, aber doch die Reizschwelle nicht mehr überspringen. Nicht wenige Zuschauer verstehen die Fernsehnachrichten am besten, wenn sie die Augen schließen, also die elektronische Bilderflut ausschließen.

Im Wort, im richtigen Wort und nicht im Bild, kommt unsere Meinung zum Ausdruck. Das Hören war vor dem Sehen. Jeder Embryo hört schon die Welt, lange bevor er in sie hineingeboren wird. Unsere Kreativität beginnt mit dem Hören und nicht mit dem Sehen. Die Bilder, die sich unser Hirn aufgrund des Gehörten selbst herstellt, mobilisieren Kreativität. Der von außen aufgezwungene Bilderteppich hüllt ein, lullt ein und verleitet zur Passivität.

Ohne gutes Zuhören erfassen wir die Wirklichkeit nicht. Sie bleibt dann unerhört. Also achten Sie darauf, was und wie etwas gesagt wird. Sie müssen vor allem gut zuhören, wenn Sie ein Problem mit einem Menschen haben oder ein anderer mit Ihnen.

Kritik üben

- Beklagen Sie sich bei dem, der Ihrer Meinung nach zu kritisieren ist, niemals bei einem Dritten.
- Missbilligen Sie das Verhalten anderer nicht in Gegenwart eines Dritten.
- Vergleichen Sie das Verhalten des Kritisierten nicht mit dem anderer.
- Bringen Sie Ihre Kritik vor, sobald sie können, wenn Sie mit dem Betreffenden allein sind und klar artikulieren können.
- Wenn Sie eine Sache dargelegt haben und der andere sie gewissenhaft erwogen hat, dann bringen Sie sie nicht ein zweites Mal zur Sprache.
- Bemängeln sie nur die Verhaltensweisen, die der Betreffende auch ändern kann.
- Bringen Sie nicht ein ganzes Bündel von Beschwerden auf einmal vor.
- Schicken Sie Ihrer Kritik keine langen Vorreden und Entschuldigungen voraus.

