

Was Führungskräfte von Top-Schiedsrichtern lernen können

# „Just once“ – wenn eine kleine Nachlässigkeit zu großen Problemen führt

*Deniz Aytekin – FIFA- und Bundesliga-Schiedsrichter*

*Andreas Engelen – Lehrstuhl für Management, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf*



Die Aufgaben von Schiedsrichtern und Führungskräften haben auf den ersten Blick kaum Gemeinsamkeiten. Beschäftigt man sich jedoch genauer mit ihren Kernaufgaben, erkennt man eine ganze Reihe von Parallelen. Beide müssen regelmäßig unter Unsicherheit und Druck Entscheidungen treffen und übermitteln. Sie müssen auch Beschlüsse fassen, die ihr Gegenüber in vielen Fällen negativ betreffen – beide brauchen daher Akzeptanz für ihre Entscheidungen. Im Folgenden beschreiben wir auf der Basis der Erfahrungen eines Top-Schiedsrichters und anhand aktueller Management-Literatur und -Praxis einige Best-Practice-Beispiele zur Konsistenz von Entscheidungen und zeigen, dass scheinbar irrelevante kleine Entscheidungen großen Einfluss haben können.

---

Die Fußballregeln sind in Bezug auf den Ort der Spielfortsetzung unmissverständlich und eindeutig. Wenn z. B. das Spiel aufgrund einer Regelübertretung, etwa eines Foulspiels, unterbrochen wurde, wird es am Ort des Vergehens wieder aufgenommen.

Sehr häufig ist zu beobachten, dass nach einem Foulspiel der Ball sich vom ursprünglichen Tatort entfernt. In der Dynamik des Spiels rollt der Ball weiter und befindet sich nicht mehr am ursprünglichen Ort des Zweikampfs. Die Wiederaufnahme des Spiels erfolgt im modernen Fußball meistens sehr schnell, damit die Mannschaft, die den Freistoß zugesprochen bekommen hat, umgehend einen Gegenangriff starten und den größtmöglichen Vorteil aus der Situation ziehen kann.

Ist der Schiedsrichter bei der Wiederaufnahme des Spiels, insbesondere zu Beginn der Partie, großzügig – wird z. B. das Spiel nicht direkt am Ort des Vergehens wieder aufgenommen, sondern drei bis vier Meter entfernt –, so kann das im Lauf des Spiels zu einer „Normalität“ für die Spieler werden und etabliert sich unbewusst als „heimliche Spielregel“. Für die Spieler wird es normal, dass die Freistöße nicht unbedingt direkt am Ort des Vergehens ausgeführt werden müssen und der Spielleiter/Schiedsrichter es duldet, einige Meter davon abzuweichen.

In der Praxis wird der Schiedsrichter bei der Wiederaufnahme des Spiels eher großzügig agieren, wenn der Freistoß in der Nähe des eigenen Strafraums stattfindet. Wenn ein Verteidiger einen Freistoß im eigenen Strafraum erhalten hat und dieser drei bis vier Meter entfernt ausgeführt wird, greift ein praxisorientierter Schiedsrichter mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht ein, um den Ort der Spielwiederaufnahme zu korrigieren. In einer solchen Situation vermeidet es der Schiedsrichter, in

den Fokus zu rücken. Denn bei dieser Vorgehensweise würde der Schiedsrichter als kleinlich und überkorrekt eingestuft werden und dadurch den Unmut des Umfelds auf sich lenken. Bei einem Freistoß aus dem eigenen Strafraum wird der Verteidiger trotz drei bis vier Metern Abweichung kaum eine Chance auf ein schnelles Tor haben, sodass der Schiedsrichter das Risiko hier durchaus eingehen kann.

Etabliert sich diese eigentlich unerlaubte Verhaltensweise jedoch auch in anderen Bereichen des Spielfelds, im Mittelfeld oder gar in der gegnerischen Hälfte, dann erhöht sich das Risiko deutlich, dass daraus eine Großchance entsteht und im Worst Case sogar ein Tor fällt.

Denn die Spieler haben eine „heimliche Spielregel“ angenommen, die nicht rechtzeitig und angemessen vom Schiedsrichter korrigiert wurde. Wenn bei einem Bundesligaspiel durch einen Freistoß, bei dem die Wiederaufnahme an einem falschen Ort erfolgt ist (d. h., der Ball ist ca. zwei bis drei Meter vom eigentlichen Tatort entfernt) am Ende des Spielzugs ein Tor fällt, wird jede TV-Station und werden alle von der Entscheidung negativ betroffenen Personen das Fehlverhalten des Spielers (falscher Ort des Freistoßes) aufdecken und den Schiedsrichter dafür verantwortlich machen. Wenn das erzielte Tor auch noch das Spiel entscheidet, dann ist der Super-GAU vorprogrammiert.

Die Kunst als Schiedsrichter ist es, rechtzeitig auch bei kleineren Fehlverhalten, die für die Spielleitung nicht relevant erscheinen, ein Gespür und Feingefühl zu entwickeln und klare Signale und Grenzen zu setzen. Denn bei einem zu spät erfolgten Einschreiten droht der Worst Case, der dann kaum noch reparabel ist.

Ähnliches gilt auch im Bereich des unsportlichen Verhaltens. In der Anfangsphase des Spiels setzt der Schiedsrichter durch seine Handlungen klare Grenzen – oder eben nicht.

Nach teilweise harmlosen Vergehen und nach dem Pfiff des Schiedsrichters gibt es Spieler, die ihre Gegenspieler und das Umfeld durch kleine Unsportlichkeiten provozieren. Hierzu zählen Verhaltensweisen wie z. B. das Wegtragen des Balles nach einer Freistoßentscheidung, sodass der Spieler den Freistoß nicht sofort ausführen kann. Weiterhin kommt es auch vor, dass Spieler den Ball nach der Freistoßentscheidung einige Meter wegschießen. Teilweise sind es nur vier bis fünf Meter, aber die Aktion wird gerade dann ausgeführt, wenn der gegnerische Spieler sich zum Ball orientiert und den Freistoß ausführen möchte. Darunter fallen auch kleinere Reklamationen beim Schiedsrichter und unauffälliges Abwinken nach einer Entscheidung. Diese meist harmlosen kleinen Unsportlichkeiten haben einzeln betrachtet keine große Relevanz, beeinflussen jedoch die Grundstimmung auf und neben dem Platz massiv.

Nach meiner Erfahrung aus vielen Bundesliga-Spielen und anderen Spielen auf hohem Niveau weiß ich, dass sich diese „Kultur“ auf dem Spielfeld etabliert, wenn

der Schiedsrichter dieses Verhalten nicht rechtzeitig unterbindet und klare Grenzen aufzeigt. Wenn das Spiel hitzig wird, entlädt sich der aufgestaute Frust in einer Rudelbildung, deutlich größeren Unsportlichkeiten oder gar Tätlichkeiten. Die Ursache ist meist eine schleichende Entwicklung, die dann in größere Auseinandersetzungen münden kann.

---

In der Management-Praxis und in der Management-Literatur sind zu diesem Phänomen interessante Parallelen zu beobachten. Empirische Studien haben aufgezeigt, dass auch in Unternehmen bedeutende Fehlentwicklungen – beispielsweise in Bezug auf die Disziplin von Mitarbeitern oder auf Kundennähe oder Innovationsaktivitäten – selten die Konsequenz einer einzelnen großen Fehlentscheidung sind, sondern oft die Folge einer ganzen Reihe von kleinen, sich häufig wiederholenden Nachlässigkeiten. In der Praxis lässt sich beispielsweise häufig beobachten, dass das Gewähren kleiner Disziplinlosigkeiten (wie das nur wenige Minuten zu spät Kommen eines Mitarbeiters), die isoliert betrachtet möglicherweise keine große Rolle spielen, in der Gesamtheit bei vielen Wiederholungen negative Auswirkungen haben kann. Irgendwann etabliert sich diese kleine, gerade so noch akzeptierte Fehlverhalten als Norm und bestimmt die Unternehmenskultur. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist das kaum noch adressierbar und die Konsequenzen für das Unternehmen sind beträchtlich.

Der Harvard-Professor Clayton Christensen bezeichnete dieses Phänomen als „Just once“-Problematik. Wenn Führungskräfte isoliert eine Situation betrachten, in der sie eigentlich gegensteuern müssten, dann reagieren sie oft genau mit dieser Haltung – „dieses eine Mal ist doch kein Problem. In der Tat ist ein einzelnes kleines Fehlverhalten im Unternehmen häufig kein Problem“. Das entsteht erst, wenn dieses einmalige Fehlverhalten von allen Beteiligten als „akzeptiert“ angesehen wird. Die Führungskraft selbst und andere Beteiligte im Unternehmen erkennen bewusst oder unterbewusst, dass das Fehlverhalten nicht so schlimm gewesen sein kann, weil es keine Konsequenzen nach sich gezogen hat. Auf dieser Beobachtung basierend verfolgen die Führungskraft oder auch andere Beteiligte beim nächsten Mal wieder ein solches Verhalten oder dulden es von anderen – wieder ist dieses eine Mal kein großes Problem, jedenfalls isoliert betrachtet. In der Gesamtheit ist jedoch ein Prozess in Gang gesetzt worden, der „heimliche Regeln“ entstehen lässt, die eigentlich keiner wollte, die aber durch die Akzeptanz kleiner, isoliert betrachtet jeweils unbedeutender Fehlentscheidungen und Fehlverhalten zementiert werden.

In der Management-Praxis sind solche Mechanismen in verschiedensten Situationen wiederzufinden. Studien zeigen, dass Unternehmen, die einmal übermäßige Rabatte gewähren, dies mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit zu einem späteren Zeitpunkt wieder tun werden, und dass die Frequenz ab einer bestimmten Anzahl von Aktionen immer weiter zunimmt. Experten im Einzelhandel schreiben den Untergang der Baumarktkette „Praktiker“ genau dieser einmal begonnenen Rabattpolitik („20 %

auf alles“) zu. Die Kunden sind irgendwann nur noch dann gekommen, wenn ein solcher Rabatt erwartet wurde. In der Führungslehre belegen Studien, dass einmalige kleine Zugeständnisse an Mitarbeiter wie die Gewährung von Home-Office (Anmerkung: Ist Home-Office durch die Pandemie nicht die neue Normalität, sodass wir hier ein anderes Beispiel nehmen sollten?) in der Zukunft eine Ablehnung stark erschweren. Es ist einfacher, grundsätzlich gewisse Dinge nicht zu erlauben, als sie einmalig zuzugestehen und in Folgesituationen dann abzulehnen. Eine Studie von Kashmiri und Brower belegt, dass Unternehmen, deren Produkte einmal Sicherheitsmängel aufwiesen, eine viel höhere Wahrscheinlichkeit zeigen, dass bei künftigen Produkten ebenfalls Mängel auftreten. Wenn einmal (intern) akzeptiert wurde, dass ein Produkt ohne ausreichende Tests auf den Markt kommt, dann besteht die Gefahr der Verselbständigung mit der Konsequenz, dass das Unternehmen irgendwann den Ruf hat, immer wieder Produkte mit Sicherheitsrisiken auf den Markt zu bringen. Diesem Ruf kann das Unternehmen dann kaum noch zielgerichtet entgegenwirken.

Solche Mechanismen lassen sich in der Management-Lehre theoretisch durch das Konzept der marginalen Kosten (mit ihrer Unterscheidung zu Gesamtkosten) erklären. Es besagt, dass der Schaden und die Kosten für eine weitere Einheit eines Verhaltens (z. B., einmalig übermäßige Rabatte zu geben) meist sehr gering sind. Es sind dies die „marginalen Kosten der Aktivität“, wenn diese Aktivitäten ein einziges Mal mehr durchgeführt werden. Eine einzige Rabattaktion wird der Kunde noch nicht als regelmäßig abspeichern und möglicherweise überwiegen aus Unternehmenssicht die Vorteile durch einen erhöhten Umsatz – die Aktion kann kurzfristig als erfolgreich gelten. Das Problem ist, dass diese marginalen Kosten auch ein paar Wochen später, wenn das Unternehmen eine weitere Rabattaktion durchführt, wieder gering sind, ebenso beim dritten und vierten Mal. Jede einzelne Aktion isoliert betrachtet ist zu vertreten. So verhält es sich auch mit dem Schiedsrichter, der überlegt, einmal einen Freistoß im Mittelfeld nicht exakt an der richtigen Stelle ausführen zu lassen. Einmal ist das möglicherweise tatsächlich kein Problem, beim zweiten oder dritten Mal auch nicht – jedenfalls isoliert betrachtet. Das Problem ist allerdings, dass die Gesamtkosten, d. h., das verlorene Geschäft bzw. die verlorene Marge über alle Aktionen im Rabattbeispiel, letztlich exorbitant hoch sein können. Im Praktiker-Beispiel so hoch, dass Kunden das Unternehmen schließlich als einen kontinuierlichen „Rabatt-Gewährer“ wahrgenommen und nur noch eingekauft haben, wenn es wieder hohe Rabatte gab. Dadurch sinken die positiven Umsatzeffekte, ebenso die Marge durch die geringeren Preise. Mit anderen Worten: Durch die Betrachtung der marginalen Kosten ist das einmalige Gewähren eines Rabatts zu rechtfertigen, und zwar isoliert betrachtet immer wieder. Parallel entsteht jedoch der Pfad einer Fehlentwicklung, den ein Unternehmen dann kaum mehr verlassen kann – ähnlich wie der Schiedsrichter, der irgendwann tatenlos zusehen muss, wie ihm das Spiel entgleitet, wenn er zu Beginn zu viele kleine Zugeständnisse gemacht hat. Jedes Einzelne war für sich gesehen in Ordnung, jedoch hat er die Kontrolle über das Ganze verloren. Entscheider müssen in solchen Situationen demnach sowohl die „Gesamtkosten“ als auch die Auswirkungen einer Entscheidung betrachten und schon bei kleinen, isoliert betrachtet wenig relevanten Fehlentwicklungen gegensteuern.

Nick Leeson, Investment-Banker der britischen Barings-Bank, hat seinen Arbeitgeber Anfang der 1990er-Jahre in die Pleite getrieben, nachdem er einen Gesamtverlust von 1,3 Milliarden US-Dollar angehäuft hatte. Am Anfang der Lawine stand ein kleiner Verlust aus nicht abgesicherten Geschäften am Aktienmarkt, den Nick Leeson nicht zugeben wollte und auf einem Unterkonto versteckte. Da dies niemand entdeckte, erfüllte es seinen Zweck. Er wollte die Unregelmäßigkeit umgehend ausgleichen und handelte daher weiter mit nicht abgesicherten Optionspapieren, die das Problem jedoch nur verschlimmerten. Durch seine erste Entscheidung, diese „Wetten“ einzugehen, konnte Nick Leeson die Verluste nun nicht mehr risikolos zugeben. Er versteckte weitere Verluste seiner Aktivitäten nach dem gleichen Schema, bis sein System wie ein Kartenhaus zusammenbrach. Dadurch verschwand die 1762 gegründete Traditionsbank 1995 vom Markt. 1.200 Mitarbeiter haben bei Barings ihren Job verloren. Nick Leeson flüchtete, wurde aber nach einiger Zeit festgenommen und zu sechs Jahren Gefängnis verurteilt. Letztlich ist er dem Fehler verfallen, nur die marginalen Kosten seiner ersten Wetten auf dem Aktienmarkt zu betrachten. Der erste Verlust war gering und ohne existentielles Risiko, der zweite isoliert betrachtet ebenfalls, ebenso der dritte. Jedoch haben diese ersten Verluste einen Irrweg geschaffen, aus dem er selbst nicht mehr herauskam. Aus „just once“ ist eine der größten Unternehmenspleiten der Wirtschaftsgeschichte geworden. Das erste kleine Fehlverhalten führte letztlich zu immens hohen Gesamtkosten und zog katastrophale Konsequenzen nach sich.

Ein weiteres Beispiel ist die Firma Blockbuster Inc., die bis Ende der 2010er-Jahre das Video- und DVD-Verleih-Geschäft in den USA mit sehr hohen Marktanteilen dominierte. Bereits seit Ende der 1990er Jahre erwog Blockbuster, ins Online-Geschäft einzusteigen, was in regelmäßigen Abständen diskutiert wurde. Aber jedes Mal entschied sich Blockbuster, sich weiter auf das Filialgeschäft zu konzentrieren und keine Ressourcen in das digitale Geschäft zu investieren, auch aus Angst, das eigene Kerngeschäft zu kannibalisieren. Bei jeder einzelnen Diskussion über viele Jahre hinweg mag das nachvollziehbar gewesen sein und möglicherweise kurzfristig betrachtet auch richtig. In der Summe führten die vielen kleinen Entscheidungen für die Fokussierung auf das Filialgeschäft dazu, dass die Entwicklung der Branche „verschlafen“ wurde und Netflix das Online-Verleih- und später auch das Streaming-Geschäft komplett dominieren konnte. Noch 2004 betrieb Blockbuster über 9.000 eigene Filialen, 2010 musste das Unternehmen Insolvenz anmelden. Die „Gesamtkosten“ der vielen „kleinen“ Entscheidungen, nicht systematisch und mit ausreichenden Ressourcen in den Online-Marketing zu gehen, waren immens.



## Tipp für Führungskräfte:

Sei als „Schiedsrichter im Unternehmen“ vorsichtig bei scheinbar kleinen Zugeständnissen, die auf den ersten Blick harmlos wirken, aber in der Konsequenz bei häufiger Wiederholung enorme Konsequenzen haben können.

Versuche daher, immer die Gesamtkosten eines Zugeständnisses oder einer Entscheidung zu verstehen, und mache das Zugeständnis bzw. triff die Entscheidung nur, wenn diese Gesamtkosten akzeptabel sind.

## Über die Autoren



### **Deniz Aytekin:**

Deniz Aytekin ist einer der bekanntesten Schiedsrichter in Deutschland. (Bekanntheit nach GfK-Studie in Bevölkerung von 24,9%, unter fußballinteressierten von 79,9%, Stand: August 2020). Er pfeift seit 2008 in der Fußballbundesliga, seit 2011 ist er auch international als FIFA-Schiedsrichter tätig. 2019 erfolgte die Auszeichnung zum „Schiedsrichter des Jahres“ in Deutschland. Neben seiner Schiedsrichter-Karriere ist er erfolgreicher Unternehmer. Er hat mehrere Unternehmen gegründet und ist auch operativ als Geschäftsführer tätig. Er hält regelmäßig Vorträge vor Unternehmen.



### **Prof. Dr. Andreas Engelen:**

Andreas Engelen ist Inhaber des Lehrstuhls für Management an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf. Seit 2011 ist er Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre, davor arbeitet er als Berater für McKinsey and Company und hat an der RWTH Aachen promoviert und habilitiert. Im letzten Handelsblatt-Ranking gehörte er den Top 15 deutscher BWL-Professoren unter 40 Jahre an. Er hat diverse Bücher zum Thema Innovation und Strategie verfasst.