

Paris - und wie man Lösungen konstruktiv verhandelt

Herbsttreffen des Business-Netzwerks für Managerinnen in den Life Sciences am 28.10.2016 bei der DECHEMA

Morgens Ankunft im Büro, kurzer Plausch in der Kaffeecorner mit der Kollegin aus der anderen Abteilung. Vormittags Statusmeeting zum laufenden Projekt, dann kurzes Telefonat mit einer Agentur. Nachmittags Mitarbeitergespräch; davor schnell noch eine Mail an den unzufriedenen Kunden. Vorbereitung zum Mitarbeitergespräch unterbrochen, weil ein Mitarbeiter mit einem drängenden Problem in der Tür steht und Rat braucht – kommt Ihnen das bekannt vor? Für die meisten Führungskräfte ist der Arbeitsalltag geprägt von unterschiedlichsten Kommunikationssituationen – vom unverbindlichen „Zwischendurch-Gespräch“ über geschäftliche Verhandlungen bis hin zu Konfliktsituationen. Wie Kommunikation gelingen kann und wann sie an Grenzen stößt, war Thema des 31. Treffens des Business-Netzwerks für Managerinnen in den Life Sciences, das am 28. Oktober 2016 im DECHEMA-Haus stattfand.

Und für die oben geschilderten Situationen gab es einige Verbesserungstipps: So sensibilisierte Kristin Hakansson von der PHARMALOG GmbH in ihrem Vortrag zu „Verhandlungen und Gesprächsführung“ dafür, auch unter Druck die elementaren Regeln für Gespräche nicht zu vernachlässigen. Gute Vorbereitung, Zuhören, die Nutzung von möglichst vielen Kommunikationsebenen und die äußere und innere Ruhe sind auch und gerade dann gefragt, wenn es um Probleme geht. Das heißt: Schwierige Verhandlungen sollten nicht per Mail (nur Text), sondern wenigstens am Telefon (Text und Stimme), besser aber noch persönlich oder wenigstens per Videokonferenz (Text, Stimme, Mimik, Körpersprache) geführt werden. Und in aller Regel ist es möglich, dem Mitarbeiter, der mit einem Problem in der Tür steht, zuzuhören, dann aber einen Termin zu vereinbaren, bei dem ausreichend Zeit zur Verfügung steht.

Dass zur Verhandlung nicht nur die eigentliche Gesprächssituation gehört, sondern insgesamt fünf Phasen des Verhandlungsmanagements, darauf machte Ida Storm Jansen, STORM JANSEN integrated marketing & sales, aufmerksam. „Verhandlungen als Führungsaufgabe“ beinhalten Verhandlungsanalyse, Verhandlungsorganisation, Verhandlungsvorbereitung, Verhandlungsführung und das Verhandlungscontrolling. Alle fünf Phasen sind bei wichtigen Verhandlungen relevant, und Verhandler bzw. ihre Teams sollten vorab Fragen klären wie „welche Strategie nutzen wir“, „wer verhandelt“, „welche Ziele haben wir und wie wichtig sind sie“. Anhand der Analyse der Interessen von eigener und anderer Seite zeigte sie, dass Vorgehen und geeigneter Verhandlungstyp stark vom jeweiligen Kontext abhängen – ein „one fits all“-Konzept gibt es nicht.

Und was, wenn alle Vorbereitung nichts hilft? Ab welchem Punkt eine vernünftige Gesprächsführung nicht mehr möglich ist, zeigte Maria Holm, Heidelberger Institut für Mediation, in ihrem Vortrag. Wenn die Situation verfahren ist und sich Koalitionen bilden, kann die Einschaltung eines externen Mediators ein möglicher Ausweg sein. Voraussetzung dafür

sind Konfliktanteile auf der Beziehungsebene und die aktive Mitarbeit der Kontrahenten. In solchen Fällen kann eine gut vor- und nachbereitete Mediation der Schlüssel für eine Einigung sein, bei der sich niemand als Verlierer fühlt.

Sabine Köpper schließlich zeigte anhand von Beispielen aus der Personalvermittlung, welche Fallstricke in der Praxis lauern können und wie man sie umgeht. Dazu gehört, eventuell strittige Punkte wie Gehälter klar anzusprechen. Für den Ablauf von Verhandlungen empfahl sie das Setzen „innerer Wiedervorlagen“, um Termine ein- und Prozesse am Laufen zu halten.

Was das alles mit Paris zu tun hat? Paris bildete als Schlagwort ungeplant den Roten Faden der Veranstaltung. Eingeführt wurde es als Fallbeispiel im ersten Vortrag – was tun, wenn das Gegenüber unbedingt nach Paris reisen möchte, man selbst aber ein anderes Reiseziel im Sinn hat? Statt in eine „Paris – Rom – Paris - Rom – Paris“- Diskussion abzugleiten, liegt die Lösung in der Frage nach den Motiven. Warum also „Paris“? Steht dahinter der Wunsch nach Kultur, gutem Essen und einer nicht zu weiten Anfahrt? Dann gibt es vielleicht auch eine kompromissfähige Option, die dem Liebhaber wärmeren Klimas entgegen kommt.

Nach dieser Erläuterung fiel das Stichwort „Paris“ nicht nur in allen anderen Vorträgen, sondern auch in diversen Diskussionsbeiträgen, und bildete so die Klammer für einen anregenden und lehrreichen Tag.

Das nächste Treffen der Managerinnen in den Life Sciences findet im Frühjahr 2017 voraussichtlich in München statt; Zeit, Thema und genauer Ort werden so schnell wie möglich bekannt gegeben. Interessentinnen können sich an Frau Dr. Rübberdt, ruebberdt@dechema.de, wenden.