

WiSt

50 Jahre

50. Jahrgang Zeitschrift für Studium
Heft 10/2021 und Forschung

Transformiert COVID-19 das Supply Chain Management?

Hendrik Birkel und Evi Hartmann

Wie viel „safe space“ verträgt die Wissenschaft?

Florian Follert und Frank Daumann

Agentenbasierte Modelle in den Wirtschaftswissenschaften

Mathias Erlei und Janis Kesten-Kühne

Was können Führungskräfte von Fußballschiedsrichtern lernen?

Johannes Schmidt,
Dietrich von der Oelsnitz
und Rene Rose

ISSN 0340-1650



2350202110

EU-Klimapolitik

Was können Führungskräfte von Fußballschiedsrichtern lernen?

Fußballschiedsrichter müssen unter großem Druck Entscheidungen treffen. Die Erfolgreichen unter ihnen zeichnen sich durch zielorientiertes Handeln, souveräne Kommunikation sowie die Kontrolle der eigenen Emotionen aus. Diese Kompetenzen werden letztlich auch von Führungskräften erwartet.



Johannes Schmidt, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Braunschweig. Bevorzugtes Forschungsgebiet: Evidenzbasiertes (HR-)Management.



Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz ist Leiter des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Braunschweig. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategisches Management, Personalführung und Teammanagement.



Rene Rose, B.Sc., ist Masterrand am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Braunschweig.

Summary: Football referees have to make decisions under great pressure. The most successful referees are characterized by goal-oriented action, combined with control of their own emotions and confident communication. Managers are expected to have the same skill set.

Stichwörter: Führungskräfte, Fußballschiedsrichter, Kommunikation, Entscheidungsfindung, qualitative Studie

1. Entscheidung und Kommunikation von Führungskräften und Fußballschiedsrichtern

Typischerweise ist das Tagesgeschäft einer Führungskraft durch ein permanentes **Treffen** und **Kommunizieren** von **Entscheidungen** geprägt. Dabei gilt es nicht zuletzt auch, die aus den Entscheidungen resultierenden Konsequenzen gegenüber den betroffenen Kollegen, Lieferanten oder Kunden zu vertreten. Hierbei dürfte die gewählte **Kommunikationsstrategie**, d.h. die Art und Weise bzw. das „Wie“ der Kommunikation, ausschlaggebend dafür sein, ob die gesendete Botschaft auf Resonanz stößt und akzeptiert wird (vgl. *Reichwald/Hensel*, 2007, S. 649). Dies gilt gleichermaßen für Schiedsrichter; ihre Hauptaufgabe ist es, Entscheidungen zu treffen und die daraus resultierenden Folgen souverän zu vermitteln. Schiedsrichter wie Führungskräfte sind überdies daran interessiert, die **Qualität ihrer Entscheidungen** zu verbessern, d.h. inhaltlich „richtig“ zu liegen (vgl. *Paasch*, 2019).

Wir möchten uns daher im Folgenden der Frage widmen, inwiefern die zur Anwendung kommenden **Arbeits- und Kommunikationsmethoden** von **Fußballschiedsrichtern** auf den **Tätigkeitsbereich** von **betrieblichen Führungskräften** übertragen werden können. Dazu berichten wir aus einer durchgeführten **qualitativen Studie**, bei der Schiedsrichter aus dem Leistungsbereich zu ihrem Kommunikationsverhalten befragt wurden. Die Ergebnisse der Interviews wurden dann mit ausgewählten Führungskräften diskutiert. Zunächst möchten wir aber auf **Gemeinsamkeiten** zwischen den Eigenschaften und Tätigkeitsmerkmalen von Fußballschiedsrichtern und Führungskräften eingehen.

2. Parallelen zwischen Führungskräften und Fußballschiedsrichtern

Es liegt zugegebenermaßen nicht unmittelbar auf der Hand, die Aufgaben eines Fußballschiedsrichters mit der

Tätigkeit einer betrieblichen Führungskraft in Verbindung zu bringen. Geht man allerdings zum einen davon aus, dass sowohl Schiedsrichter als auch Führungskräfte in **Teamstrukturen** eingebunden sind und zum anderen, dass das **Treffen von Entscheidungen** ein wesentlicher Bestandteil der jeweiligen Tätigkeit ist und dabei bestimmte **Persönlichkeitsmerkmale** und **Kompetenzen** erforderlich sind, dann können durchaus Parallelen benannt werden. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf zwei Merkmale.

2.1. Agieren in Teams

Die Arbeit in Teams ist in Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Bei der Lösung von **komplexen Problemstellungen** sind Teams in der Regel Individuen überlegen. Sie kompensieren die Schwächen des Einzelnen und hebeln im Ideal zugleich die Stärken ihrer Mitglieder. Die Fähigkeit, Teams zu koordinieren und erfolgreich zu führen, ist insofern ein entscheidender Erfolgsfaktor von Unternehmen, die in dynamischen und/oder komplexen Umwelten operieren (vgl. *Busch/von der Oelsnitz*, 2018). Ein Vergleich zwischen Fußballschiedsrichtern und Führungskräften offenbart insbesondere in zwei Bereichen große Gemeinsamkeiten.

• Aufgabeninterdependenz und Abstimmungsbedarf

Ein Fußballschiedsrichter hat für die Erfüllung seiner Aufgaben mehrere „Mitarbeiter“, die ihm assistieren. Je nach Spielklasse unterstützen ihn bis zu fünf weitere Personen. Neben dem „Mann oder der Frau in der Mitte“ sind zwei Schiedsrichterassistenten und im Profibereich auch ein vierter Offizieller vertreten. In der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga kommen zusätzlich zwei Video-Assistenten zum Einsatz. Jede dieser Personen besitzt spezifische Aufgabenbereiche. So sind die beiden Schiedsrichterassistenten u.a. für die Beurteilung von strafbaren Abseitsstellungen, der vierte Offizielle z.B. für die Kommunikation mit den Trainerbänken und die Video-Assistenten als letzte Instanz zur Verhinderung einer offensichtlichen Fehlentscheidung verantwortlich (vgl. Informationen auf *dfb.de*, 2019). Für eine erfolgreiche Spielleitung sind eine **klare Rollenverteilung** sowie eine **kontinuierliche Abstimmung** dieser Beteiligten untereinander von entscheidender Bedeutung. Ebenso sind Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Aufgaben nicht ausschließlich auf sich gestellt, sondern auf die Unterstützung und Zuarbeit von Mitarbeitern und Spezialisten angewiesen. Demzufolge sind sowohl Schiedsrichter als auch Führungskräfte von einer guten Zusammenarbeit sowie einer ausreichend qualifizierten **Informationsversorgung** abhängig, ohne die weder im Büro noch „auf dem Platz“ auf Dauer richtige Entscheidungen zu treffen sind.

• Teamführung

In jedem Team existiert eine gewisse Art – formal-sichtbarer oder informal-unsichtbarer – Führung. Auf der **formalen Ebene** hat jedes Team zumindest eine Person, die das Team in der Innenperspektive lenkt und meist dann auch nach außen vertritt. Dies kann im beruflichen Alltag z.B. ein **Teamsprecher** als sog. *primus inter pares* sein. Diese Person besitzt legitimierte Letztverantwortung und ist demnach ggf. auch befugt, Konflikte zu regulieren und verbindliche Entscheidungen zu treffen (sog. Alpha-Position, vgl. *Busch/von der Oelsnitz*, 2018, S. 73 ff.). Ähnlich ist es mit der **Verantwortung** eines **Hauptschiedsrichters** im Fußball. Wenn auch, wie beschrieben, jedes Teammitglied auf dem Platz seine eigenen Spezialaufgaben besitzt und die Beteiligten sich gegenseitig unterstützen, so ist es doch in letzter Konsequenz der Hauptschiedsrichter, der die letztgültige Entscheidung auf dem Feld trifft und die daraus folgenden Konsequenzen dann auch verantworten muss.

2.2. Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit

Sowohl das **Spieltempo** (vgl. *Möbius*, 2018) als auch die **Transformationsgeschwindigkeit** der **Märkte** haben sich in den letzten Jahren drastisch verändert. In unserer heutigen Arbeitswelt sind Führungskräfte einerseits gefordert, in **unsicheren Situationen** – d.h. auch, wenn nicht alle nötigen Informationen vorliegen –, gute Entscheidungen zu treffen und andererseits in **Drucksituationen** ruhig und gelassen zu bleiben. Gleichermaßen treffen Fußballschiedsrichter (vor allem im nicht-videounterstützten Bereich) nicht selten **Entscheidungen unter Unsicherheit**, die weitreichende Folgen haben und gegenüber den beteiligten Akteuren glaubwürdig kommuniziert werden müssen. Insbesondere Eliteschiedsrichter zeichnen sich dabei durch ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und psychologische Exzellenzmerkmale, wie z.B. Impulskontrolle, Gewissenhaftigkeit und Selbstwirksamkeitsüberzeugung aus (vgl. *Schnyder/Hossner*, 2016, und *Mascarenhas/Button/O'Hare/Dicks*, 2009).

Reine Rationalisten hören es nicht gerne, aber ein wesentliches Hilfsmittel zum Treffen von Entscheidungen ist die **Intuition**, also gefühltes Wissen, das man nicht endgültig begründen kann (vgl. *Gigerenzer*, 2008). Gute Führungskräfte wie exzellente Schiedsrichter sind nicht nur in der Lage, ihre Kompetenzen punktgenau abzurufen, sondern erkennen gleichermaßen, wann es richtig ist, sich auf das eigene **Bauchgefühl** zu verlassen und dann auch mal einen unkonventionellen Weg zu gehen, der von den vorgegebenen Handlungsanweisungen nicht unbedingt gedeckt ist (vgl. z.B. *Dane/Pratt*, 2007). Für Schiedsrichter gilt natürlich, dass sie sich an das Regelwerk halten müssen; den-

noch gibt es auch dort einen gewissen Spielraum. Die Kunst liegt darin, die Regeln entsprechend „auszulegen“ – ohne sie direkt zu brechen.

Überdies besteht eine grundlegende Aufgabe von Führungskräften darin, Strukturen und Strategien vorzugeben. Das **Nicht-Realisieren** von **Führung** (bekannt als sog. Laissez-faire Führung) ist nicht nur gemäß des „Full Range of Leadership-Model“ von Bass/Avolio mit Blick auf die Mitarbeiterführung ungeeignet (vgl. Avolio, 2011), sondern auch auf dem Fußballplatz: Greift der Schiedsrichter etwa bei sog. Nicklichkeiten nicht überzeugend ein, kann dies schnell in einer Eskalation münden. Gute Schiedsrichter agieren daher präventiv und geben dadurch Orientierung und Struktur. Dies wirkt im Idealfall deeskalierend.

3. Qualitative Studie zum Kommunikationsverhalten von Fußballschiedsrichtern

3.1. Studiendesign

In der vorliegenden Studie wurde zur Beantwortung der Fragestellung, inwiefern Führungskräfte hinsichtlich kommunikationsrelevanter Aspekte etwas von Fußballschiedsrichtern lernen können, ein **qualitatives Studiendesign** gewählt. Dafür sprechen unserer Ansicht nach zwei Gründe. Auf der einen Seite liegen aktuell noch keine tiefer blickenden Forschungsarbeiten für den vorliegenden Untersuchungsbereich vor, insbesondere keine, die dazu geeignet wären, ex ante Hypothesen abzuleiten und diese dann großzahlig zu testen und inferenzstatistisch auszuwerten. Auf der anderen Seite scheint uns ein **qualitativ verstehender Ansatz** aber auch insofern geboten, als unser Forschungsziel primär im **Verstehen möglicher Zusammenhänge** und nicht im Erklären präziser Ursache- Wirkungsbeziehungen lag. Dieser Ansatz gewinnt seinen Reiz auch daraus, dass die Managementforschung in Teilen nur noch selten mit ihrem Untersuchungsgegenstand in Berührung kommt und hier die Tendenz besteht, zu viel (quantitativ) erklären zu wollen, ohne jedoch zuvor „richtig“ (qualitativ) beschrieben oder gar verstanden zu haben. Dieser Aspekt wird in der Literatur unter der Begrifflichkeit „Methodenmonismus“ diskutiert (vgl. dazu jüngst wieder Julmi, 2020).

Die **Datenerhebung** erfolgte mittels einer systematischen und regelgeleiteten **mündlichen Befragung**. Im Gegensatz zu anderen qualitativen Methoden, wie z.B. der Feldbeobachtung, besteht bei der Interviewtechnik der Vorteil, dass zum einen das subjektive Erleben der Probanden zugänglich wird (wie z.B. Gefühle, Meinungen und Überzeugungen) und dass dadurch zum anderen auch nicht direkt beobachtbare Verhaltensweisen (wie z.B. prägende Erlebnisse aus der Vergangenheit) erfasst werden können (vgl. Dö-

ring/Bortz, 2016, S. 356). Den durchgeführten Interviews liegt ein **teilstrukturierter Leitfaden** zugrunde. Der Interviewleitfaden fungiert dabei als Grundlage zur Vergleichbarkeit der Interviews.

Die Teilnehmenden wurden zunächst über die Zielsetzung des Interviews in Unkenntnis gelassen, um dadurch ein **freies Assoziieren** zu ermöglichen. Die Interviews beinhalteten mehrere aufeinander aufbauende Abschnitte. In einem Teilbereich sollten die Interviewten selbst erlebte Situationen beschreiben, in denen sie kommunikativ gefordert waren. Anschließend wurden standardisierte und mit Konflikten behaftete Situationen musterhaft vorgegeben, bei denen die Teilnehmenden beschreiben sollten, wie sie in diesen Fällen kommunikativ agieren würden. Die Vorgehensweise beruht in Teilen auf der von John C. Flanagan entwickelten **Methode der kritischen Ereignisse** (Critical Incident Technique) und dient der Aufdeckung von effektivem Verhalten in „kritischen“ Situationen (vgl. Flanagan, 1954). Kritisch bedeute in diesem Zusammenhang, dass sich die jeweilige Situation deutlich von „normalen“ bzw. alltäglichen Situationen unterscheidet. Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgte durch eine **qualitative Inhaltsanalyse** (vgl. Kuckartz, 2018).

3.2. Studienergebnisse

Die nachfolgenden Ergebnisse beruhen auf **14 Interviews** von **Schiedsrichterinnen** und **Schiedsrichtern**, die zwischen der Zweiten Fußball-Bundesliga und der Regionalliga als Hauptschiedsrichter aktiv Spiele leiten. Die Befragten sind durchschnittlich etwa 17 Jahre „an der Pfeife“ tätig. Interessant: Die Hälfte der Interviewten hat zugleich in ihrem Beruf Führungsverantwortung. Auf Basis der qualitativen Daten konnten über alle Interviews hinweg die folgenden **Kategorien** gebildet und die damit einhergehenden **Kernaussagen** abstrahiert werden (vgl. dazu Abb. 1).

• Flexibilität in der Kommunikation

Wenn es etwa darum geht, Konflikte zu lösen, sind sich alle interviewten Schiedsrichter einig, dass sie die besten Erfahrungen gemacht haben, wenn dies in einem sachlichen und ruhigen Tonfall stattfand. So berichtete einer der Befragten, dass er – nachdem er auf eine konfliktgeladene Situation einmal emotional reagiert hatte – im Nachgang große Schwierigkeiten hatte, die Situation „im Griff“ zu behalten und sich das Spiel nicht „aus der Hand gleiten“ zu lassen.

Gleichermaßen wichtig ist allerdings auch, die eigene Zielsetzung klar und unmissverständlich zu kommunizieren und den Akteuren die Konsequenzen ihres Handelns aufzuzeigen. Die Verständigung mit den Spielern und Offiziellen sollte sowohl ruhig und strukturiert als auch nachvollzieh-

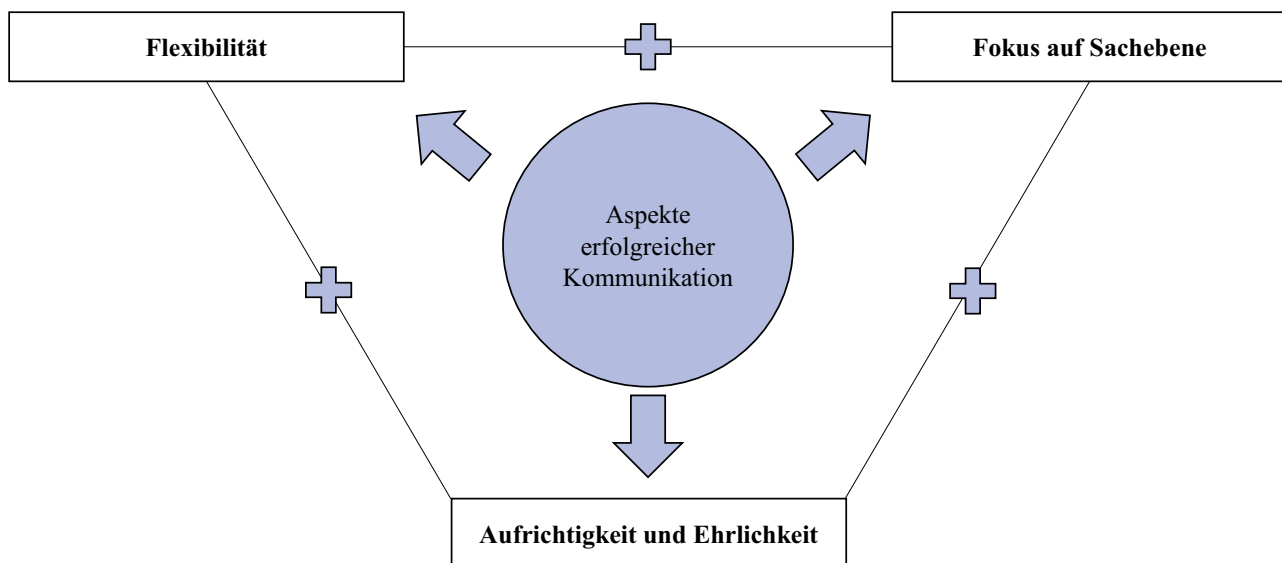


Abb. 1: Aspekte erfolgreicher Kommunikation aus der Sicht von Fußballschiedsrichtern

bar und verbindlich sein. Entscheidend ist hierbei, den beteiligten Akteuren auf Augenhöhe zu begegnen. Der Spielleiter sollte „bewusst Emotionen zulassen“ und diese „in seiner Ansprache nicht abwerten und Verständnis für die Reaktion der Beteiligten zeigen“, wie einer der Schiedsrichter anmerkte. Gleichzeitig muss auch das Kommunikationsverhalten des Gegenübers beachtet werden. Schiedsrichter sind gefordert, ihr Gegenüber in deren Auftreten einzuschätzen und ihr eigenes Kommunikationsverhalten daran auszurichten. Dabei spielt neben den über die Jahre ggf. gesammelten Erfahrungen und einem sich daraus entwickelnden „Bauchgefühl“ ebenfalls eine ausgeprägte situative Wachsamkeit, also eine Art „Scharfsinnigkeit“, eine wesentliche Rolle. Exemplarisch merkt dazu einer der interviewten Schiedsrichter an: „Ich beobachte Spieler natürlich, wie sie sich auf dem Platz verhalten; also gegenüber Mitspielern, Gegenspielern und Offiziellen [...] und passe dann mein Kommunikationsverhalten der Person und Situation an.“

• Fokussierung auf die Sachebene

Neben der beschriebenen Anpassungsfähigkeit wird die Übermittlung der Sachinformation, also worüber genau informiert werden soll, als weiterer wesentlicher Aspekt genannt. Demnach gilt es gerade auch in Drucksituationen, den jeweiligen Sachverhalt und die damit einhergehende Faktenlage möglichst präzise darzustellen – und, wie ein Schiedsrichter anmerkt, „dann z.B. dem Spielführer zu erklären, dass es eben regeltechnisch so ist.“ Sollte in diesem Zusammenhang Kritik an der eigenen Person auftreten, wird es von den Befragten als unbedingt notwendig erachtet, sich von den beteiligten Personen nicht unter Druck setzen zu lassen und weiterhin umsichtig und gelassen zu bleiben und den Fokus auf die Sachebene und nicht auf die

Beziehungsebene zu richten. So merkt einer der Schiedsrichter dezidiert an: „Man muss quasi die Emotionen unterbrechen auf die Sachebene“ und demnach versuchen, potenzielle Konfliktsituation zu entschärfen. Damit geht die Mehrheit der Befragten konform und sieht im Konfliktfall ein Verbleib auf der Sachebene als zielführend und daher als zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Spielleitung.

• Umgang mit Fehlern

Von fast allen Teilnehmern wird ein offener und ehrlicher Umgang miteinander als wesentlicher Schlüssel für eine gelungene Spielleitung gesehen. Dazu gehört zum einen die Fähigkeit, eigene Fehler einzugestehen und zum anderen auch die Verantwortung dafür zu übernehmen. Demnach kann es im Einzelfall sinnvoll sein, im Dialog mit den Spielern auf die eigene Wahrnehmung abzustellen und transparent zu agieren. Letztlich steigert das Eingestehen eines Fehlers oder das Abstellen auf die eigene Wahrnehmung während der Situation die Akzeptanz bei Dritten und trägt nach Meinung der Interviewten somit zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit bei. Einer der Befragten fasst diesen Aspekt wie folgt zusammen: „Man kann sich ja auch mal bei einem Spieler für einen Fehler entschuldigen [...]. Bevor man sich auf sein vermeintliches Entscheidungsrecht beruft oder versucht sich durchzusetzen.“ Ein Teil der Interviewten gab außerdem an, dass es für die Gesamtschau förderlich ist, wenn der Hauptschiedsrichter durchaus auch die Verantwortung für Fehler seiner Schiedsrichterassistenten übernimmt. Dazu exemplarisch die folgende Aussage: „Also wir gewinnen im Team und wir verlieren im Team. Dementsprechend setzte ich mich auch bei Fehlern für meine Assistenten ein.“ Dazu braucht es aber ein stimmiges Auftreten und ein reibungsloses Zusammenspiel.

4. Übertragung der Ergebnisse in die Welt der Führungskräfte

Inwiefern können die Erkenntnisse aus den Schiedsrichter-Interviews auf die Tätigkeit einer Führungskraft in einem Unternehmen übertragen werden? Dazu haben wir sowohl die interviewten Schiedsrichter um eine Selbsteinschätzung gebeten als auch unsere Interview-Ergebnisse mit drei ausgewählten Führungskräften hinsichtlich der möglichen Übertragbarkeit in ihren Berufsalltag besprochen.

• Selbsteinschätzung der Fußballschiedsrichter

Das realistische Einschätzen von Menschen und damit einhergehend die adaptive Reflexion des eigenen (Kommunikations-)Verhaltens ist ein Schlüsselfaktor des Erfolgs – für die Tätigkeit auf dem Platz wie auch im Büro. Nach der Meinung der befragten Schiedsrichter sollten Führungskräfte, insbesondere in Konfliktsituationen, Verständnis für die Gefühle ihrer Mitarbeiter aufbringen und auf dieser Basis ihre Kommunikation ausrichten. Zudem sollten Führungskräfte eine ausgeprägte situative Wachsamkeit entwickeln, was bedeutet, dass sie dazu in der Lage sind, auch schwache Signale aus der Umwelt sowie Veränderungen innerhalb ihrer Teams rechtzeitig wahrzunehmen. Die damit verbundene Schärfung der Sinne wird in der Psychologie als **Mindfulness** (= Achtsamkeit) bezeichnet (vgl. z.B. *Kudessia*, 2019). Als weitere Parallele wird der Umgang mit „schwierigen“ Personen und Druck-Situationen gesehen. In diesem Zusammenhang ist mit Blick auf die Statements der interviewten Schiedsrichter darauf hinzuweisen, dass Gespräche zwischen Schiedsrichter und Spieler sowie Führungskraft und Mitarbeiter auf der Sachebene bleiben sollten und Konflikte in einer umsichtigen und nicht emotionsgeladenen Art und Weise angesprochen werden müssen.

• Einschätzung der Führungskräfte

Den befragten Führungskräften wurden die beiden Kategorien Flexibilität in der Kommunikation und Umgang mit Fehlern sowie damit in Verbindung stehende Ankerbeispiele vorgelegt und dann um eine Einschätzung der Übertragbarkeit in ihren Alltag als Führungskraft gebeten. Zwei der Führungskräfte können die Empfehlungen der Schiedsrichter insofern bestätigen, als es für sie auch im Alltag einer Führungskraft sinnvoll ist, „auf Augenhöhe zu kommunizieren“, „Einfühlungsvermögen zu zeigen“ und „Verständnis für die Belange des Gegenübers zu haben“ – es aber gleichermaßen auch einer „klaren Linie in der Kommunikation“ bedarf, damit „nichts aus dem Ruder läuft“. Das Aufzeigen von Konsequenzen bei Fehlverhalten und auch die Berücksichtigung der eigenen Emotionen sind zwei relevante Aspekte, die sowohl von den interviewten Schiedsrichtern als auch den befragten Führungskräften geäußert wurden.

Des Weiteren wird die „Übernahme von Verantwortung bei Fehlentscheidungen“ mit Blick auf die Erhöhung der Akzeptanz bei den Mitarbeitern als wichtiger Faktor gerade auch für die Arbeit einer Führungskraft im Unternehmen gesehen. Auch stimmen die befragten Führungskräfte darin überein, dass die Ziele, die eine Führungskraft verfolgt, auch in Drucksituationen klar und deutlich kommuniziert werden müssen. Eine der befragten Führungskräfte merkte allerdings auch an, dass die Übertragbarkeit eben nur begrenzt gegeben sei, da es z.B. für einen Schiedsrichter möglicherweise schwieriger sein könnte, eine längerfristige Beziehung respektive Bindung zu einem Spieler aufzubauen und demnach die Voraussetzungen im Vergleich mit dem Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eben doch andere seien. Gleichwohl sind die befragten Führungskräfte der Meinung, dass es je nach Situation durchaus zweckdienlich sein kann, sich der Kommunikationsmethoden erfolgreicher Fußballschiedsrichter zu bedienen.

5. Fazit und Ausblick

Wie jede empirische Arbeit unterliegt auch unsere Studie **Restriktionen**. Insbesondere die kleine Stichprobe von drei befragten Führungskräften stellt eine Limitation dar. So lassen sich die Aussagen nicht für eine übergeordnete und in diesem Sinne auch unbekannte Grundgesamtheit verallgemeinern. Zudem konnte unter unserer Vorgehensweise der sog. Interviewer-Einfluss nicht vollständig ausgeschlossen werden. Auch die Anfälligkeit für subjektive Interpretationen im Rahmen der Auswertung stellt eine Limitation dar, die für ein qualitatives Vorgehen häufig wesensimmanent ist.

Dennoch: Die Ergebnisse der vorliegenden qualitativen Interviewstudie zeigen, dass es sinnvoll erscheint, sich mit dem **Kommunikationsverhalten** und den zur Anwendung kommenden **Kommunikationstechniken** von **Fußballschiedsrichtern** auseinanderzusetzen. Die aus den Interviews extrahierten Aspekte – Flexibilität in der Kommunikation, Fokussierung auf die Sachebene sowie der Umgang mit Fehlern – wurden auch von den befragten Führungskräften als relevant erachtet. Dementsprechend scheint es lohnenswert, diese Gesichtspunkte in **zukünftigen Studien** aufzugreifen und einer noch näheren Betrachtung zu unterziehen.

Überdies können die Ergebnisse als **Ausgangspunkt** für **Folgestudien** mit der Zielsetzung einer strukturierten **Vermittlung derartiger Kommunikationsmethoden** genutzt werden. Dabei wäre es z.B. denkbar, im Rahmen der Entwicklung eines Manager-Trainings auf den Umgang mit betrieblichen Konflikten zu fokussieren. Die Aufgabe, Konflikte offen anzusprechen und auf geeignete Art und Weise

aufzulösen, stellt Teammitglieder und nicht zuletzt Führungskräfte häufig vor große Herausforderungen. Hierzu können die Ergebnisse der vorliegenden Studie, wie etwa die von den Schiedsrichtern ausgesprochene Empfehlungen zur Entschärfung von konfliktgeladeneren Situationen, erste Anregungen geben.

Darüber hinaus scheinen die Ergebnisse auch für die **Erforschung betrieblicher Teams** interessant. Insbesondere bei sog. **Hochleistungsteams**, also Teams, die zwar auf ein festes Handlungsrepertoire und hochstandardisierte Prozesse zurückgreifen, bei der die Teammitglieder aber dennoch in der Lage sein müssen, unter Echtzeitbedingungen (sog. naturalistic decision making; vgl. Klein, 2008) adäquat zu reagieren und ggf. rasch Entscheidungen von großer Tragweite zu treffen (z.B. in OP-Teams oder bei SEK der Polizei; vgl. Busch, 2015, S. 21.), lassen sich wichtige Potentiale erschließen. In diesen Teams spielt die **Anwendung von Intuition** gepaart mit professioneller Erfahrung eine große Rolle. „Profis“ entwickeln einen sog. Kennerblick, der die Informationsverarbeitung rationalisiert. Eng damit verbunden ist die Frage, inwiefern Führungskräfte hinsichtlich **intuitivem Entscheiden** von Schiedsrichtern lernen können. Möglicherweise können die **Erforschung von Fußballschiedsrichtern** und insbesondere die zur Anwendung kommenden **intuitiven Entscheidungsregeln** für die Anreicherung des Werkzeugkastens mit Entscheidungsregeln für Führungskräfte fruchtbare Erkenntnisse liefern. Denn: „Gute Führung besteht nicht darin, sich immer auf eine Regel oder ausschließlich auf Intuition zu verlassen. Gute Führung heißt, intuitiv zu wissen, welche Regel in welcher Situation angemessen ist“ (Gigerenzer/Gaissmaier, 2015, S. 40).

Literatur

- Avolio, B. J., Full Range Leadership Development, 2nd ed., Los Angeles 2011.
- Busch, M. W., Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse, München 2015.
- Busch, M. W., von der Oelsnitz, D., Teammanagement. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens, Stuttgart 2018.
- Dane, E., Pratt, G. M., Exploring intuition and its role in managerial decision making, Vol. 32 (2007), No. 1, S. 33–54.
- dfb.de, Der Arbeitsplatz der Video-Assistenten, 2019/02.01.2019, Online, URL: <https://www.dfb.de/news/detail/der-arbeitsplatz-der-video-assistenten-196932/> (Abrufdatum: 05.10.2020).
- Döring, N., Bortz, J., Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg 2016.
- Flanagan, J. C., The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin, Vol. 51 (1954), No. 4, S. 327–358.
- Gigerenzer, G., Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, München 2008.
- Gigerenzer, G., Gaissmaier, W., Intuition und Führung. Wie gute Entscheidungen entstehen, in: M. F. Fröse et al. (Hrsg.), Emotion und Intuition in Führung und Organisation, Wiesbaden 2015, S. 19–42.
- Julmi, C., Nun sag, wie hast du's mit den Geisteswissenschaften? Ein Review wissenschaftstheoretischer Grundlagen deutschsprachiger Lehrbücher der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbach Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 72 (2020), S. 95–120.
- Klein, G., Naturalistic Decision Making, in Human Factors, in: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, Vol. 50 (2008), No. 3, S. 456–460.
- Kuckartz, U., Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim/Basel 2018.
- Kudesia, R. S., Mindfulness as metacognitive practice, Vol. 44 (2019), No. 2, S. 405–423.
- Mascarenhas, D., Button, C., O'Hare, D., Dicks, M., Physical performance and decision making in association football referees: A naturalistic study, in: The Open Sports Sciences Journal, Vol. 2 (2009), S. 1–9.
- Möbius, K., Vom Rasenschach zum Tempo-Fußball, 2018/26.06.2018, Online, URL: <https://www.mdr.de/wissen/fussball-wm-rasenschach-100.html> (Abrufdatum: 05.10.2020).
- Paasch, R., Tatsachenentscheidungen von Schiedsrichtern im Fußball, 2019/07.11.2019, Die Sportpsychologen: Wissenstransfer, Transparenz, Vernetzung, Online, URL: <https://www.die-sportpsychologen.de/2019/11/dr-rene-paasch-tatsachenentscheidungen-von-schiedsrichtern-im-fussball/#> (Abrufdatum: 05.10.2020).
- Reichwald, R., Hensel, J., Kommunikation als Teil der Führungsaufgabe, in: M. Piwinger, A. Zerfuß, (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007, S. 649–659.
- Schnyder, U., Hossner, E.-J., Psychological issues in football officiating: An interview study with top-level referees, in: Current Issues in Sport Science, Vol. 1 (2016), S. 1–14.