

URS MEIER



DU BIST DIE
ENTSCHEIDUNG

Schnell und
entschlossen handeln

URS MEIER mit Doris Mendlewitsch

DU BIST DIE ENTSCHEIDUNG

Schnell und
entschlossen handeln

Scherz

www.fischerverlage.de

Erschienen bei Scherz,
ein Verlag der S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main
© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2008
Umschlaggestaltung: Hißmann & Heilmann, Hamburg
Gestaltung und Satz: Kommunikationsdesign Petra Soeltzer, Düsseldorf
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany

ISBN 978-3-502-15146-3

Inhalt

Vor dem Anpfiff	6
<hr/>	
Kapitel 1	13
DAS GEFÜHL	
Wie Sie Ihre Intuition für das Entscheiden nutzen	
<hr/>	
Kapitel 2	49
DER VERSTAND	
Wie Sie sich Ziele setzen und sie auch erreichen können	
<hr/>	
Kapitel 3	91
DIE ERFAHRUNG	
Warum Sie besser entscheiden, wenn Sie viel erlebt haben	
<hr/>	
Kapitel 4	137
DER MUT	
Wie Sie die Angst vor dem Entscheiden verlieren	
<hr/>	
Kapitel 5	183
DAS ICH	
Wie Sie mit sich und Ihren Entscheidungen ins Reine kommen	
<hr/>	
Literaturhinweise	220

Vor dem Anpfiff

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, wie viele Entscheidungen Sie jeden Tag fällen? Schätzen Sie mal: 10, 20 oder 50?

Für welche Zahl Sie sich auch entschieden haben: Es war falsch. Denn es sind mehr, viel mehr sogar! Man geht davon aus, dass man durchschnittlich bis zu 10000 spontane Entscheidungen täglich trifft. Das sind die kleinen, die keine besondere Hürde darstellen, einem manchmal gar nicht bewusst werden: beispielsweise ob man Wurst oder Marmelade aufs Frühstücksbrötchen gibt, ob man rennt, um den Bus noch zu erwischen, oder ihn einfach sausen lässt, ob man auf der linken oder rechten Straßenseite geht. Aber es sind auch anspruchsvollere Entscheidungen dabei, zum Beispiel, ob man heute dem Chef endlich mal widerspricht, wenn er wieder einen absurd kurzfristigen Termin für die neue Vorlage setzt, ob man das Ersparte für einen neuen Fernseher ausgibt oder lieber in die Altersvorsorge steckt, ob man den kostbaren Urlaub mit einer Freundin verbringen soll, die zeitweise ziemlich nervig werden kann.

Situationen aus der Oberklasse der Entscheidungen kommen zum Glück nicht alle Tage vor. Das sind die, die auch das Leben der anderen beeinflussen, etwa wenn man beschließt, seine Familie zu verlassen, oder als Firmenchef eine Fusion anstrebt, die eine Menge Leute den Arbeitsplatz kosten wird.

Bis zu 10000 Entscheidungen täglich – kommt es da noch auf jede einzelne an? Natürlich! Schließlich sind es Ihre Entscheidungen, ist es Ihr Leben und Ihre Freiheit, die Sie nutzen oder eben nicht. Ich habe oft bemerkt, dass viele Menschen eine Scheu vor Entscheidungen haben und sie sich nicht zutrauen, etwas bewegen zu können. Dann entscheiden sie lieber gar nicht oder sie suchen so lange nach der besten Lösung, bis das Schicksal oder jemand anderes die Sache für sie übernimmt – sie geben ihre Entscheidung einfach aus der Hand. Egal, ob zu ihren Gunsten oder Ungunsten.

Mir hat es immer Freude gemacht, Entscheidungen zu treffen. Daher wusste ich auch schon sehr früh, dass ich Schiedsrichter werden wollte – ein Job, in dem Entscheiden unter extremen Bedingungen stattfindet. In einem normalen Spiel muss ich innerhalb einer Minute vier bis fünf Entscheidungen treffen. Ist es Foul gewesen? Stand dieser Spieler im Abseits? War der Ball über der Linie oder nicht usw. Das Für und Wider dieser Einschätzungen systematisch in einer schönen Liste mit zwei Spalten aufzuführen ist natürlich unmöglich. 22 Spieler auf dem Feld, weitere auf der Ersatzbank, die Trainer, vielleicht 40000 Zuschauer, zahlreiche Reporter und natürlich die Millionen Experten an den Bildschirmen wollen eine Entscheidung von mir – die richtige,

und das sofort. Was mir mit einer entsprechenden Geräuschkulisse, ermutigenden Zurufen und handfesten Drohungen auch deutlich gemacht wird. Das alles findet womöglich auch noch in der 90. Minute statt, wenn ich schon zwölf bis 15 Kilometer gelaufen bin, mein Puls auf 160 ist und meine Entscheidung nicht nur den Ausgang dieses aktuellen Spiels bestimmt, sondern vielleicht sogar noch die Meisterschaft.

Das ist Stress, der reine, ungefilterte Stress. Rational und kritisch betrachtet ist das eine Situation, in der man auf keinen Fall eine Entscheidung treffen sollte – so lauten jedenfalls die Aussagen der Psychologen oder Managementberater. Zu viel Aufregung, zu viel Emotion, zu wenig Zeit, zu viel Druck. Alles an dieser Situation ist kritisch, aber es gibt keine Möglichkeit, sich zu entziehen.

Können Sie sich das vorstellen? Sie haben nur eine Chance. Sie können Ihre Entscheidung nicht korrigieren. Und alle wissen besser Bescheid als Sie. Zumindest sind die meisten der Fans davon absolut überzeugt. Also gibt's nur eins:

Sie tun es!

Sie entscheiden.

Sie haben schon x-mal eine ähnliche Situation erlebt. Sie wissen, was Sie gesehen haben, Sie trauen Ihrer Intuition, Ihrem Instinkt, 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, ein erhebender Moment, glauben Sie mir. Und dieses Gefühl gibt es natürlich nicht nur im

Stadion, sondern überall: zu Hause, im Büro, im Geschäft, in der Politik, ob Sie Ehemann, Ehefrau, Geliebte, Mutter oder Vater sind, ob Sie als Manager, Lehrer, Arbeitnehmer, Arzt, Wissenschaftler oder Praktikant arbeiten. Nur gönnen sich viele Menschen diesen Erfolg nicht oft genug. Aus Angst vor unangenehmen Folgen, aus mangelndem Selbstbewusstsein, weil sie glauben, sie bräuchten noch mehr Informationen, um sich zu entscheiden.

Ich bin Praktiker, durch und durch. Deshalb ist dieses Buch auch keine theoretische Abhandlung. Schließlich habe ich nicht systematisch zu den Grundlagen der Entscheidung geforscht, ich habe keine wissenschaftlichen Experimente angestellt. Aber ich war Schiedsrichter, bin Vater, habe als Angestellter gearbeitet, leite jetzt eine eigene Firma – kurzum, ich kenne das Leben aus vielen ganz normalen Perspektiven, ich habe oft genug entschieden, häufig klug, aber auch mal unklug. Dass ich als Schiedsrichter tätig war, hat alle diese Bereiche beeinflusst, wie umgekehrt meine alltäglichen Erfahrungen sicher in meine Entscheidungen auf dem Fußballplatz eingeflossen sind.

Deshalb erzähle ich Ihnen in diesem Buch viele Geschichten aus der Praxis, die sich auf jedes Leben übertragen lassen. Etliche davon haben mit Fußball zu tun. Aber keine Sorge! Sie brauchen weder Fußballkenner noch -fan zu sein, um sie zu verstehen. Ich erzähle diese Begebenheiten aus der Fußballarena, weil es interessante, beispielhafte und übertragbare Situationen sind. Es geht einfach um die Konstellationen, um das, was ganz allgemein beim Entscheiden eine Rolle spielt. Um soziale Beziehungen, um Vertrauen, Betrug, Ungerechtigkeit, Mut, Rücksicht, um alles, was Ihnen und

mir täglich begegnet. In 90 Minuten kommt das alles sehr verdichtet auf den Punkt.

Ich habe in den letzten Jahren viel über das Entscheiden nachgedacht, ich habe darüber gelesen, mit vielen Leuten gesprochen und – nicht zuletzt – mich selbst beobachtet. Zum einen um mich zu verbessern, zum anderen weil wir im internationalen Spitzenfußball eine Professionalisierung der Schiedsrichter anstreben. Alle im Fußball trainieren ständig ihren Job. Also muss auch die Ausbildung der Schiedsrichter auf diesem Niveau sein, damit ihre Arbeit auf einem sicheren Fundament steht und sie ihren Auftrag gut und richtig erfüllen können. Insofern ist dieses Buch also keineswegs eine Anekdotensammlung, sondern ein Plädoyer für die Praxis, aus meiner ganz persönlichen Erfahrung heraus.

Ich kam nicht als Schiedsrichter auf die Welt. Aber im Laufe der Zeit lernte ich immer mehr darüber, wie Entscheidungen funktionieren, wie sie zustande kommen, welche Faktoren auf welche Art wirken, wie ich mit Druck umgehe, und man kann tatsächlich das Entscheiden üben und dadurch seine Entscheidungen optimieren. In den Jahren meiner Karriere als Schiedsrichter – angefangen bei Begegnungen der Jugendliga in der Schweiz bis hin zu den Weltmeisterschaftsspielen – war ich immer überzeugt davon, dass die Kunst, Entscheidungen zu treffen, extrem eng mit der Persönlichkeit zusammenhängt. Die ist zwar einerseits eine unverrückbare Größe, andererseits aber doch wandelbar. Keiner kann aus seiner Haut heraus, nicht der Draufgänger und nicht der Schüchterne. Die Grundzüge eines Menschen bleiben erhalten. Aber die Fähigkeiten verändern

sich! So, wie Sie lesen und schreiben gelernt haben, so können Sie auch lernen, Entscheidungen schnell und entschlossen zu treffen. Es ist trainierbar, ähnlich wie ein Muskel, der, wenn man ihn nicht benutzt, erschlafft und immer kleiner wird.

Ich habe das Buch in fünf Abschnitte gegliedert. Sie folgen den Elementen, die meiner Ansicht nach zum Entscheiden gehören:

1. **das Gefühl,**
2. **der Verstand,**
3. **die Erfahrung,**
4. **der Mut,**
5. **das Ich.**

Mein Ziel ist, Ihr Bewusstsein für die einzelnen Anteile Ihrer Person an Entscheidungen zu schärfen, damit:

1. **Sie schneller Entscheidungen treffen,**
2. **Sie leichter die richtigen Entscheidungen fällen,**
3. **Sie die Angst vor dem Entscheiden verlieren.**

Denn Sie gewinnen viel: mehr Freiraum, mehr Lebensqualität, sogar mehr Glück. Also, entscheiden Sie sich für das Richtige, packen Sie die Sache einfach an. Denn letztlich führt kein Weg daran vorbei: **Du bist die Entscheidung.**

DAS GEFÜHL

Wie Sie Ihre Intuition
für das Entscheiden
nutzen

»Ich überlege.
Mein Bauch entscheidet.«

Max Grundig

Viertelfinale der Europameisterschaft 2004. 89. Minute im Spiel England gegen Portugal. Es steht 1:1. Für jede der beiden Mannschaften geht es ums Ganze: Einzug ins Halbfinale oder Koffer packen. Ich gebe einen Freistoß für England. Im Strafraum der Portugiesen wird es unübersichtlich, gut 20 Spieler drängeln sich vor dem Torwart Ricardo Pereira. David Beckham schlägt den Ball von der linken Seite scharf herein.

Wie nach dem Lehrbuch schraubt sich Sol Campbell in die Luft, volle Körperspannung. Unglaublich, wie hoch er über den anderen steht. Ein perfekter Kopfball. TOR! Rasendes Toben auf den Rängen, die englischen Fans jubeln, die Portugiesen schreien auf vor Entsetzen. Sie werden aus dem Turnier fliegen.

Mein Puls ist auf 160. Ich bin schon knapp 15 Kilometer in diesem Spiel gelaufen. Der Lärm ist ohrenbetäubend, die englischen Spieler reißen die Arme hoch und triumphieren. Die Portugiesen sind kurz davor auszurasen. Ich stehe rund 20 Meter entfernt vom Geschehen, und der Ball ist im Tor.

Ich muss jetzt eine Entscheidung treffen. Eine Entscheidung von großer Tragweite für die Betroffenen. Zu denen letztlich auch ich gehöre, denn wenn ich einen Fehler mache, ist meine Autorität für diese Meisterschaft und wahrscheinlich auch für die kommenden Turniere untergraben, und ich werde kein Bein mehr auf die Erde bekommen.

Gilt nur,
was man sieht?

Das Problem: Ich habe nicht genau gesehen, was passiert ist. Ich war zu weit entfernt und in ungünstiger Position. Einer der festen Grundsätze im Fußball lautet: Du pfeifst nur, was du siehst. Eine Regel, die auch außerhalb des Fußballfelds überall angewendet wird, die uns vom ersten Schuljahr an eingebläut wird. Es gilt in allen Lebensbereichen nur, was sich nachweisen lässt. Und ich habe nicht gesehen, wie dieses Tor zustande gekommen ist, ob eine Behinderung des Torwarts stattgefunden hat oder nicht.

Ich muss jetzt entscheiden, jetzt sofort, innerhalb des Bruchteils einer Sekunde. Ich habe keine Zeit. Sie als Leser benötigen x-mal mehr Zeit, um die Beschreibung der Situation zu erfassen, als mir zum Entscheiden bleibt.

Ich entscheide. Ich gebe dieses Tor nicht. Ich annulliere das Tor wegen Foulspiels.

Später habe ich mir die Videoaufzeichnung des Spiels angeschaut und daran war eindeutig zu erkennen, dass der Engländer John Terry den portugiesischen Torhüter behindert hat. Das Video wurde aber aus einer anderen Perspektive gedreht, von meiner Position aus war definitiv nicht zu sehen, dass Terry mit seinem linken Arm den Portugiesen nach unten drückte.

Woher wusste ich, dass gefoult wurde? Ich habe es gespürt. Mein Bauch, mein ganzer Körper sagte mir, dass an

der Situation etwas nicht stimmte. Im Moment des Geschehens hätte ich gar nicht erklären können, was falsch war. Erst im Nachhinein wurde mir klar, was mich störte und zu der Entscheidung veranlasste, das Tor nicht zu geben: Es waren zwei Kleinigkeiten.

Auch wenn Sie kein Fußballfan sind, kennen Sie bestimmt die Situation, nachdem ein Tor gefallen ist. Der Torschütze genießt seinen Erfolg, seine Mannschaftskameraden springen vor Begeisterung in die Luft, und wenn sie wirklich gut sind, formieren sie sich flott wieder neu, damit im allgemeinen Jubel der Gegner nicht das Heft in die Hand nimmt. Die Mannschaft, die das Tor kassiert hat, protestiert oder schickt sich ins Unvermeidliche. Kurzum: Alle sind mit sich und ihrem Triumph bzw. ihrer momentanen Niederlage beschäftigt.

In dieser Situation war es genauso. Die Portugiesen schimpften, und die Engländer freuten sich. Bis auf einen. John Terry schaute nicht auf seine Kameraden, nicht auf den Torschützen Sol Campbell, nicht auf den Torwart Ricardo Pereira. Er blickte mich an.

Das war die Aktion, die meiner Intuition sagte: Hier ist etwas faul. Warum schaut er mich an? Terry prüfte mit einem Blick zu mir, ob ich etwas gesehen hatte. Ob ich gesehen hatte, wie er Pereira behinderte. Hätte er ein reines Gewissen gehabt, dann hätte er sich über das Tor gefreut wie die anderen Engländer. Aber er wusste, was er getan hatte, und er wollte sehen, ob ich es auch wusste.

Und meine Intuition sagte mir: Wenn er so schaut, dann hat er's getan. Ich habe auf meinen Bauch gehört und das Tor annulliert – gegen den Schiedsrichtergrundsatz.

Die Zeichen
richtig deuten

Das Spiel ging unentschieden aus, und in dem anschließenden Elfmeterschießen gewannen die Portugiesen und waren damit auch eine Runde weiter. Die Engländer mussten nach Hause fahren. Wem die Engländer die Schuld in die Schuhe schoben und welche Folgen diese Entscheidung für mich hatte, erzähle ich an anderer Stelle.

Hier geht es mir zunächst darum zu verdeutlichen, was mir die Intuition bedeutet. Sie können nach dieser Episode sicher nachvollziehen, dass ich sage: Ich liebe die Intuition. Weil sie so schnell ist. Viel schneller als alle Anstrengungen des Verstands je sein können. Und sie ist ziemlich fleißig, weil sie immer auf dem Posten ist, auch wenn wir gar nicht bemerken, dass sie bei der Arbeit ist. Das gefällt mir, es gibt mir Sicherheit und schafft Freiräume. Und zwar nicht nur auf dem Fußballfeld, sondern überall.

In großen Unternehmen wird jedoch geradezu ein Kult um die vorbestimmte Logik der Abläufe gemacht, man presst in ein Schema, was nur irgendwie geht. Die Entscheidungswege sind bis ins Kleinste vorgezeichnet, jeder Entschluss muss in eine Form gekleidet und in einer Art begründet werden, die auch der Filialleiter in Sri Lanka begreift – auch wenn ihn diese spezielle Sache gar nicht betrifft. Selbst wenn man zugesteht, dass ein straffes Reglement in großen Organisationen nötig ist, weil sonst alles in Windeseile auseinanderbröselt – diese völlige Vernachlässigung der Rolle des Gefühls und der Intuition halte ich für kurz-sichtig. Und für dumm. Weil eine solche Ansicht weder der erfahrbaren Realität entspricht noch dem Stand der Wissenschaft. Man begreift weder als Privatmensch noch als Unternehmer, wodurch und warum bestimmte Entschei-

Für Führungs-
kräfte essen-
ziell: die
Bedeutung
der Intuition
zu erkennen