

KARRIEREKOLUMNE

Entscheiden: erst ob, dann wie

Geert sieht furchtbar aus. Ihm stehen die Haare zu Berge, die Augenringe sprechen Bände. „Danke dafür, dass ich mich auskotzen konnte“, brummt er ins Telefon. Was er in den letzten Tagen durchgemacht hat, ist oft eine Rechtfertigung für die höheren Gehälter von Führungskräften: Stress, sich mit unangenehmen Entscheidungen auseinandersetzen zu müssen. Die Entscheidung, die Geert seit Tagen vor sich herschiebt, könnte schwieriger kaum sein. Eine seiner Mitarbeiterinnen hatte stundenlang Pausen gemacht und diese als Arbeitszeit erfasst, ein Vertrauensbruch. An ihrer Zeiterfassung war zu erkennen, dass sie den Betrug über Monate schrittweise getestet hatte. Und nun weiß Geert nicht, wie er reagieren soll. Was die Sache so schwer macht: Sie hat Kinder zu versorgen, die Familie ist auf ihr Einkommen angewiesen.

Bevor Geert auflegen kann, hört er noch einmal die Stimme seines Schulfreundes aus der Leitung: „Besteht die Chance, dass Du ihr jemals wieder vertrauen kannst?“ „Nein!“ schießt es aus Geert heraus, seine Stimme überschlägt sich fast. Ohne weiteren Kommentar legt sein Freund auf.

Unliebsame Entscheidungen schieben wir oft auf die lange Bank. Doch dort lösen sie sich nicht in Wohlgefallen auf, sondern zersetzen unsere Glaubwürdigkeit und verursachen weitere Konflikte. Rationell würden die meisten Menschen zustimmen, dass wir Entscheidungen zügig treffen sollten, sobald ausreichend Fakten vorliegen. Warum handeln wir so selten nach diesen Grundsätzen?

„Wenn ich ihr nie wieder vertrauen kann, dann ist weitere Zusammenarbeit sinnlos“, kommt es Geert in den Sinn. Eigentlich versteht er sich nicht als kaltherzigen Vorgesetzten. Aber seine Mitarbeiterin war diejenige, die ihre Stelle riskiert hat. Schließlich bereitet Geert die fristlose Kündigung mit der Personalabteilung vor, ausreichend Beweise hat er.

Machen Sie es wie Geert und zerlegen Sie die Entscheidung: Zuerst hat er entschieden, ob er die Zusammenarbeit beenden soll. Die Frage seines Freundes lieferte ihm die Antwort. Dann musste er Frieden damit finden, dass er diese Entscheidung nicht mehr ändern würde. Nach dem Ob kommt im zweiten Schritt das Wie. Nun gilt es, die am wenigsten schlechte Lösung zu finden.

Wenn wir diese beiden Teile der Entscheidung nicht trennen, überschattet das allzu schwierige Wie das Ob. Wir möchten uns gar nicht vorstellen, wie unangenehm die Situation wäre, also verschieben wir die Entscheidung.



Der promovierte Chemiker **Philipp Gramlich** ist Mitgründer von Natural Science Careers, einem Unternehmen für Karriereberatung und Soft-Skill-Seminare für Naturwissenschaftler. Für die Nachrichten aus der Chemie schreibt er über Beobachtungen aus seiner Beratungstätigkeit.
p.gramlich@naturalscience.careers

Illustration: Uta Neubauer