

Zwei zu eins für beide Mannschaften

Sich(er) entscheiden: Ansichten eines Bundesligaschiedsrichters und eines Top-Managers – Kommunikation als Weg zur akzeptierten Entscheidung

Was haben Top-Manager und Fußball-Schiedsrichter gemeinsam? Wenig auf den ersten Blick, aber auf den zweiten umso mehr. Denn beide fällen mitunter existenziell bedeutende Entscheidungen. Und beide müssen lernen, sich zu entscheiden und sicher zu entscheiden. Auf dem Themenabend „Sich(er) entscheiden“ der Stuttgarter C2 OrganisationsBeratung diskutierten DaimlerChrysler-Manager Wilhelm Müller und FIFA-Schiedsrichter Dr. Markus Merk mit über 90 Führungskräften über Gemeinsamkeiten und Unterschiede ihrer Entscheidungswelten. Ob auf dem Fußballplatz oder in der Vorstandsetage – die beste Entscheidung ist eine sichere Entscheidung. Und die will gelernt sein. Dabei zählt viel mehr als bloß das beste Argument.

„Früher habe ich viele richtige Entscheidungen getroffen, die aber nie so recht angekommen sind“, meint Dr. Markus Merk, im Zivilleben Zahnarzt, wenn er an seine Anfangszeit als Bundesligaschiedsrichter zurückdenkt. Der 40-Jährige gilt als einer der besten Referees der Bundesliga und leitet seit vielen Jahren auch internationale Spiele. Zuletzt war der gebürtige Pfälzer bei der WM in Korea und Japan dabei. Diesen Erfolg ver-



dankt er seiner Souveränität auf dem Platz. In Sekundenschnelle muss er Entscheidungen treffen. Foul oder Schwalbe? Abseits oder nicht? War der Ball hinter oder vor der Torlinie? Mit Unbehagen denkt er an eines seiner ersten Spiele zurück, als er 1989 die Partie Frankfurt gegen Bayern München piff, der Erste gegen den Zweiten in der

Tabelle. Zwei Tore hat er nicht für Frankfurt gegeben, die Münchner gewannen. „Ich bin kaum aus dem Stadion gekommen“, erinnert sich Merk. Und obwohl abends im Fernsehen alle seine Entscheidungen bestätigt wurden, war es „für mich persönlich ein furchtbarer Tag“.

Richtig zu entscheiden und dennoch ein unbefriedigendes Gefühl dabei zu haben – eine Situation, die nicht nur auf dem Fußballplatz existiert, sondern auch im Meeting oder in der Vorstandssitzung. Und hier wie dort ist die Ursache ein und dieselbe: Zu einer richtigen Entscheidung gehört, diese auch richtig zu kommunizieren. „Ich muss alle 22 Spieler in ein Boot bekommen, ich muss Nutzen stiften“, so Merk. Und insbesondere wichtige Entscheider mit einbeziehen. Ebenfalls zu Beginn seiner Karriere hat Merk einmal einen

Führungsspieler „in 20 Minuten ausgezählt“, nachdem dieser ihn ständig verbal bedrängt hatte. Ermahnung, gelbe Karte, gelb-rot, raus. Das Spiel wurde fortan immer aggressiver und an eine gute Partie war nicht mehr zu denken. Heute sieht Merk diese Entscheidung kritisch: „Solche Spieler sind eine Leitfigur jeder Mannschaft und ihre Ansprüche sind nicht unbegründet. Gerade wichtige Leute wie ihn muss ich ins Boot holen.“ Und das geschieht, indem er selbst in der emotional aufgeheizten Stadionatmosphäre auf die Spieler eingeht, gleichwohl aber seine Entscheidungen konsequent vertritt.

Richtige, sicherere, und zugleich akzeptierte Entscheidungen zu treffen, ist ein Lernprozess nach Ansicht des Schiedsrichters: „Jeder Entscheider muss sich ständig selbst beobachten.“ Wie wirke ich auf andere? Wie kommuniziere ich meine Entscheidungen? Wen hole ich mit ins Boot? Dass die Vorbereitung stimmen muss, versteht sich von selbst. Der Referee sollte sein Regelwerk beherrschen und körperlich fit sein.

Dass der erste Schritt zu einer richtigen Entscheidung in der gründlichen Vorbereitung besteht, versteht sich genauso auf Management-Ebene. Die Kommunikation mit dem Team und mit wichtigen Schlüsselfiguren sieht Wilhelm Müller ebenfalls als unabdingbar an. Der Centerleiter in der Motorenentwicklung bei DaimlerChrysler ist seit 16 Jahren in Führungspositionen des Automobilkonzerns. Im Vergleich zu Schiedsrichter Merk



sieht der Top-Manager viele Parallelen, aber doch einige Unterschiede in Entscheidungsfragen: Während ein Schiedsrichter auf eine Situation in der „Vergangenheit“ sekunden-schnell reagieren und sich an feste Regeln halten muss, beziehen sich die Entscheidungen des Managers auf die Zukunft, wozu unter Umständen sogar das „Regelwerk“

vom Entscheider aktiv geändert wird. Daneben hat der Manager mehr Zeit, seine Entscheidungen abzuwägen. Ein, wenn nicht der Hauptunterschied ist jedoch, dass eine Entscheidung im Fußball immer für die eine und gegen die andere Mannschaft gefällt wird. Neben „entweder-oder“ existiert aber noch „sowohl-als-auch“. Aus dieser Entscheidungssituation gehen beide Parteien als Gewinner hervor. Zwar würde Merk es durchaus favorisieren, dass „am Ende des Spiels beide Mannschaften zwei zu eins gewonnen haben“, eine solche Win-Win-Situation bietet der Fußball, im Gegensatz zur Wirtschaft, jedoch nicht.

Ansonsten überwiegen die Gemeinsamkeiten: Und auch wenn der Schiedsrichter eine sehr schnelle, manchmal gar unbewusste und unter Umständen emotionale Entscheidung trifft, bei aller Vernunft weiß auch Manager Müller, dass „es keine rein rationale

Entscheidung gibt.“ Der Weg zur richtigen Entscheidung besteht aus vielen Schritten. Am Anfang steht die Frage, ob überhaupt entschieden werden muss. Danach gilt es, Informationen zu sammeln, einerseits Hard-Facts zur Sache, aber auch Soft-Facts zu berücksichtigen, zum Beispiel die Situation der handelnden und betroffenen Personen. Es kommt darauf an, das Umfeld und die Ziele zu studieren und – analog zum Fußball – möglichst einflussreiche Befürworter, Leitfiguren, zu gewinnen und selbst „die Gegner in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen“, betont Müller. Maßgeblich für eine richtige Entscheidung sind oftmals nicht die



überzeugenden Argumente, sondern die Rücksicht auf die Entscheidungskultur des Umfeldes: Vor vielen Jahren forderte ein Vorgesetzter von Müller ständig Verbesserungsvorschläge. Woche für Woche legte er, damals neu an seiner Position, Ergebnisse vor, die er für richtig

erachtete. Woche für Woche wurden sie abgeschmettert, seine Entscheidungen nicht akzeptiert. Daraufhin schlug er eine neue Taktik ein: „Ich erkannte, dass mein damaliger Vorgesetzter die Entscheidung eines anderen nicht akzeptieren kann. Also legte ich ihm fortan zwei Vorschläge auf den Tisch, so dass er entscheiden musste.“ Ohne ungeschriebene Regeln zu beachten, das Umfeld zu analysieren und auch in gewissem Maße zu manipulieren, kann eine Entscheidung noch so richtig sein – hätte Müller nicht diese Strategie eingeschlagen, würde er heute noch Woche für Woche vergebens Vorschläge unterbreiten.

Auf diesem Weg erhöht sich langsam aber sicher die Komplexität der zu fällenden Entscheidung, Informationen und Fakten werden abgewogen, das Umfeld mit einbezogen, Ziele formuliert, Lösungen durchdacht, verworfen und neue Ansätze gefunden. Ist die Entscheidung gefällt, muss man sie „unabdingbar machen und begründen“, so Müller. Idealerweise steht am Ende eine Win-Win-Situation, von der alle Parteien profitieren.

Einsame Entscheidungen sind in der Regel weder zufriedenstellend noch optimal. Dass der Themenabend der C2 OrganisationsBeratung zur Interaktivität geradezu Lust machte, zeigte eine 15-minütige Gruppenarbeit. Die über 90 Führungskräfte erarbeiteten in mehreren Gruppen Kernaussagen zum Thema „sich(er) entscheiden“. Aussagen wie „Mut zur Entscheidung“, „zielorientiertes Entscheiden“ oder ganz einfach „Jetzt oder nie!“ zeigten, dass die Ausführungen der Entscheidungsprofis Merk und Müller angekommen waren – Manager, Geschäftsführer oder Vorstän-



de, die sich nie gesehen hatten, geschweige denn einen Prozess der Entscheidungsfindung je zusammen durchlaufen wären, gelang es binnen kurzer Zeit, sich gemeinsam für eine Kernaussage zu entscheiden.

Fazit: Ob auf dem Fußballplatz oder in der Vorstandsetage – eine Entscheidung ist nur



dann gut, wenn sie sicher gefällt wird. Dies geschieht in hohem Maße über die Kommunikation mit allen Beteiligten. Nicht nur Argumente zählen, das Bewusstsein der gesamten Kausalkette und die Berücksichtigung aller Beteiligten hilft, die richtige Entscheidung „noch richtiger“ zu

machen. Der Manager jedenfalls hat einen Vorteil gegenüber dem Schiedsrichter: Bei ihm können beide Mannschaften mit zwei zu eins gewinnen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.c2-beratung.de.

Andreas Werum, PressCo