

Was Führungskräfte von Top-Schiedsrichtern lernen können

Wie Mimik, Gestik und Sprache die Akzeptanz von Entscheidungen erhöhen

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 für die Nutzung von Mimik, Gestik und Sprache bei der Übermittlung schwieriger Entscheidungen.

Entscheidungen werden nicht im luftleeren Raum überbracht. Insbesondere bei der persönlichen Übermittlung einer Entscheidung nimmt der von der Entscheidung Betroffene ebenso wie beispielsweise Kollegen im Unternehmen und Zuschauer im Stadion neben dem Inhalt der Nachricht auch die Mimik, Gestik und die verwendete Sprache des Übermittelnden wahr. Daher ist zunächst zu untersuchen, ob der Entscheider in der Lage ist, sich in die Position des Betroffenen zu hineinversetzen und dies in seiner Gestik, Mimik und Sprache zu berücksichtigen.

In der Saison 2016/2017 musste ich beim Spiel Schalke gegen Leverkusen den Schalcker Spieler Naldo nach nur vier Minuten mit der roten Karte des Feldes verweisen, weil er als letzter Mann durch ein Foulspiel (kurzer, effizienter Kontakt) eine klare Torchance von Leverkusen vereitelt hatte. Vorausgegangen war ein Fehler des Mitspielers Kolasinac (Verteidiger bei Schalke), der den Pass in den Laufweg des Leverkusener Stürmers gespielt hatte.

Mir war sehr wohl bewusst, dass diese sehr frühe rote Karte und eine so massive, aber regelkonforme Beeinflussung des Spiels zu großem Unmut bei dem Betroffenen (Naldo), aber auch bei den Vereinsspielern und den über 50.000 Heimzuschauern führen würde. Wegen der noch sehr lange andauernden Spielzeit musste die für den betroffenen Spieler und seine Mannschaft negative Entscheidung, die unzweifelhaft richtig war, so übermittelt werden, dass der Fokus in den restlichen 86 Minuten nicht unnötig auf den Schiedsrichter gelenkt wurde. In meiner Schiedsrichter-Karriere habe ich gelernt, dass Gestik und Mimik bei der Übermittlung von Entscheidungen von großer Bedeutung sind.

In einer solchen Situation kann man sich trotz korrekter Entscheidung durch allzu autoritäres Auftreten und überzogene Gestik und Mimik die restlichen 86 Spielminuten deutlich erschweren. Die Akzeptanz weiterer anstehender Entscheidungen im Spiel und das generelle Gegen- und Miteinander aller Akteure im weiteren Verlauf des Spiels können stark beeinflusst werden, wenn hier nicht der betroffene Spieler in den Mittelpunkt des Geschehens gerückt wird.

Durch eine Gestik und Mimik, die dem Betroffenen vermittelt, dass mir die Tragweite meiner (richtigen) Entscheidung für ihn und seine Mannschaft bewusst ist, zeige ich Empathie und Mitgefühl – ich signalisiere, dass ich weiß, in welcher schwierigen Situation die Entscheidung sein Team bringt. Auf diese Weise wird die Aufmerksamkeit automatisch auf den Spieler, der das Foul begangen hat, gerichtet und die Alternativlosigkeit für das Handeln des Entscheiders (Schiedsrichters) hervorgehoben.



Man kann empathisch sein und dennoch konsequent

Es lassen sich einige Parallelen zu Best-Practice-Beispielen in der Management-Literatur und -Praxis finden. Dort hat die empathische Führungskraft in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Empathischen Führungskräften gelingt es, die Situation ihres Mitarbeiters zu erfassen und die für den Mitarbeiter relevanten Bedürfnisse und Sorgen zu verstehen. Sie können nachempfinden, was Mitarbeiter fühlen, und lassen dies in ihre Kommunikation einfließen, beispielsweise durch die einführende Äußerung von persönlichem Bedauern und Verständnis bei der Entscheidungsübermittlung. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Sorgen der Mitarbeiter die Entscheidungsfindung inhaltlich beeinflussen, wichtig ist die grundsätzliche Bereitschaft der Führungskraft, diese Sorgen zu erkennen und zu würdigen. Wenn Mitarbeiter empathischen Führungskräften gegenüberstehen, dann reduziert sich das Gefühl der Mitarbeiter, ungerecht behandelt zu werden, wie eine Studie von Golnaz Sadri und Kollegen von der California State University zeigt. Zudem werden die Beziehung und das Vertrauen des Betroffenen zur handelnden Person durch die empathische Führung gestärkt. Auch kommunizieren Mitarbeiter in den Folgephasen mehr und weisen höhere Arbeitsleistungen auf.

Studien zeigen jedoch auch, dass empathisches Verhalten insbesondere „mächtigen“ Personen, also Personen, die eine gewisse Entscheidungsgewalt haben (wie auch Schiedsrichter auf Top-Niveau), schwer fällt. Experimente des Psychologen Michael Kraus an der Yale-University belegen, dass Menschen, die glauben, einen höheren Status zu haben als die von ihren Entscheidungen Betroffenen, oder ihn auch objektiv haben, einen geringere Tendenz aufweisen, die Emotionen anderer wahrzunehmen. Daher überbringen sie die Entscheidung mit einer Mimik, Gestik und Sprache, die losgelöst von den Emotionen des Betroffenen ist – was Studien zufolge zu einer deutlich reduzierten Akzeptanz ihrer Entscheidungen führt. Eine Studie von Adam Galinsky von der Columbia Business School zeigt, dass selbst eine nur temporäre Zuweisung von Macht die Bereitschaft und Fähigkeit dieser Person verschlechtert, die Perspektiven und Sorgen anderer wahrzunehmen.

Tipp für Führungskräfte:

Setze Regeln und notwendige Entscheidungen durch, spiele bei der Übermittlung nicht den fakten- und regelbesessenen, mächtigen Schiedsrichter im Unternehmen, sondern berücksichtige bei der Übermittlung in Gestik, Mimik und Sprache die Emotionen und Situation des Betroffenen



Darüber hinaus können sich die konkret verwendete Mimik und Gestik unterscheiden. Mimik und Gestik können dosiert verwendet oder gezielt durchaus stark eingesetzt werden.

In meiner Schiedsrichter-Karriere habe ich gelernt, dass sich Gestik und Mimik des Schiedsrichters insgesamt stark auf die Stimmung der Spieler auswirken. In den ersten Jahren als Bundesliga-Schiedsrichter habe ich – vermutlich aus einer inneren Unsicherheit heraus – in vielen Situation völlig überreagiert. Jede Rückfrage oder jede kleine, unbedeutende Reaktion eines Spielers empfand ich als Angriff auf meine Person. Wenn ein Spieler beispielsweise nach einer normalen Entscheidung als Erstreaktion etwa „Schiri, das war doch Ball gespielt“ gesagt hat, habe ich oft mit einer sehr aggressiven Gestik und Mimik reagiert. Die Folge war, dass meine Entscheidungen, obwohl sie richtig waren, nicht akzeptiert wurden. Weder das Umfeld noch der betroffene Spieler haben meine Entscheidungen anerkannt. Meist hat sich im Folgenden die aggressive Stimmung auf dem Platz hochgeschaukelt.

Erst als ich realisiert habe, dass meine überzogene Reaktion der Grund für Eskalatio-

nen war, und ich durch eine ruhige und sachliche Ansprache und das Erklären meiner Entscheidungen eine deutlich höhere Akzeptanz und eine positive Grundstimmung erreiche, habe ich sowohl im Umfeld (bei den Zuschauern, Medien, Verantwortlichen) als auch bei den Spielern eine höhere Glaubwürdigkeit und Respekt erzielt. Gestik und Mimik bestimmen wesentlich, wie eine Entscheidung aufgenommen wird, und beeinflussen die weitere Arbeit an diesem Tag.



Überzogene Gestik und Mimik beim Zeigen einer gelben Karte



Dem Spieler mit unverkrampfter, freundlicher Gestik die Entscheidung überbringen

Auch hier lassen sich Parallelen zur Management-Welt zeigen. In der Management-Literatur belegen zahlreiche Erkenntnisse, dass auch in Führungssituationen in Unternehmen Gestik und Mimik von Vorgesetzten eine zentrale Rolle spielen. Konkret zeigen die Forscher David Goleman und Richard Boyatzis in einer Reihe von Experimenten, dass Führungskräfte durch ihre Stimmungen, Gestiken und Mimiken ihre

eigene Wahrnehmung, aber auch die ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Wenn Mitarbeiter bewusst oder unbewusst die Stimmungen aus Handlungen ihrer Führungskräfte bei Interaktionen (wie einer Entscheidungsübermittlung) wahrnehmen, dann bilden sie selbst sogenannte „Spiegel-Neuronen“ („mirror neurons“) des Betroffenen, die die Stimmung der Führungskraft nachbilden. Diese „Spiegel-Neuronen“ führen zu einer geteilten Erfahrung und Stimmung in der Interaktion. Führungskräfte können durch ihre Stimmungen, Gestiken und Mimiken die Stimmung der Mitarbeiter erheblich beeinflussen. Schaut die Führungskraft grimmig und wirkt in der Entscheidungsübermittlung aggressiv, dann wird der Betroffene diese Stimmung auch in seiner Reaktion übernehmen und Probleme haben, die Entscheidung – unabhängig von ihrem Inhalt – zu akzeptieren, sondern wird auch aggressiv reagieren.

Die Forscherin Marie Dasborough unterstreicht diese Verhaltensweise durch Ergebnisse ihrer Forschung. Sie vergleicht in einem Experiment zwei Gruppen: Die eine Gruppe von Mitarbeitern bekommt negatives Leistungsfeedback von einer Führungskraft, die jedoch positive emotionale Signale wie Lächeln und Nicken aussendet. Die andere Gruppe erhält das inhaltlich gleiche negative Leistungsfeedback, aber von einer Führungskraft mit finsterem Blick und mit Stirnrunzeln. Trotz inhaltlich vergleichbarem Feedback reagierten die beiden Gruppen sehr unterschiedlich: Die erste Gruppe fühlte sich nach der Mitteilung deutlich weniger demotiviert und in positiverer Grundstimmung. Insgesamt war die Art der Übermittlung für die folgende Zusammenarbeit im Unternehmen wichtiger als die inhaltliche Nachricht. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt der Forscher Fabio Sala. Er zeigt, dass top-performende Führungskräfte dreimal häufiger ein Lachen oder Lächeln bei ihren Mitarbeitern hervorrufen als mäßig erfolgreiche Führungskräfte.

Die Forschung gibt auch Hinweise darauf, welche konkreten Mimiken und Körperhaltungen einen positiven Einfluss auf den Adressaten von Entscheidungen und seine Akzeptanz der Entscheidung ausüben. Eine Forschungsarbeit der Kellogg School of Management der Northwestern University zeigt, dass „Größe“ in der Geste vorteilhaft ist. Damit ist insbesondere das Einnehmen eines großen Raumes gemeint, also beispielsweise, beide Arme weit zu öffnen. Wenn Führungskräfte diese Gestik wählen, dann werden sie als mächtig, aber auch ehrlich und glaubwürdig wahrgenommen. Neurowissenschaftler der Colgate University Study ergänzen, dass aktive Gestik von Mitarbeitern generell als warm, angenehm und energiereich wahrgenommen wird, was die Akzeptanz der Management-Entscheidungen wesentlich erhöht. Führungskräfte ohne aktive Gestik gelten als analytisch und emotional kalt. Weitere Studien zeigen, dass auch der Augenkontakt sehr wichtig ist. Die Vermeidung von Augenkontakt bei der Übermittlung von Entscheidungen signalisiert Desinteresse an der Situation des Betroffenen und Kälte. Studien unterstreichen, dass diese Gestik wichtiger sein kann als hierarchische Titel, wenn es darum geht, dass Mitarbeiter Entscheidungen akzeptieren.



Tipp für Führungskräfte:

Spiele nicht den „bestrafenden“, grimmigen und kalten Schiedsrichter im Unternehmen, sondern übermittle Nachrichten mit negativen Konsequenzen für deine Mitarbeiter mit offener Gestik, Augenkontakt und ehrlichen, positiven emotionalen Signalen.

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.