

Was Führungskräfte von Top-Schiedsrichtern lernen können

Wie Vorankündigungen die Akzeptanz späterer 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 Vorankündigungen möglicher Entscheidungen mit negativen Konsequenzen.

Als Leiter vieler Spiele im Profifußball habe ich immer wieder festgestellt, dass die Akzeptanz von Entscheidungen maßgeblich davon abhängt, wie klar und nachvollziehbar eine Situation ist. Auch wenn beispielsweise die Entscheidung für eine rote Karte außergewöhnlich ist und im Spiel nicht regelmäßig vorkommt, kann sie dennoch ohne größere Widerstände akzeptiert werden, wenn die Aktion, die zur roten Karte geführt hat, klar und nachvollziehbar für das Umfeld ist. Beispiel: Schlägt ein Spieler einen anderen, wird niemand die Entscheidung des Schiedsrichters infrage stellen. Der Fokus richtet sich hier meist auf den Verursacher und nicht auf den Entscheider.

Bei solch klaren „Schwarz-Weiß“-Entscheidungen gibt es in der Regel keine Akzeptanzprobleme für die Entscheidungen des Schiedsrichters. Herausfordernd sind Situationen, die sich im „Graubereich“ bewegen und für die der Schiedsrichter in der Wahrnehmung des Umfelds einen größeren Entscheidungsspielraum besitzt.

Nehmen wir eine typische Situation im Strafraum: Haltevergehen wie Trikotziehen oder Klammern des Gegenspielers werden häufig als „normale“ Aktionen eingestuft. Geht das Halten oder Trikotziehen für den Schiedsrichter jedoch über das fußballtypische Zerren und Ziehen hinaus und kommt es zu einer Ahndung des Vergehens, hat der Entscheider meist mit Diskussionen und Akzeptanzschwierigkeiten zu kämpfen.

Häufig stand ich nach einer Elfmeterentscheidung wegen Trikotziehens dem Argument gegenüber: „Wenn das ein Elfmeter ist, dann muss man pro Spiel zwanzig Elfmeter geben!“ Zwar kann die einzelne Entscheidung absolut richtig sein, aber sie wird kaum akzeptiert. Um dem entgegenzuwirken, nutze ich gern ein einfaches und

probates Mittel – die „öffentliche Ermahnung“. Das Umfeld und auch die betroffenen Spieler müssen vorgewarnt und die mögliche anstehende Entscheidung muss „vorhersehbar“ gemacht werden. Dabei sollte eine „drohende“ Entscheidung kommunikativ, aber auch durch Gestik und Mimik für alle sichtbar vorbereitet werden. Meist setze ich dieses Mittel bereits in der Anfangsphase des Spiels ein, um das Umfeld und die Spieler frühzeitig für derartige Aktionen zu sensibilisieren. Kommt es im Verlauf des Spiels zu einer Elfmeterentscheidung durch Trikotziehen, dann wird diese Entscheidung deutlich leichter von allen Beteiligten akzeptiert, wenn sie sichtbar „vorbereitet“ wurde.

Ein konkretes Beispiel: Im Spiel Hertha BSC gegen Bayer Leverkusen waren zwei Spieler vor der Eckstoßausführung sehr auffällig mit gegenseitigem Trikotziehen und Halten beschäftigt. Wenn ich als Schiedsrichter bei so einer Situation ohne wahrnehmbare Vorwarnung auf Strafstoß entscheide, ist eine Akzeptanzdiskussion vorprogrammiert. Die Lösung ist, vor der Eckstoßausführung das Spiel zu stoppen und die Spieler deutlich und außenwirksam zu ermahnen. Kommt es nochmals zu einem ähnlichen Fehlverhalten und entscheidet der Schiedsrichter dann auf Strafstoß, wird der Fokus auf den Spieler gelenkt, da das Umfeld sich meist an die „Vorwarnung“ des Schiedsrichters erinnert und sich eher über das wiederholte Fehlverhalten des Spielers echauffert und die Entscheidung schneller akzeptiert.



Deutliche und außenwirksame Ansprache der Beteiligten

Damit scheint ein gewisser Grad an Vorhersehbarkeit von Entscheidungen mit negativen Konsequenzen für betroffene Spieler wesentlich – eine Erkenntnis, die sich auch in der Management-Lehre und -Praxis wiederfindet. Im Unternehmenskontext belegen Studien, dass Mitarbeiter negative Entscheidungen besser aufnehmen, wenn sie zuvor eine Vorankündigung erhalten haben und die Information damit zumindest bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar war. Procter & Gamble sah sich in den 1990er Jahren gezwungen, eines ihrer Werke zu schließen. Aufgrund unangenehmer Erfahrungen aus/bei früheren Werkschließungen ging das Unternehmen in diesem konkreten Fall vorbereitet an die Aufgabe heran und veröffentlichte schon früh eine Meldung über die mögliche Schließung. Als diese feststand, legte man

einen detaillierten Stufenplan mit Meilensteinen bis zur Werkschließung vor und ermöglichte es dadurch den betroffenen Mitarbeitern, selbst Kontrolle über die weiteren Schritte zu erlangen (z. B. die Teilnahme an Weiterbildungen zur Verbesserung der Position im Unternehmen oder auf dem Arbeitsmarkt) und die vollen Konsequenzen zu erfassen. Solche Vorankündigungen nehmen viel Emotionalität aus der Problematik, machen Entwicklungen vorhersehbar und sind von den Betroffenen leichter zu akzeptieren. Die Mitarbeiter fühlen sich den drohenden Entscheidungen nicht mehr so hilflos ausgeliefert und haben die Möglichkeit, gegenzusteuern. Allein die Chance, die eigene Lage zu beeinflussen, hilft, mit unangenehmen Situationen und Entscheidungen besser umzugehen. Darüber hinaus hilft die Vorwarnung auch, sich mit den Konsequenzen der Entscheidung auseinanderzusetzen. Psychologische Experimente zeigen, dass die Zeit bis zur drohenden Entscheidung genutzt werden kann, um ihre positiven und negativen Konsequenzen zu verstehen. Dabei hat sich die grundlegende Entscheidung von Procter & Gamble nicht geändert – das Werk wurde geschlossen. Die Übertragung möglicher wütender und enttäuschter Reaktionen auf die übermittelnde Person wurde jedoch abgewendet und die Situation der Betroffenen zumindest im Rahmen der Möglichkeiten verbessert.

Wenn Mitarbeiter merken, dass für sie negative Entscheidungen vorab angekündigt werden bzw. ihnen zumindest die Möglichkeit zum eigenen Handeln gegeben wird, dann hat dies einen wesentlichen Einfluss auf ihr Stresslevel und die spätere Akzeptanz von Entscheidungen. Der US-Psychologe Martin Seligman beobachtet, dass Mitarbeiter, die Bedrohungen wie Entlassungen oder die Beschneidung von Kompetenzen im Arbeitsalltag antizipieren können, auch besser einschätzen können, wann keine negative Entscheidung droht. Das bedeutet: Wenn Mitarbeiter Transparenz darüber erhalten, dass eine schlechte Entwicklung zu befürchten ist (z. B. durch die Ankündigung eines möglichen Arbeitsplatzabbaus), dann können sie auch entspannen, wenn keine negative Entscheidung droht. Mitarbeiter, denen diese Transparenz fehlt, haben keine Informationen über mögliche negative Ereignisse, sind durchweg gestresst und befürchten immer und grundsätzlich Schlimmes. Unter dieser Stressbelastung nehmen sie unangekündigte Entscheidungen auf und können diese nur schwer verarbeiten und akzeptieren.

Andere Studien zeigen ähnliche Zusammenhänge, teilweise auch in noch weit bedrohlicheren Kontexten. So war das Fliegeralarm-Frühwarnsystem in London während des Zweiten Weltkriegs so gut, dass sich die Einwohner Londons vollständig darauf verlassen konnten. Daher wussten sie, dass „nur“ Gefahr droht, wenn wirklich Alarm geschlagen wurde. Bis dahin konnten sie zumindest etwas entspannter sein. In Städten ohne solche Systeme waren die Menschen in kontinuierlicher Angst und standen unter Stress, unabhängig von der tatsächlichen Gefahr (Sutton, 2009). Vorankündigungen haben somit einen wesentlichen Einfluss auf das Wohlbefinden und den Stresslevel.

Ein weiteres Beispiel für fehlende Vorankündigungen nennt eine Studie über die Firma Atari in den 1980er Jahren. Die Mitarbeiter bemerkten, dass nahezu alle

Führungskräfte ab einem gewissen Zeitpunkt einen Hintereingang nutzten, der unmittelbar zu ihren Büros führte. Dort schlossen sie sofort die Türen. Die Mitarbeiter interpretierten diese Vorgehensweise als Zeichen einer Unternehmenskrise, da die Führungskräfte anscheinend den Austausch mit ihnen vermeiden wollten – ähnlich wie ein Schiedsrichter, der „geheimnisvoll“ über das Headset mit dem Schiedsrichter-assistenten oder dem Videoassistenten über Spieler und ihre Vergehen spricht, aber nicht mit den Spielern selbst. Dadurch entstanden ein durchgehender Stresslevel und eine große Unsicherheit im Unternehmen – zu Recht, da es sich tatsächlich in einer Krise befand, was jedoch nicht unmittelbar mit den Mitarbeitern geteilt wurde. Ab diesem Zeitpunkt, so berichten die Forscher, war durchgehend ein „Unwohlsein“ bei den Mitarbeitern mit der Konsequenz hoher Eigenkündigungsrate zu spüren – sie hatten gelernt, dass relevante negative Informationen nicht geteilt wurden und damit für sie nicht vorhersehbar waren, und handelten selbstständig. Die Akzeptanz der Entscheidung war nicht gegeben.

Regelmäßig kommt es vor, dass ein Spieler durch wiederholte Vergehen wie Foulspiel auffällig wird. Wenn er nicht vorgewarnt und auf sein wiederholtes Fehlverhalten proaktiv hingewiesen wird, sondern zu einem späteren Zeitpunkt „aus heiterem Himmel“ eine gelbe Karte erhält, dann ist die Akzeptanz der Entscheidung kaum gegeben. Der Spieler reagiert mit Unverständnis und ablehnender Gestik und Mimik gegenüber der Entscheidung und dem Schiedsrichter. Auch das Umfeld wird durch diese Reaktion beeinflusst und erschwert es dem Spielleiter, eine generelle Akzeptanz zu erlangen.

Wenn die Vergehen nicht so deutlich sind, dass die Einzelaktion eine persönliche Strafe wie eine gelbe Karte nach sich zieht, sondern vielmehr die Häufigkeit der Regelübertretung der Grund dafür ist, dann ist die Akzeptanz beim Betroffenen schwer zu erreichen. Meist argumentiert der betroffene Spieler mit der nur geringen Intensität des Foulspiels und ich höre regelmäßig: „Schiri, das war doch ein ganz normales Foul!“. Dabei blendet der Spieler die Häufigkeit seiner Vergehen aus und hat nur seine letzte Aktion im Blick.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass sowohl Spieler als auch das Umfeld bei wiederholten Vergehen nur dann eine persönliche Strafe akzeptieren, wenn diese deutlich vor angekündigt und eine klare Vorwarnung erteilt wird. Sobald ich merke, dass ein Spieler regelmäßig durch Foulspiel auffällig wird, erfolgt eine deutliche Ansprache mit Gestik und Mimik, die die Häufigkeit seiner Vergehen in den Vordergrund rückt. Ein probates Mittel, das ich mir angeeignet habe: während der Ermahnung auf die unterschiedlichen Orte der Vergehen zu zeigen, sodass auch Außenstehende verstehen, dass der Spieler mehrfach auffällig geworden ist. Wird er zu einem späteren Zeitpunkt des Spiels verwarnet, ist es für den Betroffenen und auch für das Umfeld besser verständlich, denn die Entscheidung war angekündigt und damit vorhersehbar. Der Spieler kann sein Verhalten aktiv verändern und hat die Möglichkeit, seine Spielweise anzupassen.

Die Bedeutung der Vorankündigung möglicher negativer Entscheidungen wird auch von Top-Führungskräften betont. Jack Welsh, legendärer ehemaliger CEO von General Electric und Fortunes „Manager des Jahrhunderts“ in den USA, bezeichnet die Aufgabe, „Vorankündigungen“ über die Leistung von Mitarbeitern zu geben, als eine wesentliche Verantwortung von Führungskräften. Er geht so weit, zu sagen, dass eine Führungskraft keine Führungskraft ist, wenn sie Mitarbeitern nicht regelmäßig Informationen darüber gibt, wie ihre Leistung wahrgenommen wird – ähnlich wie ein Schiedsrichter, der für sich bereits die Vergehen eines Spielers zählt, die sich anbahnende Strafe ihm jedoch nicht ankündigt. Er bezeichnet regelmäßige Performance-Feedbacks als „Number-one-Job“ für Führungskräfte. In seiner Zeit bei General Electric gab es für jeden Mitarbeiter jährlich mindestens vier solcher Performance-Feedbacks, die auf das Jahresfeedback hinarbeiteten. Insbesondere negative Vorkommnisse mussten in diesen regelmäßigen Feedbacks angesprochen werden – letztlich zum Schutz der Mitarbeiter, sodass diese noch vor den Jahresfeedbacks mit ihren finalen Entscheidungen und möglichen negativen Konsequenzen reagieren konnten.

Tipp für Führungskräfte:

Spiele nicht den geheimnisvollen Schiedsrichter im Unternehmen, der aus der Sicht von Betroffenen scheinbar zufällige, willkürliche und Ad-hoc-Entscheidungen mit negativen Konsequenzen trifft und kommuniziert, sondern gestalte solche Entscheidungen durch gezielte Vorankündigungen im Sinne deiner Mitarbeiter antizipierbar und gib ihnen die Chance, zu reagieren.



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.