

kam 2009 zu Nordzucker und war zunächst alleiniger Geschäftsführer der fuel 21 GmbH & Co. KG und seit dem 1. August 2009 Senior Vice President Energy and Technology. Im November 2009 übernahm er als Geschäftsführer die Verantwortung für die Konzernregion Zentraleuropa und wurde in dieser Funktion Mitglied des erweiterten Vorstands (Extended Board). Von 2015 bis März 2018 war Dr. Gauß Head of Production 1. Dr. Michael Gauß bekleidete zuvor Führungspositionen bei namhaften internationalen Unternehmen der Chemieindustrie unter anderem bei der Hoechst AG, bei DuPont sowie bei Lanxess.



DIE BESTEN ENTSCHEIDUNGEN KOMMEN AUS DER GRUPPE

Wie entscheiden Führungskräfte heute? HaysWorld hat dazu Dr. Michael Gauß, Mitglied des Business Teams bei der Nordzucker AG, befragt.

Foto: Nils Hendrik Mueller/b2-photographers

Haben Entscheidungen mit Verantwortung zu tun?

Absolut. Wenn ich eine Entscheidung treffe, bewege ich etwas. Und egal, was für eine Entscheidung ich treffe, muss ich dafür einstehen. Das hat mit meinen Werten zu tun, die mir seit jeher wichtig sind. Schönreden oder Wiedergutmachen geht aus meiner Sicht daher gar nicht. Ich habe viele Entscheidungen getroffen, die falsch waren. Dafür habe ich die Konsequenzen persönlich getragen.

Lassen sich Entscheidungen revidieren?

Keine Entscheidung ist unumstößlich. Wichtig ist nur, möglichst objektiv zu sein. Es geht dann nicht darum, die Ver-

„SCHÖNREDEN ODER WIEDERGUTMACHEN GEHT AUS MEINER SICHT GAR NICHT.“

Dr. Michael Gauß

gangenheit zu sanieren, sondern eine veränderte Welt zu akzeptieren. Ich muss nicht immer wissen, warum sich eine Entscheidungsbasis verändert hat. Die Aufgabe ist, die neue Situation zu erkennen und die Entscheidung – falls

nötig – entsprechend anzupassen. Manche Entscheidungen führen erst in mehreren Stufen zum Ziel, und der Entscheider muss jede kritisch durchleuchten, doch trotzdem zu ihnen stehen. Ich finde es nicht gut, wenn ein Entscheider sagt, das habe er so nie gesagt oder entschieden. Dann machen die Mitarbeiter ihre E-Mail-Accounts auf und beweisen das Gegenteil. Damit ist die Glaubwürdigkeit des Entscheidungsträgers zerstört.

Bei Entscheidungen von höherer Tragweite: Wie wichtig ist dabei die Vorbereitung?

Zuerst geht es um Daten und ihre Analyse. Gibt es genügend Informationen, um die Entscheidung zu treffen? Es kann sein, dass die Datenlage keine Entscheidung zulässt. Dann gilt es, viele beratende Stimmen zu hören, um Tiefe zu gewinnen. Irgendwann muss ich hier den Schlusstrich ziehen. Wenn ich dann sage, lasst uns jetzt eine Entscheidung treffen, scheiden sich die Geister. Die Kunst besteht dann darin, herauszufinden, unter welchen Bedingungen die Teammitglieder bereit sind, die von mir getroffene Entscheidung mitzutragen. So entsteht dann eine Entscheidung, in die alle involviert sind.

Machen einsame Entscheidungen Sinn?

Eigentlich nie. Modernes Management sieht keinen patriarchalen Führungsstil vor. Jeder Mitarbeiter ist diskussions- und dialogfähig. Überzeuge ich ihn nicht, wird er zum

schlechten Informanten. Er wird herumlaufen und sagen, der Chef oder der Kollege habe keine Ahnung. Daher muss ich alle Leute ins Boot holen, die für einen Entscheidungsprozess wichtig sind. Und oft muss ich dann gar nicht mehr selbst entscheiden, weil sich ein Gruppenbild entwickelt hat, dem jeder zustimmen kann. So sind alle beteiligt, sie identifizieren sich mit ihrer Entscheidung und setzen sich dafür auch ein. Die besten Entscheidungen, die ich jemals zu verantworten hatte, waren daher die, zu denen das ganze Team gesagt hat: Das haben wir entschieden.

Das heißt, es geht für den Entscheider eher darum, den Entscheidungsprozess zu moderieren?

Ja, bis zu dem Zeitpunkt, wo ich einen Last Call ausüben muss. Wenn ein Manager diese Option nicht zu verwenden weiß, schmälert er seine Autorität. Als Chef gibt es kaum Schlimmeres, als noch einmal den Arbeitskreis einzuberufen, der längst getagt hat. Natürlich kann ich auch einen Lenkungsreis zusammenrufen und in einer kleineren Gruppe nochmals diskutieren. Nur: Das wirkt ebenfalls verzögernd und verschlechtert die Stimmung im Team. Wenn ich dagegen sage „O.k., wir entscheiden jetzt!“, signalisiere ich: „Lasst uns bitte den Weg gemeinsam gehen.“

Einen Last Call sollte man ganz selten verwenden. Er gehört jedoch zu den Spielregeln, die man im Kopf haben sollte. Denn in kritischen Situationen muss manchmal schnell entschieden werden, um zum Beispiel weiteren Schaden zu verhindern.

Und wenn zwei sich widersprechende Varianten auf dem Tisch liegen, wer entscheidet dann?

Wenn ich das Gefühl habe, die Entscheidung kann jetzt nicht getroffen werden, weil ich mir selbst nicht sicher bin oder weil noch Informationen fehlen, dann vertage ich sie und schlafe eine Nacht darüber. Am nächsten Tag kommt das Team erneut zusammen und findet vielleicht eine Lösung. Wie gesagt: Die besten Lösungen kommen aus der Gruppe, da Entscheidungen dadurch besser getragen und umgesetzt werden.

Welche Rolle spielt der Bauch bei Entscheidungen?

Entscheidungen aus dem Bauch sind wichtig, entlassen einen aber nicht aus der Verantwortung, vorhandene Fakten kritisch zu prüfen. Als Naturwissenschaftler bin ich eher ein Fakten- und Datenmensch. Meine Erfahrung hat mich aber auch gelehrt, dass Fakten zwar wichtig sind, aber nicht immer weiterhelfen. Korrelationen und Regressionen zeigen mir vielleicht einen Trend, aber – gerade bei einer „weichen“ Datenlage – nicht die wahren Hintergründe oder Zusammenhänge.

Oft braucht es neben Erfahrung auch Fingerspitzengefühl, um eine richtige Entscheidung zu treffen. Das kann man lernen, das wird niemandem in die Wiege gelegt. Für mich ist das auch eine Frage der Anwendungshäufigkeit; es ist eine Fähigkeit, die man ständig trainieren muss.