



Regelwerk, klare Linie, Akzeptanz – wie und woran die Schiedsrichter arbeiten

Lutz Michael Fröhlich

Stellvertretender Vorsitzender der DFB-Schiedsrichterkommission

Lutz Michael Fröhlich, stellvertretender Vorsitzender der DFB-Schiedsrichterkommission und Leiter von über 200 Bundesligapartien, informiert über das Schiedsrichterwesen und das Anforderungsprofil an einen modernen Schiedsrichter.

In Sekundenbruchteilen muss der Schiedsrichter seine Wahrnehmung in Entscheidungen umsetzen. Dazu ist es notwendig, auf das Geschehen vorbereitet zu sein. Den Weg eines Angreifers mit dem Ball am Fuß in den Strafraum, verfolgt von einem Abwehrspieler, muss der Schiedsrichter aktiv beobachten, dabei handlungsbereit sein. In welche Richtung läuft der Angreifer? Aus welcher Richtung kommt der Abwehrspieler? Wo ist ein Zweikampf zu erwarten? Bei der Entscheidung müssen dann die Regelbestimmungen umgesetzt

werden. Dort, wo dem Schiedsrichter ein Ermessensspielraum bleibt, ordnet er die Spielsituation in den Kontext der gesamten Spielleitung ein, um sie dann mit einer nachvollziehbaren Entscheidung bedienen zu können. Gelingt das durchgängig, wird die Linie des Schiedsrichters fast immer als klar eingestuft, seine Spielleitung wird akzeptiert.

Drei Aspekte zur Erwartungshaltung an den Schiedsrichter Regelwerk

Die Entscheidungen müssen sich am Regelwerk orientieren. Sie dürfen Regelbestimmungen nicht verletzen.

Umsetzung der Regeln: Klare Linie

Die Regelbestimmungen müssen einheitlich angewendet werden, so dass die Regelauslegung insgesamt nachvollziehbar bleibt.

Akzeptanz als Spielleiter

Der Schiedsrichter muss Spiel und Spieler über seine Entscheidungen und seinen Auftritt führen können, Spielleitungskompetenz einbringen. Ein respektvoller Umgang mit den Spielern und Trainern ist für einen Spielleiter die Grundlage dafür, um auch seinerseits einen respektvollen Umgang einzufordern. Akzeptanz, die sich aus einem respektvollen Umgang miteinander entwickelt ist nachhaltig und beeinflusst die Auseinandersetzung mit vermeintlichen Fehlern positiv.

Übertriebenes Marketing in eigener Sache und/oder permanente öffentliche Selbstdarstellung führen schnell zu einem hohen Bekanntheitsgrad, haben aber nicht zwangsläufig etwas mit der tatsächlichen Qualität als Spielleiter und auch nichts mit Akzeptanz zu tun. Das ist dann der Unterschied zwischen Bekanntheit und Wertschätzung.

Akzeptanz – Respekt – Klare Abgrenzung der Rollenverteilung: Über Kommunikation und Dialog erfolgt der Austausch über Entwicklungen im Fußball, den Sinn von Regelbestimmungen und die aktuellen Entscheidungen an den Spieltagen. Dieser durchaus partnerschaftliche Austausch ist wichtig, um das Geschehen immer wieder aufzuarbeiten und um voneinander zu lernen. Aber die Rollenverteilung muss dabei klar bleiben, weil völlig unterschiedliche Zielsetzungen bestehen. Trainer und Spieler möchten natürlich ihre Spiele gewinnen. Der Schiedsrichter hingegen ist für die Einhaltung der Regeln zuständig, mit deren Auslegung er ein positives Spiel fördern soll. Dieses Spannungsfeld ist unauflösbar. Sich darüber im Klaren zu sein ist auch eine Voraussetzung, um als Schiedsrichter erfolgreich Spiele leiten zu können.

Das Schiedsrichterwesen im Wandel Früher

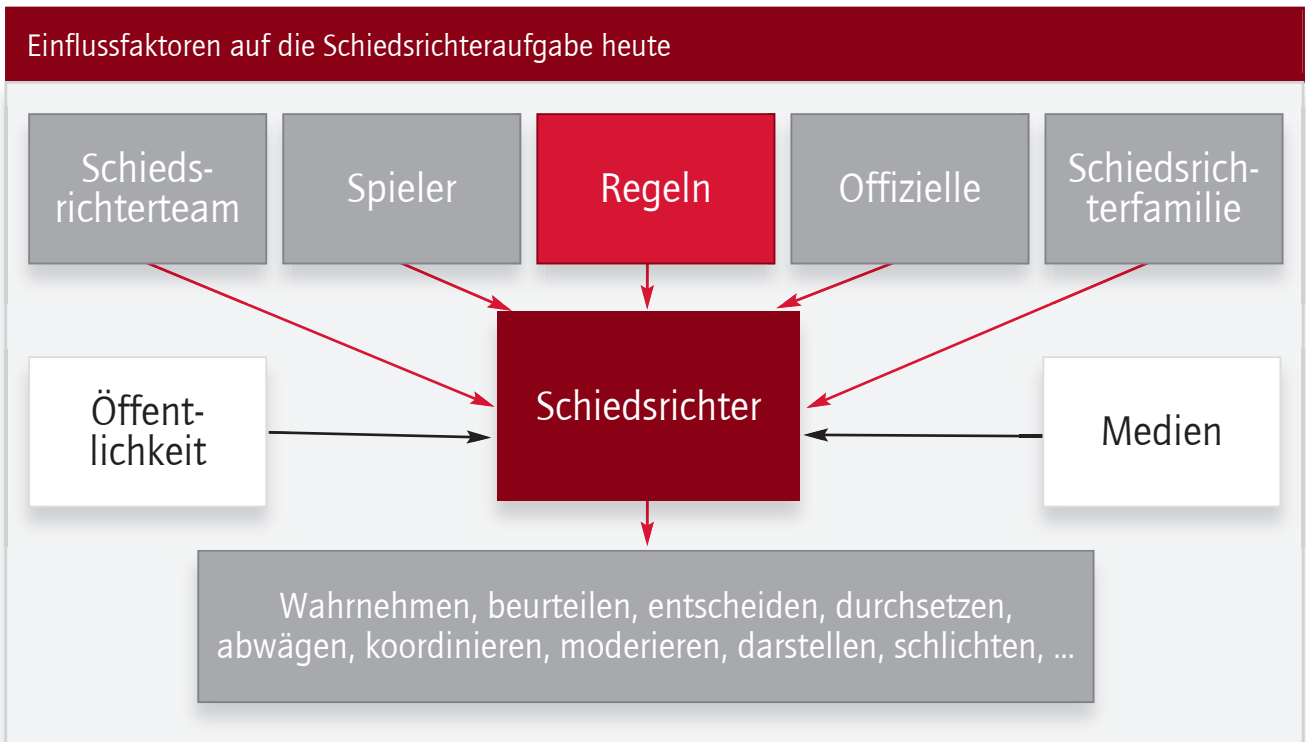
Im Zentrum des Schiedsrichterwesens stand die Auseinandersetzung mit dem Regelwerk, die auf den monatlichen Schulungen (Lehrabenden) in Frontalunterricht thematisiert und über Regeltests abgefragt wurden. Der Prozess „Wahrnehmen – Beurteilen – Entscheiden“ war Grundlage für das Anforderungsprofil eines Schiedsrichters, bei dem dann Eigenschaften wie Mut und Durchsetzungsvermögen eine tragende

Rolle spielten. Das Umfeld des Schiedsrichters bestand überwiegend aus der Schiedsrichterfamilie, aus der man immer wieder Zuspruch und Kraft zog, um die Regelbestimmungen Wochenende für Wochenende mutig durchzusetzen. Die Kommunikation vollzog sich in erster Linie im Schiedsrichterteam, dazu kamen dann noch die Schiedsrichterbeobachter, die ebenfalls aus der Schiedsrichterfamilie stammten. Kommunikation mit Offiziellen, Trainern, Spielern war die Ausnahme. Die Distanz war groß. Die Schiedsrichter waren auch medial noch ein untergeordnetes Thema.

Heute

Der Schiedsrichter muss sich seiner Öffentlichkeit bewusst sein, ob in der Bundesliga oder in den Landesverbänden. In dem Moment, in dem er die Mannschaften auf das Spielfeld führt, steht er quasi auf einer öffentlichen Bühne, auf der sein Handeln von allen Beteiligten genau registriert wird. Die Fähigkeit, öffentlich sein zu können und dabei trotzdem authentisch zu bleiben, hat in der Entwicklungsarbeit mit den Schiedsrichtern deutlich an Bedeutung gewonnen. In der Kommunikation läuft inzwischen alles viel vernetzter ab. Über Kommunikationsplattformen werden mehr Informationen ausgetauscht, als jemals zuvor. Das betrifft auch Offizielle, Trainer, Spieler und Schiedsrichter. Auch

das ist eine neue Herausforderung, insbesondere für die jungen Schiedsrichter, die sich in diesem Szenario ihrer Rolle als Schiedsrichter und ihrer Zielsetzungen bewusst sein müssen und auch hier offen, ehrlich und vor allem auch klug auftreten müssen. Der Chance, fast universell kommunizieren zu können, steht das Risiko gegenüber, dass Karrieren schnell wieder beendet sein können, wenn unbedacht und ungeschickt kommuniziert wird. In den Spielleitungen war früher noch der unauffällige Spielleiter der Beste. Heute aber ist ein situationsbezogenes Agieren gefragt, bei dem Spielcharakter und Spielentwicklung berücksichtigt werden. Das kann zum Beispiel einen sehr präsenten, vielleicht auch mal dominanten, Schiedsrichter erfordern, der Akzente setzt und Spielabläufe dahingehend lenkt, dass ein sauberes und positives Fußballspiel möglich ist. Insofern hat sich das Profil des Schiedsrichters immer mehr zum Spielleiter hin verändert. Es geht nicht nur allein darum, die Situationen und Prozesse im Spiel wahrzunehmen, zu beurteilen und dann Entscheidungen durchzusetzen. Immer mehr geht es auch darum, Spielvorgänge einzuordnen, abzuwägen, im Spiel Abläufe zu koordinieren, bei Konflikten auch mal zu moderieren und zu schlichten. Der moderne Schiedsrichter ist körperlich topfit und kommunikativ. Er verfügt dazu über eine



ordentliche Portion Fußballfachverstand, erkennt Probleme frühzeitig und steuert dann rechtzeitig, ist sicherer Entscheider und für alle berechenbar. Nichts stört im Spiel mehr, als wenn der Schiedsrichter die Akteure mit seinen Entscheidungen überrascht. Und umgekehrt stört den Schiedsrichter nichts mehr, als wenn er von Spielentwicklungen und neuen Situationen überrascht wird. Daher spielt auch das Antizipationsvermögen eines Schiedsrichters eine große Rolle in seiner Spielleitung.

Dieser Anspruch, diese Erwartungen sind in der Spitze des Schiedsrichterwesens ein wesentlicher Baustein der Weiterentwicklung. Die Schiedsrichter in den Landesverbänden schauen auf die Schiedsrichter in der Spitze und holen sich die Impulse aus deren Spielleitungen für ihre Weiterentwicklung. Das ist auch ein wichtiger Prozess, damit leistungsstarke Schiedsrichter an der Basis zur Verfügung stehen. Die Spitzenschiedsrichter haben Vorbildfunktion und beeinflussen über ihre Leistung maßgeblich auch die Qualität der Schiedsrichter in den Landesverbänden.

Struktur des Schiedsrichterwesens

62 Schiedsrichter sind im Bereich von der Bundesliga bis zur Dritten Liga im Einsatz. Damit sind nicht einmal 0,1 Prozent aller in Deutschland organisierten Schiedsrichter in der Spitze

tätig. Insgesamt kommen von den rund 78.000 Schiedsrichtern nur ca. 550 mit dem DFB-Spielbetrieb in Berührung. Über 99 Prozent der Schiedsrichter werden dagegen ausschließlich in den Landesverbänden zu Spielleitungen eingeteilt. Bei den Schiedsrichterinnen sind es 2,3 Prozent, die im DFB-Spielbetrieb eingesetzt werden.

Der DFB-Spielbetrieb umfasst neben den oben genannten Spielklassen noch die Erste und Zweite Frauen-Bundesliga, die Junioren-Bundesligen und in der Saison 2011/2012 letztmalig noch die Regionalligen (die ab der Saison 2012/2013 in die Regionalverbände wechseln).

Für die Schiedsrichter und Schiedsrichterinnen in diesem Bereich werden die Maßnahmen zur Weiterentwicklung über die Schiedsrichterkommission des DFB und über die DFB-Schiedsrichterabteilung koordiniert und organisiert. Das sind in erster Linie Lehrgänge und Tagesseminare. Im Rahmen eines von 2007 bis zum Jahr 2012 angelegten Projektes werden derzeit von der DFB-Schiedsrichterkommission für die Lehrwarte in den Landesverbänden Grundlagenseminare zur Qualifizierungsarbeit mit Schiedsrichtern durchgeführt.

Es bleibt ein wichtiges Ziel, dass die Inhalte zur Qualifizierung der Schiedsrichter in der Spitze genauso auch die Landesverbände erreichen, um eine einheitliche Regelauslegung in allen

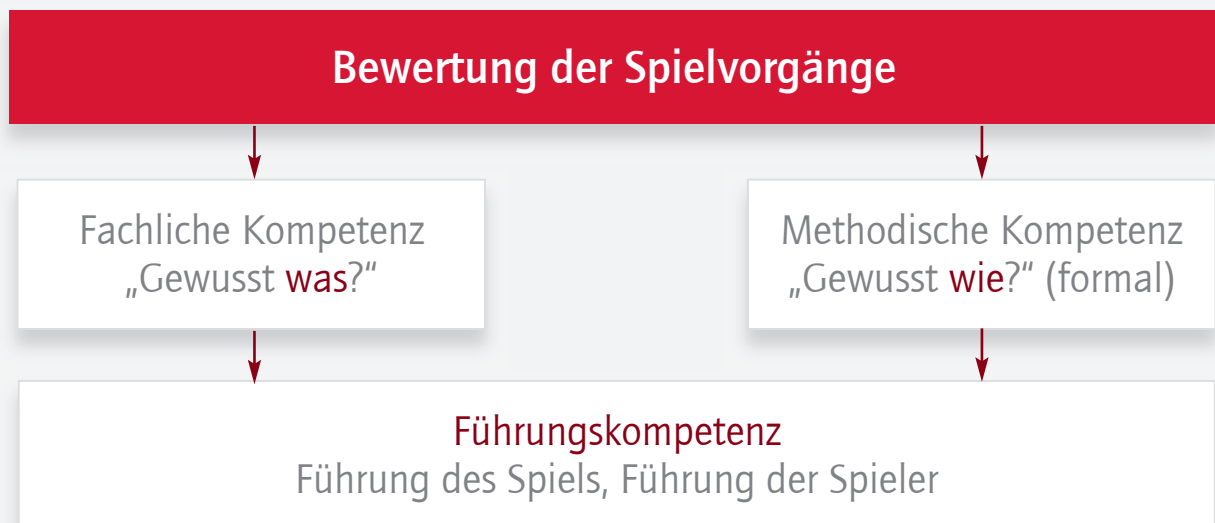
Spielklassen zu gewährleisten und um leistungsstarke Schiedsrichter bereits frühzeitig zu erkennen und beobachten zu können.

Das Regelwerk des Fußballs

Eigentlich gibt es nur 17 Spielregeln, die auf 45 Seiten in einem Regelheft untergebracht sind. Dazu kommen dann aber noch 75 Seiten zur Auslegung der Regeln. Und da liegt eigentlich die Hauptquelle der Diskussionen, die Woche für Woche geführt werden, oftmals mit Verweis auf Entscheidungen in den Vorwochen. Das Ziel ist hier, die verschiedenen Einzelsituationen möglichst auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, um dadurch verständlich zu bleiben und Transparenz zu erreichen. Das ist ein schwieriges Unterfangen, in einer Zeit, die durch das Streben nach Differenzierung und Durchsetzung von Einzelinteressen geprägt ist.

Im Zentrum des Fußballspiels stehen dabei weniger die grundlegenden Regeln, etwa wie groß der Ball sein darf oder wie die richtige Abmessung des Spielfeldes ist – wengleich diese Vorgaben natürlich beachtet werden müssen. Vielmehr stehen eigentlich nur zwei Regeln im Fokus, auf die sich 80 bis 90 Prozent der Spielsituationen zurückführen lassen. Das ist zum einen die Abseitsregel, die Regel 11, und zum anderen das verbotene Spiel bzw. unsportliches Betragen, die Regel 12.

Kriterien der Schiedsrichterschulung



Drei Beispiele zur Regel 12

Der elementare Bestandteil bei der Beurteilung der Zweikämpfe ist die Einordnung in fahrlässiges, rücksichtsloses, gewaltsames Spiel oder übermäßige Härte:

- Bewertet der Schiedsrichter den Angriff eines Spielers als eine Gefährdung der Gesundheit des Gegners, dann muss er in jedem Falle einen Feldverweis aussprechen. Solche Angriffe liegen z. B. vor, wenn ein Spieler von hinten in die Ferse des Gegners tritt oder mit der offenen Sohle in ihn hinein springt. Das ist dann übermäßige Härte.
- Bewertet der Schiedsrichter einen unerlaubten Einsatz des Unterarmes oder Ellenbogens im Kampf um den Ball als eine bewusste Ausrichtung in Richtung des gegnerischen Kopfes bis hin zu einem Schlag, dann ist ein Feldverweis auszusprechen. Das ist dann gewaltsames Spiel.
- Im Gegensatz dazu stehen Zweikämpfe um den Ball, in denen sich Spieler in rücksichtsloser Spielweise einbringen, ohne dabei aber die Gesundheit des Gegners unmittelbar zu gefährden. Das ist etwa bei einem seitlichen Tackling der Fall, bei dem Ball und Gegner getroffen werden.

Drei Beispiele zur Regel 11

Die meistdiskutierte Regel im Fußball ist sicherlich die Abseitsregel. Dabei ist es schier unmöglich, die Abseitsregel

so zu perfektionieren, dass es keine Diskussionen mehr gibt. Jede kleine Veränderung, um „Baustellen“ zu schließen, hat bisher neue „Baustellen“ aufgerissen, die dann im Mittelpunkt der Diskussion stehen. Drei Fragen stehen beim Abseits im Mittelpunkt:

- Wann handelt es sich um einen Spieleingriff, um eine Ablenkung, um eine Irritation?
- Was ist ein Zuspiel?
- Was ist ein Abpraller?

Für die Saison 2011/2012 ist die Auslegung der Abseitsregel leicht nachjustiert worden, was die Bewertung eines Speileingriffes angeht:

- Ein Spieler, der aus einer Abseitsstellung das Spielgeschehen unmittelbar kreuzt, und so die Aktionen der Abwehrspieler stört oder diese durch seine Anwesenheit bindet, ist strafbar Abseits, weil er dadurch auf das Spielgeschehen einwirkt.
- In der Abseitsregel heißt es, ein Spieler ist nur zu bestrafen, wenn er aus seiner Position einen Vorteil zieht. Somit ist ein Spieler als strafbar im Abseits zu bewerten, wenn er zunächst im Abseits steht, ohne ins Spiel eingreifen zu wollen, dann aber den Ball unmittelbar nach einem Abpraller vom Torwart oder vom Torposten spielt.
- Auch bei einer Flanke in den Strafraum ist auf strafbar Abseits zu entscheiden, wenn sich mehrere Angreifer klar zum Ball bewegen, somit

am Spielgeschehen teilnehmen, auch wenn zum Beispiel nur einer von Ihnen bei der Ballabgabe im Abseits stand.

Woran wird im Schiedsrichterwesen gearbeitet?

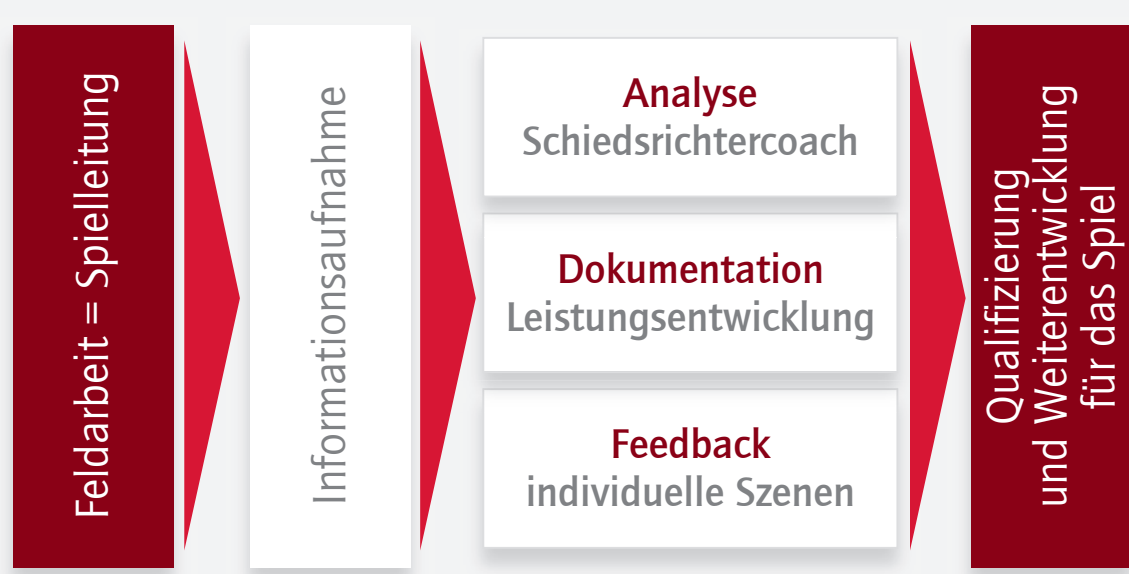
Antizipation

Ein ganz wichtiger Aspekt in der Arbeit mit den Schiedsrichtern ist die Förderung des Antizipationsvermögens. Dazu gehören Körperspannung und Handlungsbereitschaft. Der Schiedsrichter muss in jeder Situation beweglich bleiben, um schnell reagieren zu können. Daher hat auch die Fitness eines Schiedsrichters eine größere Bedeutung gewonnen, denn nur wer körperlich fit ist kann die Körperspannung und Konzentration über 90 Minuten erhalten.

Es ist ungünstig für die Umsetzung der Wahrnehmung in eine Entscheidung, wenn der Schiedsrichter sich lediglich in der Position des passiven Zuschauers befindet. Wenn zwei Spieler aus 15 Metern Entfernung aufeinander zulaufen und den mittig zwischen ihnen liegenden Ball erobern wollen, dann muss der Schiedsrichter auf die Szenarien, die möglicherweise gleich auf ihn zukommen eingestellt sein. Er darf sich nicht überraschen lassen.

Der Aspekt Antizipation wird bei den Spielanalysen immer wieder aufgegriffen und ist auch bei den Lehrgängen immer wieder auf der Agenda. Der

Weiterentwicklung der Schiedsrichter: Im Mittelpunkt steht das Spiel!



Schiedsrichter, der es in seiner Entwicklung schafft, diese Qualität in seine Spielleitungen durchgängig einzubringen, der hat dann einen großen Vorteil für die Akzeptanz als Spielleiter gegenüber denjenigen, die das nicht schaffen. Das macht am Ende – neben anderen Qualitäten – auch den Top-Schiedsrichter aus.

Ermessensspielraum

Ein Ziel der Weiterentwicklung ist auch die Angemessenheit in der Regelauslegung, insbesondere in den Fällen, in denen der Schiedsrichter aufgrund seiner Wahrnehmung keine ganz klare Entscheidungslage für sich erreichen kann. Dabei soll der Grundsatz gelten, dass im Zweifel die geringere Strafe ausgesprochen wird oder im Zweifel zum Beispiel auf den Strafstoßpfiff verzichtet wird.

Um mit den Ermessensspielräumen klug umgehen zu können, ist eine weitere Qualität für einen Spielleiter notwendig: Er muss ein Spiel „lesen“ und den Spielcharakter richtig einschätzen können. Gelingt ihm dieses, dann wird er seine Entscheidungen dem Spiel angemessen einbringen können. Auch das stärkt seine Akzeptanz als Spielleiter.

Vorbereitung und Strategie

Es ist notwendig, sich im Vorfeld der Spielleitung vorzubereiten, auf die äußeren Gegebenheiten, wie auf die Dinge, die mit dem Geschehen auf dem Spielfeld zu tun haben können. Zu den äußeren Gegebenheiten gehört auch die Einstellung auf das Fanpotenzial, zum Beispiel zum Umgang mit dem Thema Pyrotechnik. Im Mittelpunkt steht aber die Auseinandersetzung mit dem Spielerpotenzial und den Offiziellen eines Teams.

Wichtig ist dabei, dass aus den Informationen in einer intensiven Vorbereitung keine Voreingenommenheit oder kein falsches Briefing für die Spielleitung erwächst. Die Devise heißt hier: Der Schiedsrichter beginnt das Spiel gut präpariert und gut eingestellt. Alles Weitere ergibt sich aus den Aufgaben, die das Spiel hervorbringt. Dazu gehört auch ein gesundes Maß an Motivation. Übermotivation kann zu leicht dazu führen, dass der Schiedsrichter Einzel-elemente seiner Vorbereitung umsetzen will, obwohl das Spiel gar keinen Anlass dazu bietet. Mit der Erfahrung

wächst das Repertoire, das ein Schiedsrichter in seine Spielleitung einbringt. Da kann es dann in der einen Woche eher die straff-energische Spielleitung sein, die zum Erfolg führt, in der nächsten Woche kann es dann aber schon die moderate Linie sein, mit der man die Spieler sehr gut erreicht.

Fußballkenntnisse

Natürlich ist auch Fußballsachverstand nötig. Zum einen ist damit der ganz normale Zugang zum Fußballsport gemeint, mit Zweikampfführung und Einschätzung von Bewegungsabläufen. Zum anderen ist es sinnvoll, dass taktische Systeme und ihre Folgen bekannt sind, um zum Beispiel seine Positionierung an typische Laufwege der Spieler anpassen zu können oder sich örtliche Schwerpunktbereiche im Spielfeld einstellen zu können. Die taktische Ausrichtung einer Mannschaft gibt oft schon Aufschluss über zu erwartende Situationen. Dazu gehört auch die Kenntnis über das Repertoire einer Mannschaft zur Ausführung von Standardsituationen.

Präsenz auf dem Spielfeld

Das moderne, schnelle Spiel erfordert Kommunikation über die Körpersprache. Der Schiedsrichter kann den Spielern meist nicht lange erklären, warum er eine Entscheidung getroffen hat. Daher ist es wichtig, ein gesundes Maß dafür zu finden, wann über klare Körpersprache eine Entscheidung ohne weiteren Dialog erfolgt und wann der Schiedsrichter sich auf eine kurze verbale Erläuterung einlässt.

Der Schiedsrichter muss hier möglichst schnell zu einer klaren inneren Haltung gelangen, denn nur dann wird es ihm möglich, auch nach außen hin klar zu kommunizieren. Das ist dann Präsenz, die Präsenz im Feld, die dem Schiedsrichter Ausstrahlung und der Spielleitung Souveränität gibt. Ist diese Präsenz unterentwickelt, dann heißt es für ihn meist, dass Respekt erkämpft und Akzeptanz noch erarbeitet werden muss.

Teamarbeit

Inzwischen nutzen alle Schiedsrichterteams der Bundesliga und 2. Bundesliga das Headsetsystem, das eine neue Dimension in die Spielleitung bringt. Durch die Möglichkeit, innerhalb des Teams während des Spiels jederzeit

kommunizieren zu können, ist eine Abstimmung im Team schneller und unauffälliger möglich. Das Team kann sich sozusagen jederzeit kurz beraten. Allerdings besteht auch das Risiko, dass zu viele irrelevante Informationen kommuniziert werden, die dann vom Wesentlichen für eine Entscheidung ablenken. Bei zu viel Beratung, zu viel Abstimmung, entsteht dann leicht auch Zögerlichkeit. Darunter leidet die Strahlkraft der spontanen Entscheidung.

Portfolio für die Weiterentwicklung Coaching

Das Spiel ist die Quelle der Weiterentwicklung, weniger die theoretische Unterweisung. Daher sind auch die nach dem Spiel verfassten Leistungsberichte von Schiedsrichter-Coaches von großer Bedeutung.

Die Erstellung eines solchen Leistungsberichtes, mit entsprechender Szenenauswahl für den Schiedsrichter, kann gut vier bis fünf Stunden in Anspruch nehmen. Sie stellen nicht nur die Grundlage für die Aufarbeitung des Spiels dar, sondern sind auch Spiegel über das Leistungsvermögen und über die „Form“ eines Schiedsrichters.

Im Rahmen der Aufarbeitung eines Spiels erhalten die Schiedsrichter in der Bundesliga und 2. Bundesliga über ein Individuelles Videoportal noch eine Szenenauswahl von bis zu zehn Szenen von ihrem Spiel, die im Leistungsbericht des Schiedsrichter-Coaches analysiert und kommentiert werden. Für die Perspektiv-Schiedsrichter werden aus diesen Analysen gemeinsam mit Einzel-Coaches Entwicklungsziele formuliert, die regelmäßig besprochen und aktualisiert werden. Über dieses System werden dann die Entscheidungen der Schiedsrichterkommission zur Einstufung der Schiedsrichter für eine Saison vorbereitet.

Wie oft kommen die Schiedsrichter zusammen?

Der Jahresplan für die Schiedsrichter sieht turnusmäßig folgende Zusammenkünfte zur Vorbereitung und Aufarbeitung vor:

- Vor Saisonbeginn: Medizincheck (4h) in der Sportklinik Lüdenscheid.
- Vor Saisonbeginn: Vorbereitungslehrgang (4 Tage) mit den Schwerpunkten Teamarbeit, Körpersprache, Abseitsauslegung und Aufarbeitung

von Auffälligkeiten aus der letzten Saison. Darüber hinaus wird ein Leistungstest durchgeführt.

- In der Saison: Kurz-Lehrgänge (Stützpunkte über einen Tag) im Herbst und im Frühjahr, bei denen die Aufarbeitung aktueller Ereignisse im Vordergrund steht. Darüber hinaus wird jeweils ein Leistungstest durchgeführt.
- In der Saison-Halbzeit: Vorbereitungslehrgang für die Rückrunde (3 Tage).
- Saison-Abschluss: Auswertung des Saisonfinales (1 ½ Tage).

Der Weg zur Akzeptanz

Um als Schiedsrichter Akzeptanz zu erreichen, muss er in der Lage sein, sich

als Persönlichkeit in die Spielleitung einzubringen und Führungs- und Spielleitungskompetenz in der Spielleitung umsetzen. Dazu muss er auf folgende Eigenschaften zurückgreifen können:

- Körperliche Fitness
- Sichere Kenntnis des Regelwerks
- Fußballsachverstand
- Fähigkeit zur Kommunikation
- Teamarbeit

Im Idealfall befinden sich diese Eigenschaften in einer Balance zueinander, auf hohem Niveau. Die Überbetonung einer Eigenschaft führt schnell zu einem unausgewogenen Auftritt, zum Beispiel wenn taktische Aspekte in der Spielleitung dominieren und das zu Lasten einer regeltechnisch sauberen Abgrenzung geht. Es ist die Aufgabe

der Schiedsrichterkommission solche Unausgewogenheiten zu erkennen und dagegengusteuern. Der Schiedsrichter muss im Repertoire flexibel sein und situativ abrufen können, was der Spiel- und Spielerführung nutzt, um ein positives „Arbeitsklima“ zu erhalten und die richtigen Entscheidungen für ein positives Spiel zu treffen, unabhängig und immer neutral. Und da der Schiedsrichter bei seinen Entscheidungen trotz bester Anlagen, bester Weiterentwicklung und Vorbereitung auf ein Spiel immer auch einem menschlichen Irrtum unterliegen kann, gehört der offene und klare Umgang mit Fehlern dazu, ohne dass er sich dabei niedrig machen muss. Auch das fördert am Ende Akzeptanz.

