

## Analyse am konkreten Lebenslauf

# Karriere im Einkauf

Erfolgreiche Umerziehung einer Männerdomäne

**Während in einigen Gebieten (z.B. Marketing) schon zunehmend Frauen in Führungspositionen auftauchen, sind Einkauf/Verkauf noch klassische Männerdomänen.**

Für hier erfolgreiche weibliche Führungskräfte wird diese Situation zum Balanceakt zwischen professioneller Härte und weiblicher Diplomatie.

Als Einkäuferin im Rohmaterialsektor eines international operierenden Chemiekonzerns leistet Frau P. einen erheblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Von ihrer Marktkenntnis, ihren Beziehungen und dem Verhandlungsgeschick hängt es ab, ob die jeweilig ausgehandelten Rohmaterialpreise das Endprodukt auf dem Markt konkurrenzfähig halten. Der Umfang der zur Diskussion stehenden Verträge beläuft sich in aller Regel auf mehrere Hundert Mio. DM. Dies alles geschieht in einem international agierenden Markt mit nur begrenzt vorhandenen Mengen, der natürlich auch von der Konkurrenz heiß umkämpft ist. In diesem Metier fühlt sich Frau P. wohl:

**Alter:** 33;

**Ausbildung:** Chemiestudium, BWL-Zusatzqualifikation;

**Position:** Gruppenleiter Einkauf Rohmaterialien Chemische Großindustrie

**Karriereproblem:** Akzeptanzprobleme bei Zulieferanten seit der Beförderung.

Unterstützt durch einen Vorgesetzten, der Frauen in leitenden Funktionen fördern will, hat Frau P. ihre Karriere entsprechend ihren ausgezeichneten Leistungen sehr positiv gestalten können und wurde daher vor kurzem zur Gruppenleiterin Einkauf befördert. Als Konsequenz führt sie nun Verhandlungen in eigener Regie, vorher hatte sie als Assistentin ihres Chefs in der zweiten Reihe agiert.

Im Einkauf wie im Verkauf ist Geschäft eine Mischung aus harten Verhandlungen und sozialen Beziehungen. Viele wichtige Informationen über Preisabsprachen oder Sonderkonditionen werden informell an der Bar oder im Restaurant weitergegeben. Bisher war diese Welt eine typische Männergesellschaft, in der eine profunde Kenntnis der besten Bordeaux-Jahrgänge durchaus erfolgreichen Verhandlungen zuträglich war. Gerade das Problem von Frau P.. Die fachliche Seite der harten Verhandlungen meistert sie ohne Probleme. Was ihr allerdings zunehmend Sorge bereitet, ist der soziale, der gemütliche Teil des Geschäfts.

Als Beispiel: Während eines exzellenten Abendessens mit französischen Geschäftspartnern driftet die Diskussion mit steigendem Alkohollevel deutlich in den Rotlichtbereich ab. Man erzählt Herrenwitze der härteren Gattung. Frau P. ist zum ersten Mal mit dieser Firma zusammen, kennt also die Gepflogenheiten dieser Firma nicht und fühlt sich aber zunehmend unwohl. Was tun?

Die nachträgliche Analyse ergibt folgendes Bild: Mit großer Wahrscheinlichkeit war dies ein typischer Abend für die französischen Manager, die bisher nur mit männlichen Kollegen von Frau P. zusammengearbeitet hatten. Für Männer sind sexuell angehauchte Themen immer noch ein akzeptierter Bestandteil des täglichen Umgangs und damit absolut gesellschaftsfähig. Entweder hatten die Herren also unbewußt die alte Atmosphäre aufgenommen oder sie haben bewußt versucht, Frau P. dadurch auszutesten. In beiden Fällen muß sie reagieren! Frau P. ist eine weltgewandte Managerin, die durchaus ihren Gefühlen (zunehmend unwohl) trauen sollte. Zudem ist sie der Kunde und kann damit erwarten, daß man sich nach ihren Wünschen richtet. Dieses Reagieren kann sie nun bewußt in der Intensi-

tät steuern. Zuerst einmal rate ich zu körpersprachlichen Signalen, die Ablehnung ausdrücken. Zurücklehnen, Arme verschränken, Gespräche mit den Nachbarn anfangen oder auch durch Schweigen aus dem Gespräch abkippen. In den meisten Fällen werden die psychologisch geschulten Verkäufer die Signale verstehen. Hilft das nicht, empfehle ich Frau P., charmant und freundlich darauf hinzuweisen, daß diese Themen in Gegenwart eines weiblichen Verhandlungspartners wenig geschäftsfördernd sind. Sollte sich die Situation nicht verbessern, kann Frau P. auch kurzfristig entscheiden, die Runde zu verlassen, nachdem sie ruhig und sachlich ihre Beweggründe mitgeteilt hat. In jedem Fall muß den Gesprächspartnern klar gemacht werden, wo die Grenzen liegen. Zusätzlich kann sich Frau P. durch ein Gespräch ihres Chefs oder der eigenen Geschäftsleitung mit der entsprechenden Ebene beim Zulieferanten weiter Verstärkung holen.

Diese Begebenheiten sind keine Bagatelldfälle und müssen gleich von Anfang an entsprechend aufgefangen werden. Allerdings hat sich die Taktik der klaren Fronten, die charmant, aber eindeutig kommuniziert werden, am meisten bewährt. Und wenn das Gewitter verraucht ist: nie zu erkennen geben, daß es jemals einen Konflikt gegeben hat. Auch Frau P. hat ihre männliche Umgebung mit Charme und Bestimmtheit an die veränderte Situation gewöhnt.

Dr. C. Hengsberger, Kriftel

### BERICHTIGUNG

In unserer Ausgabe "FRAU & CARRIERE 22/89 vom 15.11.1989 haben wir Ihnen unter KURZ & KNAPP das Angebot der TÜV Akademie Westfalen für Führungsseminare von Frauen vorgestellt. Allerdings ist uns dabei ein bedauerlicher Fehler unterlaufen:

Wir haben Ihnen die falsche Telefonnummer abgedruckt. Wir bitten diesen Fehler zu entschuldigen. Die richtige Nummer lautet: 02389/797728.