

REDLINE | VERLAG

DENIZ AYTEKIN
ANDREAS ENGELEN

SOUVERÄN ENTSCHEIDEN UND FÜHREN

Was Führungskräfte von
Top-Schiedsrichtern lernen können

BWL-Professor trifft Schiedsrichter des Jahres

© des Titels »Souverän entscheiden und führen« (ISBN 978-3-86881-889-5)
2023 by redline-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Perspektiven in der Managementliteratur

Ausbildungen und Studiengänge bereiten Absolventen schwerpunktmäßig auf fachliche Herausforderungen vor. Im Studium der Betriebswirtschaftslehre lernen Studenten beispielsweise die Grundzüge der Buchhaltung, des Controllings, des Marketings oder des strategischen Managements. Sind die Absolventen nach dem Studium mit diesen Themen konfrontiert, dann verfügen sie über das fachliche Handwerkszeug, diese Herausforderungen anzunehmen. Tatsächlich helfen diese Fähigkeiten in vielen Fällen, die ersten Karrierestufen zu meistern. Von diesen Absolventen wird inhaltliche und analytische Arbeit erwartet. Das ist ähnlich wie bei einem Schiedsrichter, der das Regelwerk kennt und erste Erfahrungen auf dem Platz gesammelt hat. Stehen dann jedoch Beförderungen an, beispielsweise in Team-, Projekt- oder Abteilungsleitungen, dann spüren die fachlich häufig sehr gut vorbereiteten Absolventen, dass ihnen Fähigkeiten fehlen, die ihnen typischerweise nicht in Ausbildung oder Studium vermittelt werden und theoretisch auch bestenfalls nur in Ansätzen vermittelt werden können.

Sobald sie Führungsverantwortung übernehmen und die eigene Arbeit ins Scheinwerferlicht des Top-Managements rückt, wird von aufstrebenden Führungskräften mehr erwartet als fachliche Kompetenz. Diese ist grundlegend notwendig, um mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten fachliche Probleme zu lösen. Kaum jemand würde es einem Schiedsrichter auf Bundesliganiveau verzeihen, wenn er das Regelwerk nicht bis ins kleinste Detail kennt. Aber es kommen weitere wesentliche Herausforderungen hinzu, die in der Entscheidungsfindung und -übermittlung sowie der Führung von Mitarbeitern liegen. Der Bestsellerautor Marshall Goldsmith hat diesem Phänomen seine Karriere gewidmet und stellt in seinen Projekten mit angehenden und aufstrebenden Führungskräften fest, dass der Weg von einem fachlich sehr guten Mitarbeiter zu einer akzeptierten Führungskraft dadurch gekennzeichnet ist, dass dieser erkennen muss, dass die Fähigkeiten, die zur Beförderung in diese Führungsposition geführt haben, nun nicht mehr ausreichen, um den nächsten Schritt zu gehen. Er beschreibt diese Beobachtung mit »What got you here, won't get you there«¹. Michael E. Porter, Harvard-Professor für Strategie, berichtet aus seinen Workshops für Führungskräfte in Top-Positionen, dass diese in den ersten Wochen ihrer Tätigkeit in der neuen Rolle häufig feststellen müssen, wie wenig sie auf ihre neuen Aufgaben und Herausforderungen vorbereitet sind.² Denn es steht für viele angehende Führungskräfte in den Jahren vor der ersten großen Führungsaufgabe zunächst die inhaltliche Arbeit an eng umgrenzten Themengebieten auf der Agenda. In der

neuen Rolle kommen dann aber verschiedenste neue Aufgaben und Verpflichtungen hinzu, die letztlich zeigen, ob sie eine gute Führungskraft sind und in der neuen Rolle Erfolg haben oder nicht. Einige Führungskräfte berichten, dass sie »komplett neu anfangen« mussten und ihre altbewährten Tools kaum mehr anwenden konnten, sondern vielmehr ihren Job noch einmal neu lernen mussten.

In der gemeinsamen Arbeit an diesem Buch haben wir – der Bundesliga-schiedsrichter und der Universitätsprofessor für Management-Themen – diesen ganz wesentlichen Entwicklungsschritt analysiert. Und zwar genau aus diesen beiden Perspektiven: einerseits aus der Erfahrung als Bundesligaschiedsrichter, der sich vom wenig beliebten zu einem der meistgeachteten Schiedsrichter entwickelt hat. Andererseits aus der Perspektive der Managementliteratur und -Praxis, die sich ebenfalls genau mit diesem Phänomen des Übergangs vom fachlichen Experten zur erfolgreichen Führungskraft beschäftigt.

Man könnte einwenden, dass ein Schiedsrichter auf Bundesliga- und internationalem Niveau und eine aufstrebende Führungskraft nicht miteinander zu vergleichen sind. In der Tat sind die Umstände verschieden. Wir haben jedoch in vielen Diskussionen festgestellt, dass es eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten gibt. So entscheiden beide Personen unter Druck und häufig, ohne dabei immer alle notwendigen Informationen vorliegen zu haben. Der Schiedsrichter hat zwar inzwischen den Videoassistenten, den er jedoch nicht in jeder Situation nutzen kann. Und auch beim Einsatz des Videoassistenten sind nicht immer alle Informationen verfügbar, weil vielleicht doch eine wesentliche Perspektive fehlt. Ohne Videoassistent ist der Schiedsrichter allein auf sich und sein Team gestellt und muss Situationen bewerten, die sich in Bruchteilen von Sekunden abspielen, möglicherweise bei schlechter Sicht auf das Geschehen. Dennoch erwarten alle auf und neben dem Platz Beteiligten ebenso wie die Zuschauer, dass er die richtigen Entscheidungen trifft, zur Not eben mit nicht vollständig verfügbaren Informationen. Ebenso muss auch eine Führungskraft Entscheidungen treffen, ohne dass ihr alle Informationen vorliegen: die Bewertung eines Mitarbeiters, ohne ihn die gesamte Zeit über beobachten zu können. Die Einführung eines neuen Produkts, ohne zu wissen, ob genau dieses Produkt die Präferenzen im Markt treffen wird. Generell ist jede Investitionsentscheidung mit Unsicherheiten behaftet.

Teilweise sind diese Entscheidungen in ihrem Zeithorizont unterschiedlich. Der Schiedsrichter muss immer unmittelbar sofort entscheiden. Eine Führungskraft kann zumindest in manchen Fällen über ihre Entscheidungen mehrere Stunden, Tage oder sogar Wochen nachdenken. Klarer werden die Parallelen, wenn man bedenkt, unter welchen Verzerrungen Entscheidungen getroffen werden müssen,

und da sitzen Schiedsrichter und Führungskräfte tatsächlich in einem Boot. Beide müssen beispielsweise unter Umständen bestehende – oft unbewusste – Einstellungen und Meinungen, die in Entscheidungssituationen fehlleiten können, ablegen. Schiedsrichter müssen ausblenden können, dass ein bestimmter Spieler in der Vergangenheit als Schwalbenkönig bekannt war. Führungskräfte müssen bei Beförderungsentscheidungen persönliche Präferenzen oder Abneigungen ausblenden können, wenn sie für die Beförderung nicht relevant sind.

Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, dass Entscheidungen dadurch erschwert werden, dass sie unter der Beobachtung dritter Personen getroffen werden und dass Druck auf dem Entscheidungsträger lastet. Der Schiedsrichter im Bundesligaspiel ist unter der Beobachtung von Tausenden Zuschauern im Stadion und noch weit mehr Beobachtern vor den Fernsehgeräten. Gleiches gilt für die Führungskraft. Zwar schauen deutlich weniger Personen auf ihre Entscheidungen. Dennoch sind es schon viel mehr als in einer vorangegangenen Karrierestufe, die durch fachliche und analytische Arbeit geprägt war. Mit höheren Hierarchiestufen steigt die Sichtbarkeit der Entscheidungen und ihrer Konsequenzen, und auch das kann Einfluss auf den Entscheidungsträger haben.

Des Weiteren müssen beide – Schiedsrichter und Führungskraft – nicht nur Entscheidungen treffen, sondern diese auch kommunizieren. Dabei sind viele kleine Entscheidungen möglicherweise von geringerer Bedeutung, aber sie können die Arbeit und manchmal sogar das Karriereschicksal der betroffenen Person wesentlich bestimmen. Ein Schiedsrichter, der in einem wichtigen Spiel, zum Beispiel um Aufstieg, Abstieg oder Titel, eine frühe Rote Karte gibt, muss sich nicht nur mit dieser Entscheidung beschäftigen, sondern sie auch übermitteln. In gleicher Weise treffen Führungskräfte Entscheidungen über Beförderungen oder auch Entlassungen, die wesentlichen Einfluss auf die Arbeit und den Karriereweg der Betroffenen haben.

Entscheidungen zu treffen und zu übermitteln sind wesentliche Aufgaben von Schiedsrichtern und Führungskräften. Aber Gemeinsamkeiten gibt es nicht nur bei Entscheidungen. Beide müssen auch führen. Ein Schiedsrichter muss die 22 Spieler auf dem Platz, die Spieler, Trainer und Betreuer neben dem Platz und sogar die Zuschauer führen. Eine bestimmte Entscheidung gegen ein Team kann je nach Führungsstil des Schiedsrichters von den Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen werden. Hier die richtigen Ansätze zu finden, die die Beteiligten abholen und so Akzeptanz für die Entscheidung schaffen, ist eine wesentliche Führungsaufgabe von Bundesligaschiedsrichtern. Gleiches gilt für die Führungskraft. Während wir manche Führungskräfte beispielsweise als charismatisch, führungsstark

und fair wahrnehmen, werden andere Führungskräfte als ausstrahlungsarm, führungsschwach und unfair angesehen. Dies liegt oft nicht notwendigerweise an ihren fachlichen Fähigkeiten. Denn ohne diese wäre eine Führungskraft meist nicht in ihre Führungsposition gekommen. Die Unterschiede liegen vielmehr darin, wie diese Führungskraft führt – also mit Mitarbeitern um- und auf sie eingeht. Sowohl Schiedsrichter als auch Führungskräfte müssen verschiedene Charaktere mit unterschiedlichen Emotionen verstehen und auf sie eingehen können. Für beide gilt, dass Entscheidungen – selbst wenn sie objektiv richtig sind – nicht automatisch von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert werden. Diesen Zustand herzustellen oder sich ihm zumindest anzunähern, ist die wesentliche Führungsaufgabe von Schiedsrichtern auf Top-Niveau und von aufstrebenden Führungskräften.

Beide haben in ihrer Position die Entscheidungsmacht. Der Schiedsrichter darf einen Spieler vom Platz stellen und der Spieler wird der Entscheidung in den allermeisten Fällen folgen. Eine Führungskraft kann gegenüber einem Mitarbeiter eine Sanktion aussprechen oder ihm eine positive Bewertung verwehren. Die Autorität und die Berechtigung dazu haben Schiedsrichter beziehungsweise Führungskräfte in einem gewissen Rahmen gleichermaßen. Mittel- und langfristig führt diese Sicht jedoch bei beiden nicht zum Erfolg. Beide müssen akzeptieren, dass ihre Position ihnen zwar das Recht zu kurzfristigen Sanktionen gibt, ihre Position und ihre Befugnisse alleine führen aber keinesfalls zu Loyalität und Wertschätzung durch die Spieler beziehungsweise Mitarbeiter. Diese werden nicht durch ein reines Agieren innerhalb der Regeln erreicht, sondern nur durch ein zielgerichtetes Führungsverhalten. Die ultimative Autorität muss in jedem Spiel beziehungsweise jeden Tag im Unternehmen neu erarbeitet und verdient werden. Beide müssen empathisch auf die Spieler beziehungsweise Mitarbeiter eingehen, sie verstehen und sie für sich gewinnen.

Marshall Goldsmith betont, dass es ab einer gewissen Karrierestufe nicht mehr primär auf fachliche Fähigkeiten ankommt.³ Ab dieser Stufe werden sie einfach vorausgesetzt. Dann kommt vornehmlich das Verhalten des Entscheiders gegenüber den von den Entscheidungen betroffenen Personen zum Tragen. Es wird zur zentralen Aufgabe, die Akzeptanz der Beteiligten für die getroffenen Entscheidungen zu gewinnen, ebenso wie der Umgang des Entscheiders in der Zusammenarbeit. Goldsmith stellt die gewissermaßen rhetorische Frage, welche Führungskraft der bessere Vorgesetzte ist: eine Person mit herausragenden fachlichen Fähigkeiten, aber Mängeln im Umgang mit Mitarbeitern, oder eine Person mit sehr guten, möglicherweise aber nicht herausragenden fachlichen Fähigkeiten

ten, dafür aber mit der ausgeprägten Fähigkeit, Menschen für ihre Entscheidungen zu gewinnen und sie zielgerichtet im Alltag zu führen. Nahezu jeder würde sich für die zweite Person entscheiden. Die fachlichen Fähigkeiten sind wesentlich für den Einstieg in den Job. Beim Aufstieg im Unternehmen und dem Brillieren auf oberen Hierarchiestufen treten verhaltensbezogene Fähigkeiten und der Umgang mit Menschen in den Vordergrund.

Entscheidungen zu treffen und zu übermitteln sowie das Führen der von diesen Entscheidungen Betroffenen ist in vielerlei Hinsicht der gemeinsame Nenner der Arbeit von Top-Schiedsrichtern und Führungskräften. Aber letztlich sind diese Anforderungen und Verhaltensweisen in allen Führungssituationen wiederzufinden. Auch Erzieher im Kindergarten müssen sie anwenden, nur eben bei Kindern. Auch Kinder wollen Entscheidungen verstehen und müssen geführt werden. Auch der Trainer im Nachwuchsfußball, der eine Mannschaft von Jugendlichen trainiert, muss entscheiden, wer spielen darf und wer nicht, und auch er benötigt Führungskompetenzen, um die Disziplin in der Gruppe herzustellen. Auch Eltern müssen in ihrer Familie Entscheidungen treffen, welches Kind auf welche Schule gehen soll, oder im Kleinen, welches Geschenk es bekommt. Kinder werden vom Führungsverhalten ihrer Eltern beeinflusst und Eltern werden ihre Ziele in der Erziehung nur erreichen, wenn die Kinder ihre Vorgaben und Entscheidungen akzeptieren. Lehrer treffen in der Schule ebenfalls Entscheidungen über Kinder, beispielsweise bei Noten oder Empfehlungen für den weiteren Schulweg. Jeder kennt aus seiner Schulzeit Lehrer, deren Führungsverhalten man als Schüler akzeptierte, aber auch Lehrer, bei denen das nicht der Fall war. Möglicherweise nennen wir bei diesen Beispielen außerhalb des Fußballplatzes oder eines Unternehmens diese Phänomene zwar nicht Entscheidungs- oder Führungsverhalten. Im Grunde handelt es sich jedoch um genau jene Tätigkeiten und Herausforderungen.

In diesem Buch wollen wir aus zwei Perspektiven – der des Bundesligaschiedsrichters und der der Managementliteratur und -Praxis – Erfahrungen und etabliertes Wissen für diese wesentlichen Tätigkeiten anschaulich und wissenschaftlich fundiert beschreiben. Auf fachliches Wissen wie das Regelwerk für Schiedsrichter oder das erworbene Wissen zu verschiedenen Aufgaben im Unternehmen gehen wir hier nicht ein. Es ist in Regelwerken für Schiedsrichter oder Standardwerken der Managementlehre hinreichend beschrieben. Eine Beschreibungslücke sahen wir jedoch in der Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen und übermittelt werden und wie die von diesen Entscheidungen Betroffenen geführt werden. Diese Hebel haben es einem Autor dieses Buch ermöglicht, von einem mit objek-

tiven Leistungsdaten gut performenden Schiedsrichter zu einem vollauf akzeptierten und bei Spielern und Trainern beliebten Schiedsrichter zu werden, und zwar ohne Leistungsverluste. Das beweisen auch verschiedene Belege aus der Managementliteratur, die diese Hebel beschreiben und konkretisieren.

In der gemeinsamen Arbeit an diesem Buch haben wir aus unseren Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen heraus festgestellt, dass es bei der Entwicklung von Entscheidungs- und Führungsfähigkeiten einen wesentlichen Erfolgsfaktor gibt, und zwar Respekt. Zu respektieren, dass das Gegenüber, über das man entscheidet, sich in einer persönlich belastenden Situation befinden kann. Zu respektieren, dass das Gegenüber, über das man entscheidet, grundsätzlich eine positive Absicht bei seinen Handlungen hat. Zu respektieren, dass man über das Gegenüber nur faire Entscheidungen treffen kann, wenn man sich mit seiner Situation beschäftigt und seine Position zu verstehen versucht. Respektvoll zu entscheiden und zu führen ist der Hebel, um sich von einem Schiedsrichter, der gerade in der Bundesliga angekommen ist und schlechte Bewertungen erhält, zu einem akzeptierten Schiedsrichter zu entwickeln. Respektvolles Entscheiden und Führen ist ein hochaktuelles Thema der Managementlehre und viele Top-Führungskräfte haben erkannt, dass respektvolles Führen von Mitarbeitern, aber auch ein respektvoller Umgang mit Kunden wesentliche Erfolgsfaktoren für einzelne Karrieren und ganze Unternehmen sind.

Donald und Charles Sull publizierten 2021 eine Studie, die belegt, wie wichtig Mitarbeitern ein respektvoller Umgang ihrer Arbeitgeber bei der Bewertung ihrer Leistung ist.⁴ Dazu wurden über 1,4 Millionen Mitarbeiter-Bewertungen auf der weltweit größten Arbeitgeber-Bewertungsplattform Glassdoor ausgewertet. Dort können Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber in Freitextfeldern bewerten, insbesondere auch zur vorherrschenden Unternehmenskultur. Dabei kristallisierte sich die Aussage »Mitarbeiter fühlen sich respektiert« als mit großem Abstand wichtigster Treiber einer positiv wahrgenommenen Unternehmenskultur heraus. Dieser Erfolgsfaktor war den Mitarbeitern etwa doppelt so wichtig wie der nächstwichtigste, nämlich »unterstützendes Führungsverhalten«. Respektvolles Verhalten war ihnen sogar knapp dreimal so wichtig wie »monetäre Entlohnung«. Kristie Rogers kommt bei ihrer Befragung von mehr als 20 000 Mitarbeitern verschiedener Unternehmen weltweit zu einem ähnlichen Ergebnis.⁵ Auch in ihrer Studie bewerteten die befragten Mitarbeiter »respektvolles Verhalten« als wichtigste Eigenschaft ihrer Führungskräfte.

Wenn Menschen erstmals eine bedeutende Führungsrolle übernehmen, ist die Gefahr für ein wenig respektvolles Verhalten gegenüber den Personen, für die sie

nun Verantwortung tragen, besonders hoch. Eine Studie des Psychologieprofessors Dacher Keltner Studie zeigt, dass der Aufstieg in eine Führungsrolle das Verhalten dieser Person verändert, meist zum Negativen in Bezug auf nun hierarchisch unterstellte Mitarbeiter.⁶ In einem Experiment gibt er drei Probanden eine Gruppenaufgabe und weist einem der drei Probanden nach dem Zufallsprinzip die Führungsrolle zu. Diese Person darf im Zweifel entscheiden und diese Zuweisung wird allen drei Probanden mitgeteilt. Nach einer halben Stunde Arbeit erhält die Gruppe vier frisch gebackene Kekse, für jedes Gruppenmitglied einen, und einer bleibt übrig. In nahezu allen Gruppen nimmt sich jedes Gruppenmitglied einen Keks und die zufällig ausgewählte Führungsperson beansprucht den vierten Keks für sich. Die Führungsperson findet es demnach völlig in Ordnung, dass ihr nun mehr zusteht als den anderen. Zudem tendieren die Führungspersonen deutlich häufiger dazu, mit offenem Mund zu essen und Krümel fallen zu lassen als die beiden Nicht-Führungspersonen. Das Experiment veranschaulicht beeindruckend, wie die willkürliche Zuweisung einer Führungsrolle in einer spezifischen Situation das Verhalten gegenüber den anderen Personen im Raum verändern kann.

Weitere Studien zeigen, dass Führungskräfte andere deutlich häufiger beim Sprechen unterbrechen, in Meetings abgelenkt sind oder Beleidigendes sagen als Mitarbeiter, die keine Führungsrolle innehaben. Dieses Verhalten von Führungskräften tritt insbesondere dann auf, wenn sie erst vor Kurzem in diese Rolle befördert wurden. Diese Anfangszeit scheint besonders anfällig für negatives Verhalten gegenüber Mitarbeitern zu sein.⁷

In den folgenden Kapiteln legen wir detailliert aus unseren Perspektiven dar, was respektvolles Entscheiden und Führen bedeutet. Vorab jedoch eine Klarstellung: Es bedeutet gerade nicht, unreflektiert das zu tun, was der von der Entscheidung Betroffene will. Respektvolles Entscheiden und Führen bedeutet, die Entscheidungen, die der Entscheider zum Entscheidungszeitpunkt für objektiv richtig hält, so durchzusetzen, dass sich der Betroffene respektvoll behandelt fühlt und die Entscheidung akzeptiert. Bei dieser Art des Entscheidens und Führens geht es keinesfalls um manipulatives Verhalten, sondern darum, die als objektiv richtig angesehenen Entscheidungen so zu treffen und zu übermitteln, dass die Situation des Gegenübers mitbedacht und die Art und Weise der Übermittlung respektvoll gestaltet werden.

Respektvolle Beziehungen zu und zwischen den Mitarbeitern entstehen, wenn Mitarbeiter Vertrauen in die Qualität der Entscheidungen der Führungskraft (fundierte Entscheidungslogik) haben, wenn sie fühlen, dass sie mit einer Führungs-

kraft interagieren, die sich nicht verstellt (authentische Führung) und wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, dass die Führungskraft sich ernsthaft für sie und ihr Wohlergehen interessiert (empathische Führung).

Eine fundierte Entscheidungslogik ist die Grundlage respektvollen Managements. Von den Entscheidungen einer Führungskraft ist typischerweise eine ganze Reihe von Mitarbeitern und Externen wie Kunden betroffen, ebenso wie die Spieler, Trainer und indirekt auch die Zuschauer von den Entscheidungen eines Schiedsrichters. Respekt bedeutet, dass jede einzelne Entscheidung fundiert getroffen werden muss. Respektvoll zu entscheiden heißt nicht, so zu entscheiden, wie es unsere Gegenüber gern hätten, sondern die für die jeweilige Sachlage möglichst objektiv richtige Entscheidung zu treffen. Da wir einer Fülle von Verzerrungen unterliegen, von denen einige in Teil I dieses Buches vorgestellt werden, ist eine gewisse Demut vor dem Entscheidungsprozess erforderlich. Mangelnde Demut widerspricht einem respektvollen Management. Aber die Entscheidungslogik ist nur der Beginn. Respektvolles Management bedeutet auch, sich gegenüber den von der Entscheidung Betroffenen angemessen zu verhalten. Dies beinhaltet, sich im Rahmen authentischer Führung so zu geben, wie man wirklich ist. Sich zu verstellen, ist weder zielführend, wie in Teil II thematisiert wird, noch zeigt es Respekt. Unser Gegenüber – der Mitarbeiter im Unternehmen oder der Spieler auf dem Fußballplatz – hat ein Recht darauf, zu wissen, wie die Führungskraft wirklich ist, insbesondere, wenn von ihnen Vertrauen erwartet wird. Denn es gehört zu einem respektvollen Management dazu, die von der Entscheidung Betroffenen zu verstehen und sie dementsprechend zu behandeln. Nicht nur die Perspektive des Entscheidenden ist relevant, sondern auch die des Gegenübers. Welche Sicht und welche Probleme hat der Mitarbeiter beziehungsweise der Spieler? Was beeinflusst sein Verhalten? Zwar sollten all diese Überlegungen die objektive Entscheidung in vielen Fällen nicht dominieren, sie sind jedoch wesentlich für den Umgang miteinander, wie Teil III verdeutlicht. Empathisch agierende Führungskräfte zeigen in der Entscheidungsfindung und insbesondere in der Entscheidungskommunikation ein respektvolles Verhalten, erreichen eine hohe Akzeptanz für ihre Entscheidungen und sind zudem deutlich erfolgreicher.

Eine fundierte Entscheidungsfindung, authentisches Verhalten und empathische Führung sind wissenschaftlichen Studien zufolge die drei Haupttreiber für Vertrauen.⁸ Mitarbeiter gewinnen Vertrauen in Führungskräfte, wenn diese fundiert entscheiden, sich zeigen, wie sie wirklich sind, und die Fähigkeit haben, sich in die Position der Mitarbeiter hineinzusetzen. Gleiches gilt für Schiedsrichter auf Bundesliganiveau: Wenn die Spieler im Nachgang der Spiele fest-

stellen, dass ein Schiedsrichter mit seinen Entscheidungen recht hatte, wächst das Vertrauen in ihn. Wenn sie darüber hinaus das Gefühl haben, der Schiedsrichter gibt sich, wie er wirklich ist, fördert das das Vertrauen in die Verlässlichkeit seiner Handlungen. Interessiert sich der Schiedsrichter zudem ernsthaft für die Perspektive der Spieler und erkennt an, dass diese ebenfalls unter Druck stehen, dann wächst das Vertrauen noch weiter.

Die Effekte eines respektvollen Entscheidens und Führens können beeindruckend sein, auch für die eigene Weiterentwicklung und Karriere. Aber auch alle anderen Beteiligten, die respektvolles Entscheiden und Führen erfahren, profitieren grundlegend davon. Der Fußballspieler, der respektvoll behandelt wird, kann seine Energie ganz auf die tatsächliche Aufgabe fokussieren und verliert keine Energie durch wenig zielführende Beschwerden oder aufgestauten Ärger. Der Mitarbeiter, der im Job respektvoll behandelt wird, kann auch notwendige negative Entscheidungen für sich weniger emotionsgeladen aufnehmen und dadurch die Auswirkungen, beispielsweise auf sein Familienleben, reduzieren. Darüber hinaus profitiert das *große Ganze*. Die Zuschauer und Fans im Stadion können sich auf das Fußballspiel konzentrieren. Der Spielfluss wird gefördert, wenn ein Schiedsrichter nicht mit umstrittenen Entscheidungen im Mittelpunkt steht oder gar aggressives Verhalten unter den Spielern fördert. Unternehmen, in denen Führungskräfte ihre Mitarbeiter respektvoll behandeln, auch und gerade bei objektiv notwendigen negativen Entscheidungen gegenüber Mitarbeitern, haben höhere Zufriedenheitswerte und eine geringere Abwanderung von Mitarbeitern. Auf der Unternehmensebene sind respektvoll behandelte Kunden loyaler und wandern weniger schnell ab, was sich unmittelbar auf das Unternehmensergebnis auswirkt. In den letzten Jahren hatten Unternehmen, die in Mitarbeiterankings sehr gut abgeschnitten haben, auch sehr hohe Kundenzufriedenheitswerte. Der US-amerikanische Einzelhändler Costco war einige Jahre lang sowohl der beste Arbeitgeber in den Forbes-Rankings als auch der Händler mit der höchsten Kundenzufriedenheit im »American Customer Satisfaction Index«.⁹

Ein Forscherteam um Blake Ashford und Kristie Rogers fand heraus, dass Mitarbeiter, die mit Respekt behandelt werden, deutlich mehr Ideen ausprobieren und selbstbewusster versuchen, neue Wege in ihrem Job zu gehen.¹⁰ Respekt fördert auch das individuelle Wachstum der Mitarbeiter und die Unternehmen profitieren von ihren innovativen Ideen. Respekt verschafft den Mitarbeitern die Sicherheit und das Selbstvertrauen, freier zu handeln.

Umgekehrt führt ein respektloses Führungsverhalten zu erheblichen Kosten.¹¹ Die Forschung zeigt, dass 80 Prozent der Mitarbeiter, denen der Respekt durch

Führungskräfte fehlt, signifikant viel Arbeitszeit, Energie und Nerven investieren, um sich über dieses Verhalten bei Kollegen zu beschweren. Zudem übertragen sich das respektlose Verhalten und die daraus entstehende schlechte Stimmung auf andere Mitarbeiter und möglicherweise sogar auf Externe wie Kunden, mit denen eben dieser Mitarbeiter in Kontakt steht.

Die gute Nachricht ist: Respektvolles Entscheiden und Führen sind lernbar. Der Management-Vordenker Simon Sinek bezeichnet Führungsfähigkeiten als einen »Muskel, der trainiert werden kann«. ¹² Das gilt auch für die in diesem Buch vorgestellten Hebel respektvollen Entscheidens und Führens. Die folgenden Kapitel zeigen, welche konkreten Hebel auf dem Fußballplatz bei einem Bundesligaspiel funktionieren, ergänzt um Geschichten und Anekdoten anderer getroffener Entscheidungen. Darüber hinaus stellen wir Instrumente aus der Managementliteratur und -Praxis vor, die ebenfalls ein respektvolles Entscheiden und Führen fördern. Diese Hebel sind einander sehr ähnlich. Respektvolles Entscheiden und Führen ist ein generelles Konzept, das in zahlreichen Situationen, in denen Menschen von Entscheidungen und Führungsverhalten betroffen sind, Anwendung findet.

Eine weitere gute Nachricht: Respektvolles Entscheiden und Führen sind gar nicht aufwendig. Ein Forscherteam aus Yale und der University of Michigan fand heraus, dass schon kleine Handlungen wie das Grüßen, das Wählen bestimmter Worte oder das Erklären von Sachverhalten dazu führen können, dass sich Mitarbeiter respektvoll behandelt fühlen. ¹³ Ihre Studie zeigt, dass Reinigungskräfte in einem Krankenhaus einen deutlichen Motivationsschub bei ihrer Arbeit erlebten, wenn Ärzte sie grüßten, sich (wenn auch nur kurz) nach ihrem Wohlbefinden erkundigten oder ihnen die Tür aufhielten.

Die dritte gute Nachricht: Respekt ist nicht begrenzt. Gehaltssteigerungen sind notwendigerweise irgendwann durch die Ressourcen begrenzt. Kaum ein Unternehmen kann allen Mitarbeitern immer wieder mehr Gehalt bezahlen. Einem bestimmten Mitarbeiter mehr Gehalt zu bewilligen, heißt meist, anderen eben nicht mehr Gehalt zu geben. Mit Respekt verhält es sich anders: Wenn eine Führungskraft einem bestimmten Mitarbeiter gegenüber Respekt zeigt, dann begrenzt das nicht den Respekt, den diese Führungskraft auch anderen Mitarbeitern gewähren kann. Respektvolles Verhalten kann eine Führungskraft jedem Mitarbeiter erweisen.

Und die vierte gute Nachricht: Respektvolles Verhalten erfordert keine zusätzliche zeitaufwendige Aktivität, denn es bezieht sich darauf, wie gewisse Dinge getan werden, die eine Führungskraft sowieso tun muss. Jane Dutton von der

Michigan University erklärt, dass respektvolles Verhalten in grundsätzlich notwendige Aktivitäten integriert werden kann und sich darauf bezieht, wie Führungsverhalten gelebt und geformt wird.¹⁴ Selbst wenn es in Ausnahmefällen mal ein wenig länger dauert (etwa, nach dem Wohlbefinden eines Mitarbeiters zu fragen), so spart respektvolles Verhalten dennoch viel Zeit. Christine Porath von der Georgetown University hat errechnet, dass Führungsverhalten ohne Respekt Nachwirkungen und Korrekturen auslösen kann, die die Top-Manager von Fortune 1000-Unternehmen in den USA etwa sieben Wochen Zeit pro Arbeitsjahr kosten.¹⁵

Unsere gemeinsame Arbeit hat uns gezeigt, dass die Phase der Etablierung als respektierte Führungskraft sehr wesentlich ist und häufig unterschätzt wird. Das trifft nicht nur für Führungskräfte im Unternehmen zu, sondern für jede Person, die die Regeln ihres fachlichen Handwerks gelernt hat und nun Verantwortung für immer mehr Menschen übernimmt. Es trifft auch auf einen Schiedsrichter zu, der in der Bundesliga nun die Regeln des Fußballspiels auf höchstem Level anwenden soll. Die Regeln sind ihm wohlbekannt, die Aufgabe ist fachlich klar umrissen. Aber letztlich startet die Führungskraft auf diesen Grundlagen mit neuen Aufgaben, die vorher zumeist unterschätzt worden sind. Das erfolgreiche Bewältigen dieser Aufgaben wollen wir in diesem Buch beschreiben und klare Handlungsempfehlungen für die Phase des Übergangs von der Fach- zur Führungskraft geben. Sowohl die Erfahrungen des Bundesligaschiedsrichters als auch die aktuellsten Erkenntnisse der Managementliteratur und -Praxis zeigen, dass ein respektvolles Entscheiden und Führen für diese Phase wesentlich ist. Daher stehen respektvolles Entscheiden und Führen im Mittelpunkt dieses Buches.

Wir sind von respektvollem Entscheiden und Führen überzeugt und glauben, dass dieses Konzept auf alle Führungskontexte anwendbar ist. Durch die Kombination beider Welten – der Fußball-Welt und der Welt der Managementliteratur und -Praxis – schaffen wir einen großen Mehrwert für angehende Führungskräfte. Der (Bundesliga-)Fußball zieht jedes Wochenende Hunderttausende in die Stadien und Millionen vor die Bildschirme. Fußball ist eines der wichtigsten, wenn nicht das wichtigste Hobby vieler Menschen. Wenn Führungskräfte sich Fußballspiele anschauen und dabei den Schiedsrichter beobachten, dann erleben sie das, was wir in diesem Buch beschreiben: wie ein Schiedsrichter auf höchstem Niveau die Regeln anwendet, aber auch Spieler, Trainer und Zuschauer für sich gewinnen muss, und zwar durch die richtigen Entscheidungen und eine zielgerichtete, respektvolle Kommunikation und Führung. Wir wollen die Herausforde-

rungen angehender Führungskräfte auf dieses beobachtbare Schiedsrichterverhalten beziehen. Wenn angehende Führungskräfte beobachten, wie ein Schiedsrichter mit einem Spieler spricht, eine schwierige Entscheidung trifft, sich mit Kritik in Interviews auseinandersetzt, dann sollten sie diese Beobachtungen mit ihrem Job in Verbindung bringen und das Verhalten des Schiedsrichters verstehen, möglicherweise auch kritisieren, idealerweise aber auch als Input für ihre eigenen Führungsaktivitäten im Umfeld des Unternehmens ansehen.

Die Schnittstellen zwischen beiden beleuchten wir in den folgenden Kapiteln für die drei Dimensionen, die wir für respektvolles Entscheidungen und Führen identifiziert haben: Entscheidungen treffen (Teil I), authentisch sein (Teil II) und empathisch führen (Teil III). In diesen Bereichen stellen wir jeweils fünf Verhaltensweisen vor, die wir aus den Erfahrungen eines erfolgreichen Bundesligaschiedsrichters ableiten. Wir verdeutlichen diese Überlegungen durch das Beschreiben konkreter Erfahrungen und spezifischer Spielsituationen. Anschließend stellen wir für die identifizierten Verhaltensweisen entsprechende Best Practices aus der Management-Praxis und -literatur vor. Die augenfälligen Überschneidungen verdeutlichen, wie sehr sich die jeweiligen Führungsherausforderungen ähneln. Daraus leiten wir Regeln ab, die angehende Führungskräfte, die Schiedsrichter im Unternehmen, ganz gezielt anwenden können.

TEIL I: ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Führungskräfte, auf dem Fußballplatz wie im Unternehmen, müssen ständig Entscheidungen über andere treffen, die deren Leben beziehungsweise Karriere wesentlich beeinflussen können. Respektvolles Entscheiden bedeutet, objektiv richtige Entscheidungen zu treffen. Studien zeigen, dass Fußballschiedsrichter während eines Spiels mindestens 200 Entscheidungen treffen müssen.¹⁶ An einem einzigen Arbeitstag wird die Anzahl der Entscheidungen für eine Führungskraft schnell vierstellig. Dazu sind je nach Betätigungsfeld unterschiedliche Fachkenntnisse erforderlich. Aber sie allein reichen nicht aus. Die Forschung zeigt, dass emotionale und kognitive Verzerrungen im Entscheidungsprozess, das heißt bei der Anwendung der Fachkenntnisse, dazu führen können, dass falsche Entscheidungen getroffen werden. Eine McKinsey-Studie belegt, dass Führungskräfte bei über 70 Prozent aller wichtigen Entscheidungen mit dem Prozess und dem Ergebnis ihrer Entscheidungsfindung im Nachhinein unzufrieden sind.¹⁷ Von solchen Fehlentscheidungen können Mitarbeiter, aber auch Kunden betroffen sein. Respektvoll zu entscheiden bedeutet, sich dieser emotionalen und kognitiven Verzerrungen bewusst zu werden und sie so weit wie möglich auszuschalten oder zumindest zu reduzieren. Respektvolle Entscheider begegnen ihren Entscheidungsprozessen mit einer gewissen Demut und reflektieren sie. Im Folgenden beschreiben wir detailliert, wie sich solche Verzerrungen bei Entscheidungen von Schiedsrichtern, aber auch bei Entscheidungen im Unternehmen zeigen und wie man ihnen entgegentreten kann.

.....Kapitel 1.....

Beeinflusse die Entscheidungssituation und denke einen Schritt voraus

Die Schiedsrichter-Perspektive

Bei Entscheidungen auf dem Platz habe ich vor allem die Situation, die gerade gespielt wurde, vor Augen, nach der ich meine Entscheidung treffen muss. Ich habe in meiner Karriere gelernt, dass ich dem Spielverlauf jedoch nicht einfach ausgeliefert bin, sondern mit einer vorausschauenden Vorbereitung Entscheidungen erleichtern kann. Dadurch habe ich auf die Umstände, unter denen ich meine Entscheidung treffe, einen proaktiven Einfluss, indem ich voraussehe, was passieren könnte, und mich dementsprechend vorbereite.

In der Saison 2020/21 habe ich das Relegationsrückspiel zwischen Holstein Kiel und dem 1. FC Köln geleitet. Das Hinspiel hatten die Kieler in Köln mit 1:0 gewonnen. Damit standen die Kölner vor dem Rückspiel mit dem Rücken zur Wand. Ich bemerkte bei einem der Kölner Spieler eine extreme Nervosität. Auch fiel mir auf, dass einige Kieler Spieler, vielleicht aus der Sicht eines Fußballers wegen der Wichtigkeit des Spiels nicht ganz überraschend, sehr engagiert zu Werke gingen. Diese Mischung ist aus Schiedsrichtersicht sehr gefährlich. Eine gewisse Aggressivität auf der einen Seite, ausgeprägte Nervosität, möglicherweise sogar Angst, auf der anderen Seite, und das vor dem Hintergrund des für die kommenden Monate, ja vielleicht sogar Jahre für beide Vereine richtungsweisenden Charakters des Spiels. Ich sprach daher früh im Spiel den besonders nervösen Spieler der Kölner an und machte ihm klar, dass er sich auf das Spiel konzentrieren

solle, dass ich mir der Wichtigkeit des Spiels bewusst sei und ich mich um die intensiven Zweikämpfe und auch die Gesundheit aller Beteiligten kümmern werde. Durch vorausschauendes und proaktives Verhalten gelang es mir in dieser Situation, die Gemüter zu beruhigen und eine aus Schiedsrichtersicht ruhige Atmosphäre zu schaffen. Hätte ich dies nicht getan, hätte es möglicherweise ein Aufeinandertreffen von Aggressivität und Nervosität gegeben, das zu frühen Verwarnungen, möglicherweise sogar Platzverweisen mit negativen Konsequenzen für den weiteren Spielverlauf geführt hätte. Die Aufmerksamkeit für verschiedene Stimmungen und ein entsprechendes Reagieren haben es mir ermöglicht, die Rahmenbedingungen für meine im Laufe des Spiels zu treffenden Entscheidungen zu verbessern und schwierige Entscheidungssituationen erst gar nicht entstehen zu lassen beziehungsweise ihre Wahrscheinlichkeit zu reduzieren.

Schon im Vorfeld können sich Verantwortliche Gedanken darüber machen, welche Entscheidungssituationen sich im Spiel möglicherweise ergeben werden. Im November 2021 habe ich mit meinem Team das WM-Qualifikationsspiel zwischen Malta und Kroatien geleitet. Beide Mannschaften pfeift man nicht jeden Tag, daher war es wichtig, genau zu verstehen, wie sie ihr Spiel aufziehen. Spielt eine Mannschaft beispielsweise immer zügig aus der Abwehr heraus mit langen Bällen, dann muss ich beim Abstoß deutlich weiter vorne stehen. Dorthin kommt der Ball mit einer großen Wahrscheinlichkeit und ich bin unmittelbar am Ort des Geschehens, wenn das Spiel weitergeht. Bei der Spielvorbereitung fiel mir auf, dass die Nationalmannschaft von Malta konsequent aus der Abwehr langsam nach vorne aufbaut, die kroatische Nationalmannschaft hingegen früh stört. Daher war abzusehen, dass es im Spielaufbau von Malta zu vielen frühen Pressing-Situationen kommen würde und ich mich entsprechend gut positionieren sollte, um diese genau beobachten zu können. Kroatien hat dann 7:1 gewonnen und vier der Gegentore fielen unmittelbar nach frühen Pressing-Situationen im Spielaufbau von Malta. Die Vorbereitung hat mir geholfen, so zu stehen, dass ich die relevanten Informationen (wie Foulspiel beim Pressing) unmittelbar beobachten und somit die Rahmenbedingungen für meine Entscheidungen verbessern konnte.

Generell schaue ich bei Eckbällen nie auf den den Eckball ausführenden Spieler. Bei ihm passiert sowieso fast nie etwas Relevantes, bei dem ich eingreifen müsste. Das häufigste Szenario, das nach einem Eckball einen Schiedsrichtereingriff erfordert, sind Fouls und Haltevergehen im Straf-

raum, oft schon, bevor der Ball überhaupt in der Luft ist. Daher konzentriere ich mich nicht darauf, wo der Ball aktuell ist, sondern darauf, wo der Ball mit größter Wahrscheinlichkeit in den nächsten Sekunden sein wird. Ich verschaffe mir dadurch einen Positionsvorteil und bin besser darauf vorbereitet, das zu sehen, was ich sehen muss.

Diese Beispiele verdeutlichen einen wesentlichen Eckpfeiler meiner Arbeit: Ich bin mir darüber bewusst, während des Spiels zahlreiche Entscheidungen treffen zu müssen. Wir alle wollen jedoch lieber einfache Entscheidungen treffen als schwierige. Auf dem Platz können wir natürlich nicht alles beeinflussen, aber ich habe während meiner Karriere gelernt, dass ich viele Situationen so beeinflussen kann, dass zukünftige Entscheidungen tendenziell einfacher werden. Die beste Entscheidungssituation ist die, auf die ich mich schon vorbereitet habe.

In der Vorbereitung nutzen wir Schiedsrichter ein Tool, das uns Videoaufnahmen von allen Spielen und Mannschaften zur Verfügung stellt und eine sehr einfache Suche nach bestimmten Spielsituationen ermöglicht. So kann ich mir mit wenigen Klicks zum Beispiel die letzten Ecken der Mannschaften ansehen, auf die ich bald in einem Spiel treffen werde. Ich weiß beispielsweise, wer die Ecken schießt und mit welchem Fuß. Mit diesem Wissen kann ich abschätzen, ob Ecken im Spiel eher vom Tor weg oder aufs Tor geschossen werden. Dann kann ich mich vorbereiten und mich dementsprechend auf dem Spielfeld platzieren. Wird eine Ecke vom Tor weg geschossen, dann ist ein Haltevergehen zwischen Feldspielern wahrscheinlich. Wird ein Ball zum Tor gedreht, dann kommt es vermutlich zu einem Luftweikampf zwischen Torwart und Feldspieler. Kann ich zumindest mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit einschätzen, was passieren wird, dann positioniere ich mich entsprechend. Je nachdem, wo ich stehe, sehe ich im Pulk der vielen Spieler sehr viel besser, ob gehalten oder ob der Torwart zu hart angegangen wurde. Mein Blickwinkel und meine Beobachtungsmöglichkeiten werden besser, die Entscheidung wird einfacher. Konkret sehe ich mir in der Vorbereitung deshalb beispielsweise immer die letzten zehn Ecken der jeweiligen beiden Mannschaften an. Das verschafft mir ein sehr gutes Bild.

Ebenso schaue ich mir die Konter der Mannschaften vorher an. Konter sind immer heikle Situationen für Schiedsrichter. Das Spiel wird hektischer, es kommt zu taktischen Fouls und oft gefährlichen Torraumszenen.

Zudem sind viele Spieler sehr schnell. Wenn dann noch mit schnellen Pässen hinten herausgespielt wird, hat der Schiedsrichter keine Chance, hinterherzukommen. Damit darf ich mich jedoch nicht abfinden. Daher schaue ich mir vorher die Kontersituationen der vergangenen Spiele der beiden Mannschaften an, auf die ich treffe. Bei Frankreich ist es aktuell fast immer so, dass in Kontersituationen schnell auf Paul Pogba gespielt wird, der sehr häufig direkt vertikal nach ganz vorne passt, entweder zu Antoine Griezmann oder Kylian Mbappé. Solche Abläufe muss ich vor dem Spiel verstehen und mich in Richtung Mittelkreis bewegen, sobald es den Ansatz eines Konters für Frankreich gibt. Je näher ich am Geschehen dran bin, desto eher erkenne ich mögliche Vergehen. Was passiert, beeinflusse ich nicht, aber ich kann meine Situation, aus der heraus ich eine Entscheidung treffe, bis zu einem gewissen Grad gestalten. Damit beginnt die Entscheidungsfindung schon weit vor der räumlich und zeitlich eng begrenzten tatsächlichen Situation, über die es zu entscheiden gilt.

Perspektiven in der Managementliteratur

Der Grundgedanke, die Entscheidungssituation proaktiv zu beeinflussen und einen Schritt vor auszudenken, findet sich auch in der Managementliteratur wieder. Lange Zeit hat man sich auf Modelle konzentriert, die eine Situation (beispielsweise ein bestimmtes Wettbewerbsumfeld) als gegeben hinnehmen. Neuere Studien zeigen jedoch, dass gerade das Hinterfragen von Rahmenbedingungen wie dem Wettbewerbsumfeld oder anderen bisher als gegeben hingegenommenen Faktoren (wie etwa seit Jahrzehnten bestehende Vertriebswege) großes Potenzial aufweist. Dabei haben wir die Tendenz, in Entscheidungssituationen die Rahmenbedingungen gerade nicht zu hinterfragen. Daher sprechen wir häufig von Entscheidungsproblemen, aber nur selten von Entscheidungschancen. Dahinter stecken zwei mögliche Erklärungen: Einerseits ist es manchen Menschen häufig gar nicht bewusst, dass sie Entscheidungssituationen zumindest bis zu einem gewissen Grad proaktiv beeinflussen können. Andererseits führt eine in vielen Menschen verankerte Verlustaversion zur Ablehnung der Idee, man könne die Entscheidungssituation positiv für sich beeinflussen. Denn die potenzielle Verbesserung einer Entscheidungssituation wird häufig weniger positiv bewertet als eine mögliche, wenn auch unwahrscheinliche Verschlechterung aufgrund dieser Aktivitäten. Studien zeigen, dass Menschen potenzielle Nachteile der Veränderung einer Entscheidungssituation etwa doppelt so stark bewerten wie mögliche Vorteile.¹⁸ Daher verfolgen sie tendenziell den Wunsch, Entscheidungssituationen beizubehalten und nicht zu verändern, aus der unbegründeten Angst heraus, Veränderungen könnten die Situation (weiter) verschlechtern.

Dahinter steckt ein Status-quo-Bias, der besagt, dass Menschen lieber den Status quo beibehalten, selbst wenn dieser nicht komplett zufriedenstellend ist.¹⁹ In einem Experiment haben Wissenschaftler Probanden in zwei Gruppen eingeteilt und jedem Probanden ein Geschenk gemacht.²⁰ Die erste Gruppe bekam eine Kaffeetasse, die zweite bekam Schweizer Schokolade mit einem vergleichbaren monetären Wert. Kurz darauf wurde den Probanden angeboten, mit der jeweils anderen Gruppe zu tauschen. Es waren jedoch nur etwa zehn Prozent der Probanden bereit, ihre Schokolade gegen die Tasse beziehungsweise ihre Tasse gegen die Schokolade zu tauschen. Das Ergebnis zeigt, dass bereits eine wenige Minuten zuvor geschaffene Situation eine Hingabe zu diesem Zustand – hier zu dem Geschenk – schaffen kann, die ein Verändern der Situation schwierig macht. Eine weitere Studie zeigt, dass Erben von Aktiendepots nur in seltenen Fällen Veränderungen an der Zusammensetzung des Depots vornehmen, selbst wenn