

Der Schweizer **URS MEIER**,

Jahrgang 1959, ist seit 1977 Schiedsrichter. Er hatte damals erkannt, dass sein fußballerisches Talent für eine Profikarriere als Spieler nicht ausreichte – so wurde er Schiedsrichter und setzte sich das Ziel, bei der WM 1998 im Einsatz zu sein. 1994 gelang ihm ein wichtiger Schritt in diese Richtung, als er in den Kreis der FIFA-Schiedsrichter aufgenommen wurde. Vier Jahre später berief ihn die FIFA in den Kader für die WM in Frankreich. Seine hervorragende Leistung während des Turniers und vor allem in dem politisch brisanten Spiel USA gegen Iran machte ihn international bekannt. 2002 wurde er zum zweitbesten Schiedsrichter der Welt gewählt. Nach mehr als 880 Spielen beendete Meier im Dezember 2004 seine Schiedsrichterkarriere. Urs Meier war ZDF-Fernsehkommentator für die WM 2006 und EM 2008. Für die Moderation der ZDF-Sendungen zur Fußball-WM 2006 wurde er zusammen mit Jürgen Klopp und Johannes B. Kerner mit dem Deutschen Fernsehpreis ausgezeichnet. Urs Meier ist in der Wirtschaft seit Jahren ein gefragter Vortragsredner.



Vom Sport können Unternehmer viel lernen. Der ApothekenManager hat drei ehemalige Spitzensportler zu ihren Erfolgsrezepten befragt. Weltklasse-Schiedsrichter Urs Meier macht den Anfang und gibt Tipps für schnelles und entschlossenes Handeln. Der ehemalige Handballnationalspieler Jörg Löhr verrät, wie man Bestleistungen unter hohem Druck erbringen kann. Außerdem zeigt Handballnationaltrainer Heiner Brand, wie man mit Begeisterung und Leidenschaft zu Spitzenleistungen kommt.

MANAGEMENT

## DU BIST DIE ENTSCHEIDUNG!

### Entscheiden kann man lernen

Wer, wenn nicht Du? Wann, wenn nicht jetzt? Die Kardinalfragen der Entscheidungsfindung haben schon manchen zum Schwitzen gebracht. Weltklasse-Schiedsrichter Urs Meier hat Entscheidungen unter schwierigsten Bedingungen getroffen – innerhalb von Sekundenbruchteilen musste er ein Urteil fällen und die volle Verantwortung übernehmen. Im Interview schildert Meier, was bei der Entscheidungsfindung wichtig ist.

**Herr Meier, in Ihrem ehemaligen Beruf als Schiedsrichter mussten Sie ständig Entscheidungen treffen. Ist das nicht stressig?**

Klar ist das stressig, aber mir hat es schon immer Spaß gemacht, Entscheidungen zu fällen – daher wollte ich schon früh Schiedsrichter werden. Beim Fußball finden die Entscheidungen unter extremen Bedingungen statt: In einem normalen Spiel muss ich innerhalb einer Minute vier bis fünf Entscheidungen treffen. Ist es Foul gewesen? Stand der Spieler im Abseits? 22 Spieler auf dem Feld, die Trainer, Tausende Zuschauer im Stadion, zahlreiche Journalisten und Millionen Experten daheim an den Bildschirmen wollen sofort eine Entscheidung von mir. Rational betrachtet sollte man in dieser Situation keine Entscheidung treffen: zu viel Aufregung, zu viel Emotion, zu wenig Zeit, zu viel Druck. Aber es gibt keinen anderen Ausweg, ich muss mich entscheiden.

**Inwiefern lassen sich die Entscheidungen aus dem Fußball auf andere Situationen übertragen?**

Ähnliche Situationen, wie sie im Fußball passieren, hat jeder schon einmal erlebt: Sie wissen, was Sie gesehen haben, Sie trauen Ihrer Intuition, Ihrem Instinkt und Sie verlassen sich auf Ihren Kopf. Und Sie sagen klar und deutlich: So war's und deshalb gibt es diese Konsequenzen. Das ist ein tolles Gefühl, und dieses Gefühl gibt es natürlich nicht nur im Stadion, sondern überall: in der Apotheke, zu Hause, im Büro oder in der Politik. Nur gönnen sich viele Menschen diesen Erfolg nicht oft genug, sei es aus Angst vor unangenehmen Folgen, aus mangelndem Selbstbewusstsein, sei es, weil sie glauben, sie bräuchten noch mehr Informationen, um sich zu entscheiden.

**Wie wichtig ist der Bauch dabei?**

Einer der festen Grundsätze im Fußball lautet: Man darf nur das pfeifen, was man sieht. Diese Regel gilt sicherlich auch außerhalb des Fußballs. Es ist aber nicht immer möglich, alles zu sehen, und trotzdem muss man eine Entscheidung treffen. Intuition ist dabei sehr wichtig, denn sie ist viel schneller als der Verstand und sie ist immer anwesend, auch wenn wir gar nicht merken, dass sie bei der Arbeit ist.

In der Arbeitswelt werden jedoch die Abläufe häufig in ein Schema gepresst, jede Entscheidung muss rational nachvollziehbar sein – diese vollständige Vernachlässigung des Gefühls und der Intuition halte ich für kurzsichtig und dumm. Diese Ansicht entspricht meines Erachtens weder der Realität noch dem Stand der Wissenschaft. Das Gefühl spielt bei unseren Entscheidungen eine wichtige Rolle, ohne dass wir uns dessen bewusst werden. Intuition lässt sich aber auch üben, zum Beispiel können Schiedsrichter mit viel Erfahrung relativ genau vorhersagen, wie ein Spielzug weiterlaufen wird, die ungeübten sind darin nicht ganz so erfolgreich. Man hat aber auch herausgefunden, dass Schiedsrichter bessere Entscheidungen treffen, wenn sie weniger Zeit haben – entgegen der landläufigen Meinung. Man muss aber den Mut aufbringen, auf seine Intuition zu hören.

### **Doch mit Intuition allein ist es nicht getan. Welche Rolle spielt der Verstand?**

Der Verstand eröffnet uns die Möglichkeit, etwas anderes zu erreichen, als unser Gefühl vorgibt. Man muss sich bewusst machen, welcher unserer beiden Ratgeber gerade am Zuge ist. Das Geheimnis guter Entscheidungen liegt darin, sein Ziel zu kennen. Denn ohne Ziel können wir nichts erreichen oder entscheiden. Ein gutes Ziel darf nicht zu naheliegend sein, es muss vielmehr weiträumig definiert werden, selbst wenn manche es als größt-wahnsinnig bezeichnen. Der Weg dahin ergibt sich dann oft von selbst, so kann man vermeiden, dass man sich verzettelt. Hohe Ziele können natürlich auch enormen Druck verursachen oder Versagensängste schüren – doch das hängt von der Sichtweise ab: Ein ambitioniertes Ziel engt nicht ein, sondern eröffnet meiner Meinung nach im Gegenteil große Freiräume. Denn häufig führen hohe Ziele auch zu zusätzlichen Ergebnissen, die man vorher so nicht erwartet hat.

### **Inwiefern fließen Erfahrungswerte in Ihre Entscheidungen mit ein?**

Für mich steht fest, dass man sichere und kluge Entscheidungen nur treffen kann, wenn man viele Erfahrungen gesammelt hat. Je mehr Erfahrungen man sammeln kann, desto besser können wir die Dimensionen einer Entscheidung erfassen und lernen, was für uns persönlich richtig ist. Außerdem kann man die Souveränität im Umgang mit neuen Situationen erhöhen. Um Erfahrungen zu machen, muss man neue Dinge ausprobieren, Fehler machen oder Schuld eingestehen. Besonders aus Fehlern kann man sehr viel lernen, denn diese Erfahrungen lehren, besser mit Fehlern umzugehen – nicht nur mit den eigenen, sondern auch mit denen der anderen. Leider werden in Deutschland Fehler nicht gerne gesehen, und man braucht hier Mut, um sich über diese Hürde hinwegzusetzen. Es bringt aber nichts, aus Angst vor Fehlern auf Nummer sicher zu gehen, denn dadurch kommt nichts Neues zustande.

### **Viele Menschen haben aber Angst, Entscheidungen zu treffen. Was kann man tun? Und wie kann man mit seinen Entscheidungen klar kommen?**

Für Entscheidungen braucht man eindeutig Mut – Mut ist daher auch die Voraussetzung für Führungsstärke. Ein Mangel an Mut und Entscheidungsfreude ist oftmals darauf zurückzuführen, dass man das Urteil der Gemeinschaft fürchtet. Doch man muss sich auch klar machen, dass auch das Nicht-Entscheiden Konsequenzen hat. Angst führt häufig zu schlechten Entscheidungen, die nicht richtig sitzen, die man nicht vertreten kann und die dadurch auch von den anderen nicht nachvollzogen werden können. Wenn ich jedoch von der Richtigkeit meiner Entscheidung überzeugt bin, wird diese auch das Umfeld leichter akzeptieren. Viele Menschen haben Angst, Entscheidungen zu treffen. Denen kann ich nur raten, mit kleinen Schritten anzufangen, die Angst zu überwinden – der Anfang ist dabei das Wichtigste!

## VERLOSUNG



**GEWINNEN SIE  
EINES VON FÜNF  
HANDSIGNIERTEN  
BÜCHERN!**

### **WAS WAR IHRE SCHWIERIGSTE ENTSCHEIDUNG IN BEZUG AUF IHRE APOTHEKE? WIE SIND SIE VORGEGANGEN?**

Beschreiben Sie kurz, wie Sie bei herausfordernden Entscheidungen vorgehen und senden Sie Ihre Antwort per E-Mail an [sabine.lange@anzag.de](mailto:sabine.lange@anzag.de) oder per Post an:

**Andreae-Noris Zahn AG**  
Sabine Lange  
Unternehmenskommunikation  
Solmsstraße 25, 60486 Frankfurt am Main

Unter allen Einsendungen verlost der ApothekenManager fünf von Urs Meier handsignierte Exemplare des Buchs „DU bist die Entscheidung“.