

Entscheidungen treffen: Mut zum Scheitern – 1, 2 oder 3, letzte Chance, vorbei!

Unmöglich? "Das schaffst du nie..." - und andere Floskeln. Über den Mut, Dinge zu verändern und "zu Boden zu bringen"...

Von **Karriere-Einsichten** - 6. Dezember 2017



Viele Promovierende hadern mit der Sinnhaftigkeit ihrer Dissertation oder möchten mehr aus ihr herausholen. Die Lösung liegt in der Selbstführung. WOFÜR wollen Sie WIE promovieren? Das Buch „Promovieren heißt scheitern“ hilft, Antworten zu finden. Auszug zum Thema, Entscheidungen treffen zu können (und zu müssen). Und eine Geschichte, von Attila Vuran und Professor Gunnar Seide...

„Was haben die denn genommen?“, fragte sich Laura überrascht, als sie in das Büro von Professor Cornelius kam. Da stand ihr Chef mit ihrem Kollegen Leon am Schreibtisch, beide mit Sektgläsern in der Hand, und beide mehr als ausgelassen und strahlend wie Honigkuchenpferde. „Hab ich was verpasst? Ist denn heute schon Weihnachten?“, dachte sich Laura belustigt.

Irgendetwas musste los sein, so gut drauf wie die waren. „Laura! Da sind Sie ja! Kommen Sie rein!“, rief Professor Cornelius fröhlich und winkte Laura ins Büro. Sie versuchte fieberhaft, sich zu erinnern, was Anlass für diese Feier sein könnte, hatte aber keinen blassen Schimmer. „Wir haben die Messzeit am DESY bekommen!“, platzte Post-Doc Leon dann auch schon heraus.

Der große, schlaksige junge Mann mit dem zerzaust wirkenden dunklen Haar und der

runden Nickelbrille auf der Nase strahlte über das ganze runde Gesicht. So, nun kannte Laura also das Geheimnis der guten Laune. Richtig etwas damit anfangen konnte sie allerdings noch immer nicht. Da fehlte ihr der Background. „Daisy“, war das nicht die Freundin von Donald Duck?

Professor Cornelius übernahm es höchstpersönlich, die junge Doktorandin aufzuklären. „Nun machen Sie nicht so ein verdutztes Gesicht, ich erklär’s Ihnen!“, sagte Cornelius und übergab Laura ebenfalls ein gefülltes Sektglas. Dann schilderte er ihr in allen Einzelheiten den Grund für die Hochstimmung: Vor knapp vier Monaten hatte Post-Doc Leon einen Antrag für eine Woche Messzeit am Elektronenbeschleuniger DESY in Hamburg gestellt. Heute Vormittag war dann die Mitteilung eingetrudelt, sie hätten den Zuschlag der Expertenkommission erhalten.

Die Arbeitsgruppe von Professor Cornelius war die einzige Gruppe aus Deutschland, die in diesem Jahr einen Zuschlag für Messzeit erhalten hatte. Ein echter Ritterschlag! „Deshalb habe ich Sie und Leon auch gleich zu mir gebeten.“ Nun war Laura im Bilde und verstand, warum die beiden so gut drauf waren. Ein wichtiger Erfolg. Für ihren Kollegen Leon ebenso wie für das gesamte Institut.

Cornelius faltete den Brief mit der Erfolgsmeldung zu einem Papierflieger und warf ihn übermütig durch die offene Tür zu seiner Sekretärin auf den Schreibtisch. „Legen Sie den bitte in der Akte ‚[Champions League](#)‘ ab, Frau Stresemann!“, rief er ausgelassen in Richtung Vorzimmer. „Was soll ich?“, fragte die Sekretärin verwundert zurück. Cornelius lachte laut. „Der freut sich ja wie ein kleines Kind an Weihnachten“, dachte Laura und schmunzelte.

Diese bislang unbekannte Art ihres Chefs war ihr sehr sympathisch. „Frau Stresemann, haben wir noch Sekt da?“, rief Cornelius und sah wehmütig in sein leeres Glas. „Sekt leider nicht, aber zwei Flaschen Prosecco wären verfügbar!“ „Gut, dann bringen Sie den Prosecco!“, ordnete Cornelius an. Ein paar Minuten später kam Frau Stresemann mit einer grünen Flasche herein. „Holen Sie sich doch bitte auch ein Glas, Frau Stresemann!“

Die Sekretärin arbeitete schon eine halbe Ewigkeit hier am Institut im Vorzimmer von Professor Cornelius. Obwohl sie ihn und alle ihn betreffenden Vorgänge doch gut kennen musste, schien auch sie nicht ganz zu verstehen, warum ihr Chef so aus dem Häuschen war. Das zumindest verriet ihr Gesichtsausdruck. Nachdem die ältere und sehr gepflegte Dame ihr Glas geholt und der Professor allen eingeschenkt hatte, stießen sie miteinander

an. „Darf ich nach dem Grund Ihrer guten Laune fragen, Herr Professor?“, fragte Frau Stresemann vorsichtig.

„Haben Sie vielleicht im Lotto gewonnen?“ Laura grinste. Ähnliches hatte sie anfangs ja auch gedacht. „Nicht ganz, liebe Frau Stresemann“, antwortete der gut gelaunte Professor. „Nicht ganz, aber um eine Menge Geld geht es wirklich! Wir haben Messzeit am Elektronensynchrotron gewonnen. Nun können wir endlich Untersuchungen machen, die uns seit Jahren fehlen. Eine Messwoche dort ist besser als ein Lottogewinn und kostet ca. eine halbe Million Euro!“ Während die vier die Flasche Prosecco leerten, erzählte Professor Cornelius ausführlicher von dem erfolgreichen Zuschlag und welche positive Auswirkungen er für das Institut haben würde. Laura hörte aufmerksam zu.

Das war ja wirklich eine ganz tolle Sache, und doch wusste sie noch immer nicht genau, was das alles mit ihr zu tun hatte. „Und warum haben Sie mich hergebeten?“, traute sie sich schließlich zu fragen. „Weil Sie die Messungen in Hamburg leiten werden!“, antwortete Professor Cornelius und prostete ihr zu. „Sie trinken gerade darauf, in die Champions League der Materialanalyse aufgestiegen zu sein. Das wird Ihre Dissertation beflügeln, weil Sie Messungen durchführen können, die nur dort möglich sind.“ Als Laura das gehört hatte, war sie erst einmal perplex. Vor allem, weil Cornelius das in einem Ton der Selbstverständlichkeit erklärt hatte, als ob es das Normalste auf der Welt wäre.

„Oh, vielen Dank“, war dann auch alles, was ihr gerade einfiel. Dann fragte sie vorsichtig nach: „Und diese Messungen sind wirklich eine halbe Million Euro wert?“ So eine Summe war schließlich kein Pappenstiel und würde wohl jeden ehrfürchtig werden lassen. „Ja, so teuer ist das!“, antwortete ihr Professor und seufzte wohligh.

Dann erklärte er weiter: „Wenn man die Investitionen in so einen Teilchenbeschleuniger und die entsprechende Abschreibung berücksichtigt, eher noch teurer. Deshalb müssen wir auch über unsere Messungen einen Bericht verfassen. Nur wenn wir keine Fehler machen, bekommen wir in Zukunft wieder eine solche Messwoche!“

Der letzte Satz hatte gesessen. Cornelius war sich der ungeheuren Verantwortung bewusst, die dieser Zuschlag mit sich brachte. Das spürten alle Anwesenden. Für einen kurzen Moment herrschte Stille im Büro des Chefs. „Vergessen Sie Ihren Termin nicht!“, brach Frau Stresemann dann das Schweigen. „Ach du liebe Zeit, das hätte ich doch fast verschwitzt!“, schreckte Cornelius auf und packte hastig seine Utensilien zusammen. Dann eilte er auch schon aus der Tür.

Dabei rief er Laura noch zu: „Machen Sie mal einen Vorschlag für einen konkreten Versuchsplan, dem Antrag entsprechend, und vereinbaren Sie einen Termin mit Leon.“ „Der kann mir doch nicht tatsächlich diese Sache hier übertragen“, dachte sich Laura.

Doch genau das hatte ihr Chef deutlich angeordnet. Fragend schaute Laura Leon an. Der zuckte nur mit den Schultern und machte einen Gesichtsausdruck, als wollte er sagen: „Du hast den Alten ja gehört!“ Am Abend dieses Tages saß Laura mit ihrem Freund Benjamin auf dem Balkon. Die Dunkelheit brach gerade herein, und unten im Stadtpark ging die Beleuchtung an.

Ein beruhigender Anblick. Einige Leute gingen noch spazieren, Paare Hand in Hand, Menschen mit ihren Hunden, und auch ein paar Jogger und Nordic Walker waren zu erkennen. Laura und Benjamin hatten je ein Bier in der Hand, das sie zwanglos aus der Flasche genossen. „Cornelius ist wirklich verrückt!“, sagte Laura, nachdem sie einen Schluck genommen hatte.

„Der kann mir doch nicht ernsthaft auftragen, den Plan für eine Versuchswoche festzulegen, die eine halbe Million Euro wert ist.“ „Why not?“, meinte Benjamin achselzuckend und nippte an seinem Bier. Laura sah ihn an und erwiderte: „Weil ich das vielleicht nicht kann?“ „Da ist dein Prof wohl anderer Meinung!“ Laura schüttelte den Kopf. „Wenn ich da einen Fehler mache, fällt das auf ihn zurück. So wie er sich heute gefreut hat, reißt er mir den Kopf ab, wenn da etwas schief läuft.“

Wenn ich nur an die Messwoche denke, dreht sich mir der Magen um“, sagte sie zu Benjamin. „Das schaffst du schon, du hast schon ganz andere Dinge gemeistert!“, sagte dieser im Brustton der Überzeugung. Er klopfte seiner Freundin dabei aufmunternd auf die Schulter. Man brauchte nicht viel Einfühlungsvermögen, um zu erkennen, dass Laura sehr unsicher war und einen gehörigen Respekt vor dieser Aufgabe hatte.

Aber alles Zureden brachte nichts. In den nächsten Tagen ging Laura ihrem Kollegen Leon aus dem Weg. Und das tat sie auch die folgenden drei Wochen. Sie verstrickte sich immer weiter völlig in ihre Versuchsplanung und konnte sich im Für und Wider der verschiedenen Möglichkeiten letztlich nicht zu einem Plan durchringen. Selbst nachdem sie den Antrag auf Messzeit mehrfach gelesen hatte, war es nicht besser geworden. In ihren Augen war der Antrag mehr als visionär. Wie sollte sie das nur umsetzen? Mit jedem Tag des Zuwartens fühlte sich Laura unfähiger und schuldiger. An einem Vormittag saß Laura in ihrem Zimmer am Institut und brütete über Unterlagen. Da kam ihr Kollege

Leon zur Tür herein. Laura bemerkte ihn nicht und so klopfte der Kollege obligatorisch an den Türrahmen. Laura schreckte auf. „Leon?“ „Es sind jetzt drei Wochen vergangen“, begann Leon. „Wie sieht es denn mit dem Versuchsplan aus?“

„VERDAMMTE ANGST!“

Laura legte ihren Stift zur Seite und sah Leon gequält an. „Du, ich kann das nicht!“, seufzte sie. „Was kannst du nicht?“ „Ich kann das unmöglich entscheiden! Das Risiko, dass was schiefgeht, ist einfach zu groß!“ Leon schloss die Tür hinter sich und setzte sich. „Was würde passieren, wenn du einen falschen Versuchsplan aufstellst?“, fragte er seine Kollegin. Laura zuckte mit den Schultern. „Die Versuche würden scheitern und das würde auf Kosten des Renommées von Professor Cornelius gehen. Er würde künftig nicht wieder dort messen dürfen. In der Folge wäre er wahrscheinlich so entsetzt davon, dass ich Dinge, die er von mir erwartet, nicht liefern kann, dass er wahrscheinlich auch meine Dissertation nicht mehr betreuen würde“, sagte sie und schluckte. „Du hast Angst, dass du es nicht packst. Stimmt’s?“ „Ja, verdammte Angst!“, erwiderte Laura ehrlich.

„Das kann ich gut nachvollziehen! Ginge mir genauso.“ „Pah, das glaub ich nicht.“ „Doch, echt!“, meinte Leon und lehnte sich zurück. Dann erzählte er seiner Kollegin von einem Spruch, den sein alter Doktorvater immer zu sagen pflegte: „Ich finde es gut, dass Sie sich so quälen, aber Sie müssen irgendwann schießen. Dabei stehe ich hinter Ihnen! Forschung ist manchmal wie ein Elfmeterschießen im WM-Finale. Sie stehen als Teil der deutschen Auswahl alleine vor dem Tor am Elfmeterpunkt, und einige Millionen Zuschauer sehen zu, essen Chips, trinken Bier und könnten besser schießen, wenn sie nicht gerade so beschäftigt wären.“

Laura schaute Leon unsicher an, sagte aber nichts. „Verstehst du, was ich damit sagen will?“, fragte Leon. „Du stehst nicht allein da! Im Gegensatz zum Elfmeterschießen bei einer WM werde ich deinen Versuchsplan noch einmal prüfen, bevor er zu Cornelius geht. Außerdem sind wir ein Team! Wie die Nationalelf. Vorbereiten können wir zusammen, aber schießen musst du dann selbst!“

Während der Promotion viele Entscheidungen treffen

Schon vor Beginn der Promotion geht es los: Bei wem will ich promovieren? Nach welchem Promotionsmodell (extern, intern, Teilzeit, ...)? An welchem Ort? Dieses Kapitel soll Sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Wie entscheiden vernünftige

Entscheider? Rational, ist doch klar! ... Oder? Neben der Ratio gibt es noch Emotionen, die beim Entscheiden eine wichtige Rolle spielen. Sie können also fragen: „Wie soll ich entscheiden? Rational oder emotional?“ An dieser Stelle raten wir aus Erfahrung: Nutzen Sie Vernunft und Emotion, entscheiden Sie also mit „Kopf“ und „Bauch“.

Rationales Entscheiden

Klassische Entscheidungsprobleme haben folgende Komponenten: „Optionen“, „Ereignisse“, „Konsequenzen“, „Ziele“ und „Gründe“.

- Optionen werden, sobald mindesten zwei davon verfügbar sind, auch als „Alternativen“ bezeichnet. Es sind also die Handlungsalternativen des Entscheiders.
- Als Ereignisse bezeichnet man die Randbedingungen einer Entscheidung, auf die kein Einfluss des Entscheiders besteht.
- Konsequenzen sind die Folgen der Entscheidung.
- In der Regel sollen Entscheidungen zielführend sein, d. h. auf die Erreichung der Ziele hin ausgerichtet.
- Und letztlich gibt es für jede Entscheidung Gründe, diese eine Entscheidung zu treffen.

Ein Beispiel: Ein Doktorand wird gefragt: „Kommst du Anfang April mit auf die Skitour, wie jedes Jahr? Wir fahren wie immer von Anfang bis Mitte April. Wir müssen das Quartier übrigens morgen schon buchen“, fügt der Fragende hinzu, „sonst ist die schöne Skihütte eventuell nicht mehr verfügbar.“

Zum Zeitpunkt des Gesprächs weiß der Doktorand, dass sein Betreuer die Arbeit bis Mitte April, dem Ende des Skiurlaubs, zur Korrektur annehmen würde. Danach könnte er sie erst wieder im Oktober einreichen. Es ist unsicher, ob er bis vor dem Skiurlaub fertig sein wird, da er für die letzte Messung ein Gerät benötigt, das defekt ist und vielleicht nicht früh genug repariert wird. Bis zum Ende des Skiurlaubs schafft er es jedoch sicher. Der Doktorand möchte möglichst schnell promovieren, um schnell ins Berufsleben einzusteigen und Geld zu verdienen.

In diesem Falle kann man die Komponenten folgendermaßen zuordnen:

Optionen (Alternativen):

1. a) mitfahren und Dissertation vorher fertig schreiben, indem auf ein Ersatz- gerät ausgewichen wird
2. b) mitfahren und Dissertation im Oktober abgeben
3. c) nicht mitfahren und bis Mitte April sicher abgeben

Ereignisse:

1. a) Gerät früh genug repariert, um Dissertation vor dem Urlaub abzugeben
2. b) Gerät nicht früh genug repariert

Konsequenzen:

1. a) verspätete Promotion
2. b) frühe Promotion

Ziele:

1. a) Skifahrt mitmachen (Spaß)
2. b) Dissertation früh abgeben (Erfolgserlebnis Dissertation)

Gründe:

1. a) Morgen muss Antwort gegeben werden, um die schöne Skihütte zu bekommen

In dieser Form können Sie Ihr Entscheidungsproblem in die einzelnen Komponenten zerlegen und überlegen, worauf Sie Einfluss haben. Gewichten Sie die Ziele und reihen Sie diese ihrer Wertigkeit nach auf. Gewichten Sie die Konsequenzen und reihen Sie auch diese ihrer Wertigkeit nach auf. Wie wahrscheinlich ist das Eintreten der Konsequenzen in Abhängigkeit von den Optionen und Ereignissen?

Sie sehen, die **Komplexität** solcher Überlegungen steigt schnell und wird unübersichtlich. Trotzdem kann diese Vorgehensweise hilfreich sein, denn oftmals werden Optionen übersehen. Oder das Problem wird nicht explizit formuliert und bleibt daher unscharf. Wir möchten jedoch auf die in der Regel völlig unterbewertete Kompetenz Ihrer „Emotionen“ hinweisen.

Emotionales Entscheiden

Neben der Ebene der Vernunft gibt es die Ebene der Emotion. In der Regel werden heutzutage Emotionen selten als Argumente in beruflichen Entscheidungsprozessen anerkannt. Andererseits: Wie oft haben Sie beobachtet, dass jemand rational entschieden hat, wen er heiratet? Ist diese Entscheidung im Vergleich zu beruflichen Entscheidungen eher wichtig oder eher unwichtig? Die psychologische Forschung zeigt, dass von uns Menschen im Leben gemachte Erfahrungen im [Unterbewusstsein](#) gespeichert werden.

Promovieren? Super Sache. Aber die wenigsten halten bis zum Ende durch. Tipps fürs Durchhalten: [Buch kaufen...](#)

Tritt nun eine Entscheidungssituation ein, wird im Unterbewusstsein blitzschnell mit bisherigen Erfahrungen abgeglichen. Diese Prozesse sind viel schneller als rationale, d. h. bewusste Prozesse. Das Ergebnis sind Gefühle, die uns signalisieren, ob die Wahl einer Alternative gut für uns ist. Diese Gefühle müssen sich übrigens nicht im Bauch abspielen. Es gibt vielfältige Symptome für die Rückmeldung unseres Unterbewusstseins:

Kribbeln im Bauch, Last, die von den Schultern fällt, aber auch Druck auf der Brust, zugeschnürter Hals etc. Diese [Gefühle](#) können so schwach ausgeprägt sein, dass man sie kaum merkt. Es geht einem dann nicht gut, aber man kann das Gefühl nicht präzise ausdrücken. Diese emotionalen Rückmeldungen können natürlich irreführend sein. Sie sind jedoch ein wichtiger Hinweis.

Unser Tipp: Nehmen Sie Ihre Gefühle so ernst wie rationale Überlegungen!

Die Grundannahme der Gefühlsbilanz ist, dass positive und negative Gefühle in verschiedenen Gehirnarealen erzeugt werden. Daher können wir gemischte Gefühle empfinden. Haben Sie nun eine Entscheidung zwischen A und B vor sich, so fragen Sie sich: Wie positiv ist mein Gefühl für die Wahl von A?

Und wie negativ ist mein Gefühl für die Wahl von A? Danach machen Sie dasselbe mit B: Wie positiv ist mein Gefühl für die Wahl von B? Und wie negativ ist mein Gefühl für die Wahl von B? Anschließend werden die Intensitäten der Gefühle auf einer Skala von 0 bis 100 bewertet.

Infos zu den Autoren

Atila Vuran

Atila Vuran ist Mitbegründer und seit 2003 Leiter der Grundl Leadership Inhouse Akademie. In den vergangenen Jahren hat er in vielen Hochschulinstituten Doktoranden während der Promotion begleitet. Mit diesem Buch möchte er den Promovierenden ein Hilfsmittel zur Verfügung stellen, damit sie die Herausforderung während der Promotionszeit, sich selbst führen zu müssen, leichter bewältigen können.

Prof. Dr. Gunnar Seide

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Gunnar H. Seide ist Professor für Polymer Engineering an der Maastricht University in den Niederlanden und forscht und lehrt dort zum Thema biobasierter Materialien. Zuvor promovierte und habilitierte er an der RWTH Aachen und baute während dieser Zeit eine Forschungsgruppe mit mehr als 30 Promovierenden auf, die er als Privatdozent betreute. Mit diesem Buch möchte er Promovierende auf dem Weg zum Dokortitel unterstützen.