

Max Schmidt (Hrsg.)

## Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 04

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Fehler und Kritik (12 S.)

### Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

**Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:**

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)

📮 Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198  
[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)

Fachwissen

4/1

**Schulleiter persönlich – Fehler und Kritik**

„Wie können unsere Politiker mit so viel Kritik leben?“, haben Sie sich vielleicht schon gefragt. Sie können. Und sie lächeln auch noch dabei, werden sie kritisiert. Unbefangen sprechen sie in die Kamera, dass ihre Kritiker wieder einmal von sich ablenken wollten, dass ihre Gegner etwas vor ihren Interessenkarren spannen wollten, dass ganz alte und allseits bekannte Sachen wieder aufgewärmt würden usw. Kritik ist die Aufgabe der Opposition, lernten wir, und sie gehört zur Demokratie. Gehört sie auch in die Schule?

**A Kritik in der Schule**

Sie leiten eine Schule, und hängen vielleicht dem Ideal einer Schulfamilie nach. Doch gerade in einer Schule gibt es unterschiedliche Meinungen und Spannungen. Aber Opposition? Demokratie? Offene Kritik? Gehören diese Merkmale unserer Gesellschaftsordnung auch in die Schule? Wir ziehen doch alle am selben Strang, wir sitzen in einem Boot, wir brauchen unsere Kraft für andere Aufgaben, wir haben einen Ruf zu verteidigen, wir sind ermächtigt, beauftragt, haben ein Amt usw. Solche Überlegungen können einem durch den Kopf gehen, wenn die Anderen einmal nichts von unseren gut gemeinten Absichten wissen wollen.

In den letzten Jahrzehnten hat sich einiges in den Strukturen der schulischen Landschaft geändert. Es entwickelte sich ein Bewusstsein von den verschiedenen Aufgaben und Interessen und die an der Schule organisierten Gruppierungen sind in Gremien vertreten, die wiederum schulübergreifend vertreten sind. Mit Feedback und Leistungsbewertung, mit Evaluation und Ranking müssen alle an der Schule, die etwas verantworten, leben können. Die Schule ist darum noch keine Abbildung der Demokratie, eine Familie ist sie jedoch längst nicht und war sie nie. Zu sehr sind die Abläufe professionalisiert und Konflikte systemimmanent, als dass wir einem romantisch verklärten Harmoniebild nachhängen könnten. Eher noch nähern wir uns dem Modell eines Betriebs, der der Kundenzufriedenheit und Qualität verpflichtet ist. Mit einem gar nicht so kleinen Unterschied: dass sich junge Menschen nach unserem Vorbild und Beispiel entwickeln und dass sie nicht nur effektiv arbeiten, sondern auch selbstbewusste Staatsbürger werden sollen, die ihrerseits Konflikte zu beherrschen lernen.

Alle diese Parameter deuten auf die zentrale Rolle der Kritik. Beides funktioniert nicht ohne sie: die Demokratie nicht und nicht ein sich selbst reorganisierender Betriebsablauf. Das ist nicht schwer nachzuvollziehen. Warum jedoch können wir Kritik nicht einfach als konstruktives Stützelement am gemeinsamen Haus begreifen? Warum fühlen wir uns angegriffen, ungerecht behandelt, unterstellen feindliche Absichten und sinnen womöglich auf Rache?

**B Führungshandeln verträgt Fehler**

In der dritten Ausgabe wurde an dieser Stelle das Bild eines mitarbeiterorientierten Schulleiters entworfen, der koordiniert und moderiert, der nicht alles bestimmen und damit seine Macht absichern will. Dieser hat nicht seine persönlichen Ambitionen, sondern die möglichst kongeniale Umsetzung der schulischen Leitbilder und des Erziehungs- und Bildungsauftrags vor Augen. Die ständige Arbeit an sich selbst, der er sich unterziehen muss,

4/1

**Schulleiter persönlich – Fehler und Kritik**

besteht auch darin, sein Handeln zu überprüfen, ob es von diesem Weg abweicht. Tut er dies, hat er den Rücken frei, wenn er Fehler macht, wie jeder Mensch Fehler macht, und ganz besonders, wenn er kritisiert wird, berechtigt oder unberechtigt. Die innere Balance lässt Sie Kritik oder gar Vorwürfe aushalten. Sie haben nichts zu verbergen. Es braucht nur noch einige Verfahrenstechniken, um mit offenen und verdeckten Vorhaltungen umzugehen, ob sie aus dem Telefon, im Gespräch oder in einer Versammlung geäußert werden, deren Sie ja einige zu leiten haben.

Doch ist es damit nicht getan, dass Sie sich wehren können. Sie brauchen die Kritik und Ihre Mitarbeiter brauchen sie auch. Es geht nicht darum, sich möglichst vorteilhaft (ohne Gesichtsverlust) aus der Situation zu retten: Es geht schlicht darum, dass in jeder Kritik wenigstens ein Korn Wahrheit steckt und niemand, dem am Gelingen der Sache gelegen ist, auf diese verzichten sollte.

**C Umgang mit Fehlern pflegen**

Kultur bedeutet Pflege. Mit Fehlern und Kritik umzugehen, muss ebenfalls gepflegt werden. Also: Nicht nur einige Tricks lernen, um den anderen zum Schweigen zu bringen und Lacher auf die eigene Seite zu ziehen, sondern Abkehr vom Freund-Feind-Denken und hin zu einem positiven Verständnis von Fehlern, Pannen und aufgeregten Betroffenen!

Ich werde nie vergessen: Ein guter Bekannter lag in der Klinik. Er hatte seit Tagen keine Darmfunktion und alles deutete auf die Notwendigkeit eines raschen operativen Eingriffs hin. Keiner der Ärzte in der Abteilung konnte sich jedoch dazu entschließen. Als der Chef, der einige Tage abwesend war, wieder zurückkam, war der Patient zwar operiert, jedoch nach der Katastrophe, dem Darmdurchbruch. Ein Chef, der seine Ärzte während der Visite vor Patienten der Fehler bezichtigte und sie klein machte, hat damit ein Klima der Ängstlichkeit, der Scheu vor Verantwortung und des Verzichts auf Verbesserungen erzeugt. Er hat damit seine Leitungsaufgabe schlecht erfüllt. Der Patient starb letztlich nicht am Versäumnis des Stationsarztes, sondern seines Chefs, der Duckmäuser herangezogen hat.

Auch die Schule kennt Teamarbeit und geteilte Verantwortung. Es stirbt sich zwar nicht so rasch in der Schule, doch Duckmäusertum unter den Lehrkräften ist das, was ein auf eine demokratische Gesellschaftsordnung bezogenes Bildungsinstitut am wenigsten brauchen kann, werden doch heimliche Lehrpläne wirksam, die damit installiert werden: wegsehen, Mund halten und Ohren auf Durchzug stellen. Der junge Mensch verlässt die Schule, geprägt von einem Klima entweder der Zusammenarbeit oder des Einzelgängertums, des miteinander oder des übereinander Redens: Lehrkräfte sind Multiplikatoren, und darum ist die Verantwortung dessen, der ihnen Vorbild gibt, riesengroß. Sagen Sie nicht, dass Lehrkräfte unabhängig sind von der Schulleitung! Sie sollen es ja auch nicht sein. Sie sollen angesteckt werden vom erfolgsorientierten, optimistischen, auf Stärken schauenden und aufmunternden Geist, den ihr Chef verbreitet, und sie sollen diesen Geist an ihre Schüler weitergeben.

An dieser Stelle ist es Zeit davon zu sprechen, dass Sie die an Ihrer Schule praktizierte Fehlerkultur auf allen Ebenen genauer unter die Lupe nehmen sollten: Wie gehen die Mitarbeiter miteinander um, wie die Lehrkräfte mit den Schülern und wie die Schüler untereinander? Alle wissen theoretisch wie Sie auch, dass man aus Fehlern lernen sollte. Dennoch

braucht dieses Wissen ein Bewusstsein, nämlich dass Fehler wertvoll sind, weil sie auf Defizite verweisen, die als Hindernisse im Weg liegen. Und dieses Bewusstsein braucht Bestätigung und Übung, braucht Rituale und Gewohnheiten, Kultur im Umgang mit Fehlern und Kritik eben.

Einige Anhaltspunkte zur Ermittlung der Situation:

- Leugnen Ihre Kollegen ihre Verantwortung, wenn Sie ihnen einen Fehler vorhalten?
- Werden die gleichen Fehler wiederholt gemacht?
- Geben Kollegen Fehler von sich aus zu?
- Stellen Kollegen in Konferenzen Vorschläge und Ideen vor?
- Sind Verbote rigoros formuliert oder in positive Hinweise verkleidet?
- Werden Texte auf Aushängen kleinlich und anonym auf Fehler korrigiert?

Sie merken, worauf diese Abfrage zielt, und können sie sicher um einige Punkte erweitern.

Fragen Sie sich aber auch, wie Kollegen im Gespräch mit Ihnen reagieren! Sie können daran ablesen, welches Bild sie von Ihnen haben.

- Sind sie nervös und aufgeregt?
- Widersprechen Sie sachorientiert oder nur unter innerem Druck?
- Widersprechen sie überhaupt?
- Können sie Ihnen gegenüber ihren Standpunkt darlegen und vertreten?
- Hören Sie sich gegenseitig zu oder ist der andere nur Stichwortgeber?
- Werden gemeinsame Ziele fixiert oder bleibt es bei Anweisungen?

Diese letzte Alternative zeigt bereits den Weg, der hier vorgeschlagen wird:

## D Die Fehler der anderen

Sprechen wir zuerst von Fehlern, die Ihnen bei Ihren Mitarbeiter auffallen: Nehmen wir an, Sie stoßen in einer Konferenz auf ein Fehlverhalten. Hat ein Kollege bei der Notenbildung unkorrekt gehandelt, ist das Problem nicht, wie der Fehler zu beheben ist. Wurden z.B. Grundlagen der Objektivität verletzt, muss weiter gefragt werden: Was verrät der Fehler über die Dienstauffassung, über das Lehrer-Schüler-Verhältnis, über die Auffassung von Ihrer eigenen Amtsführung? Genug Material, um über derartige Ursachenketten nachzudenken und dann ein Gespräch unter vier Augen zu führen, wenn es Anlass dazu gibt. Sollte es sich jedoch um eine fehlerhafte Notenberechnung handeln, offenkundig aus unterschiedlichen Listenvordrucken der Schulzweige entstanden, sollte der Kollege gar selbst den Fehler aufgedeckt haben, ist ihm zu danken für seinen Beitrag zur Optimierung der Abläufe, denn nun können Sie die verwaltungstechnische Ursache des Fehlers beseitigen.

Um zu Fehlern ein reflektiertes, jedoch entkrampftes Verhältnis zu bekommen, sollten Sie immer wieder an die bekannten Weisheiten denken:

- Fehler sind und bleiben Fehler.
- Jeder Fehler im Betrieb betrifft auch den, der die letzte Verantwortung trägt.
- Kein Mensch handelt fehlerfrei.
- Wer nicht handelt, begeht auch keinen Fehler.
- Wer wenig Fehler begeht, lernt auch wenig dazu.
- Nicht der Fehler, sondern der Umgang mit ihm ist entscheidend.
- Kein Fehler sollte sich wiederholen.