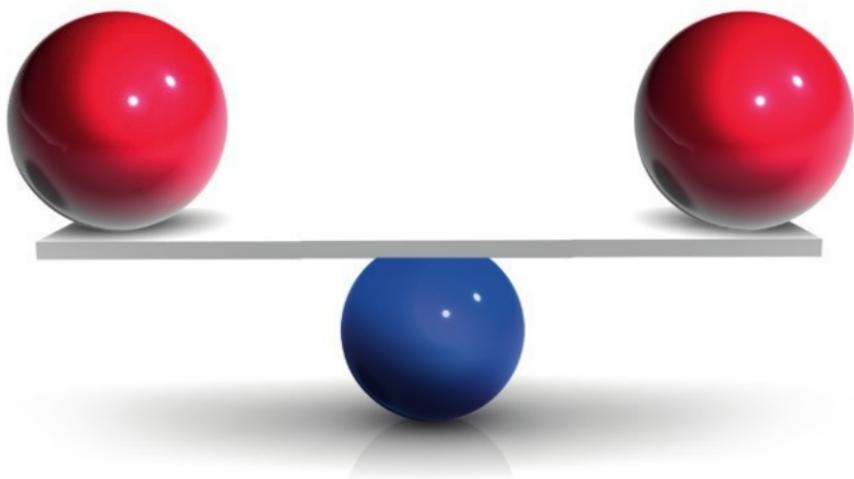


Top im Gesundheitsjob

Renate Tewes

Verhandlungs- sache

Verhandlungsführung
in Gesundheitsberufen



 Springer

Renate Tewes

**Verhandlungssache – Verhandlungsführung
in Gesundheitsberufen**

Top im Gesundheitsjob

Renate Tewes

Verhandlungssache – Verhandlungsführung in Gesundheitsberufen

Mit 21 Abbildungen

Prof. Dr. Renate Tewes

Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit Dresden (FH)

Semperstraße 2a

01069 Dresden

ISBN-13 978-3-642-12555-3 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin

Springer-Verlag GmbH

ein Unternehmen von Springer Science+Business

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Susanne Moritz, Berlin

Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg

Lektorat: Dr. Sirka Nitschmann, Werl-Westönnen

Zeichnungen: Claudia Styrsky, München

Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Satz und Reproduktion der Abbildungen:

Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

SPIN: 12990375

Gedruckt auf säurefreiem Papier

22/2122/UN – 5 4 3 2 1 0

Widmung

Für Petra – meine Schwester

Vorwort

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese neue Reihe für Berufstätige an der Basis sein. Diese Bücher »Top im Gesundheitsjob« sind untereinander vernetzt.

Die gute Nachricht zuerst: »Verhandlungsmanagement ist kein Schicksal, sondern lässt sich lernen!« Vorausgesetzt natürlich, Sie wollen es lernen.

Die andere Nachricht ist, dass die meisten Menschen diesbezüglich ihre Kompetenzen überschätzen und erstaunlich ineffektiv verhandeln [63].

Im Gesundheitswesen sind wir tagtäglich auf unser Verhandlungsgeschick angewiesen. Durch die zunehmende Selbstbeteiligung an den Gesundheitskosten wollen Patienten auch mehr als früher selbst bestimmen, auf welche Behandlung und Versorgung sie sich einlassen wollen. Mit Kollegen gilt es Dienstpläne abzustimmen, »Change-Management«-Prozesse oder die Umsetzung neuester Forschungserkenntnisse auszuhandeln. Mit Vorgesetzten verhandeln Sie u. a. Ihre Karriereplanung.

Da sich die Verhandlungssituationen durch das ganze Leben ziehen und diese nicht automatisch einfach besser werden [44], lohnt sich eine systematische Auseinandersetzung mit diesem Thema.

Viel Freude wünsche ich Ihnen beim Lesen und Umsetzen dieser Kenntnisse im beruflichen Alltag.

Dresden im Mai 2011

Renate Tewes

Hast du bei einem Werk den Anfang gut gemacht, das Ende wird gewiss nicht minder glücklich sein. (Sophokles, um 496–406 v. Chr.)

Dank

Bei diesem Buch haben mir viele Menschen zur Seite gestanden, bei denen ich mich gern bedanken möchte.

Allen Führungskräften, die in den letzten Jahren ihre Verhandlungskompetenz in Trainings bei mir erweitert haben und mich zu den unterschiedlichsten Fallbeispielen inspirierten sei hier gedankt. Stellvertretend seien hier genannt Dr. Susanne Rinnert, Wolfgang Schmeil, Karin Mächler, Dana Hamann, Heidrun Osse, Christiane Landmann, Ronny Reich, Franziska Böhme und Sofi aus Georgien.

Ein lieber Dank geht an Dr. Bernhard Mack und seinem Core-Dynamik Institut aus Freiburg, dem ich meine Ausbildung zum Coach verdanke.

Meinen beiden Coaching-Kollegen aus Berlin Oliver Ernst und Christof Duero danke ich für die praktische Erweiterung meiner eigenen Verhandlungskompetenz.

Beim Rechtsanwalt Sascha Iffland bedanke ich mich dafür, dass er so bereitwillig seine langjährigen Erfahrungen mit Pflegetsatzverhandlungen mit mir teilte.

Für die anregenden Gespräche und Unterstützung bei den Recherchen danke ich Hon.- Prof. Ulf Groth aus Neubrandenburg und Eberhard Kammholz aus Tübingen.

Ein ganz besonderer Dank für das Korrekturlesen geht an Ursula Prade und Silke Hausdorf.

Christine Laubert ist mehr als nur meine Lauftrainerin und hält meine Work-Life-Balance im Lot! Meinen Freundinnen Martina Weyhausen, Tanja Schaeckenbach und Tonja Will sei gedankt, dass sie es schaffen, mich in akuten Arbeitsphasen vom Schreibtisch zu locken um beim gemeinsamen Wellnesen die Lachmuskeln zu trainieren.

Bedanken möchte ich mich bei meinem Rektor Ralf Evers, der sich mutig auf einen neuen Arbeitsvertrag mit mir eingelassen hat, was mir ermöglichte meine Unternehmensberatung CROWN COACHING aufzubauen und noch Zeit für's Bücherschreiben zu finden.

Über die Autorin



Prof. Dr. Renate Tewes lehrt als Professorin für Pflegewissenschaft und Pflegemanagement an der Ev. Hochschule in Dresden (ehs). Sie ist Dipl.-Psychologin und Coach mit eigener Unternehmensberatung (www.crown-coaching.de).

Prof. Tewes verfügt über eine Reihe von Qualifikationen von denen die Führungskräfte profitieren, die beraten, begleitet oder trainiert werden wollen. Dazu zählen u. a. die Coachingausbildung (CoreDynamik Freiburg), eine Gruppendynamische Zusatzausbildung (AGM Münster) und das LEO-Training (CHCM, Minneapolis, USA).

Als Trainerin für Führungskräfte im Gesundheitswesen ist Prof. Tewes in Deutschland, der Schweiz, Großbritannien und den USA tätig.

Inhaltsverzeichnis

1	Sich einen Überblick verschaffen	5
1.1	Die Ebenen der Verhandlung	5
1.2	Distributives vs. integratives Verhandeln	11
1.3	Voranalyse bei größeren Verhandlungen	15
2	Auf die Einstellung kommt es an	17
2.1	Mit welchem Selbstwertgefühl gehe ich ins Gespräch?	18
2.2	Das Erfolgsinstrument: professionelle Kommunikation	23
2.3	Unterschiedliche Charaktere	28
3	Diese Fehler können Sie vermeiden	35
3.1	Ineffektives Verhalten in Verhandlungen	38
3.2	Ungeschickte Formulierungen	50
4	Vorbereitung einer Verhandlung	53
4.1	Das Harvard-Konzept	54
4.2	Die Schlüsselfaktoren einer Verhandlung	63
5	Vorbereitung der Argumente	71
5.1	Die drei Grundpfeiler der Überzeugung	73
5.2	Verhandlungsstrategien und -taktiken	76
5.3	Dokumentation der Verhandlungsvorbereitung	85
5.4	Pflegesatzverhandlung	90
6	Steuern des Verhandlungsablaufs	101
6.1	Kultureller Einfluss auf den Verhandlungsstil	101
6.2	Phasen der Verhandlung	102
6.3	Konflikte in Verhandlungen	107

XII Inhaltsverzeichnis

6.4	So steuern Sie die Verhandlung	116
6.5	Der gute Stil in einer Verhandlung	129
7	Schwierige Verhandlungen	131
7.1	Schwierige Menschen	136
8	In aller Kürze	142
	Literatur	142
	Stichwortverzeichnis	147

Kennen Sie das?

Die Leitung des OP-Teams begrüßt die Teammitglieder zur Früh-
schicht mit den Worten: *»Ich habe eine Hiobsbotschaft für Euch!
Britta ist schwanger und kann ab sofort keine Rufbereitschaft mehr
übernehmen. Wir brauchen also Ersatz für das Wochenende und über-
haupt. Bis heute Mittag muss ich wissen, wer bereit ist, am Wochenen-
de einzuspringen. Also dann einen schönen Dienst heute.«* Nachdem
die Leitung sich in ihr Dienstzimmer zurückgezogen hat, entsteht
Unruhe. Alles redet durcheinander. *»Das kann doch nicht wahr
sein!« »Also ich hab am Wochenende schon was vor!« »Kann die Öse
sich vielleicht mal selbst um Ersatz kümmern?« »Das fängt ja schon
wieder bescheiden an.«* Die Stimmung schaukelt sich hoch und
es herrscht Unmut, der sich sowohl gegen die Kollegin Britta als
auch gegen die Leitung richtet.

Es handelt sich hierbei um eine klassische Verhandlungssituation
zwischen der Leitung und den Mitarbeitern eines Teams. Das An-
liegen als eine »Hiobsbotschaft« zu bezeichnen, ist wenig geschickt
und gibt der eigentlich freudigen Nachricht einer Schwangerschaft
eine einseitig negative Ausrichtung. Die Leitung scheint hier die
gesamte Verantwortung an das Team abzugeben und macht damit
Druck, ohne die Mitarbeiter zu motivieren.

Der Physiotherapeut Lothar Sievert kommt zu Herrn Kurz (74), der vor vier Tagen mit einem akuten Apoplex eingeliefert wurde. Derzeitige Symptome sind eine Hemiparese links und leichte Sprachstörungen. Herr Kurz wischt sich verstohlen eine Träne aus dem Auge und verkündet:

Kurz: *»Heute will ich meine Ruhe haben. Die Schwestern haben schon genug an mir herumgezerrt. Wie soll man da gesund werden, wenn einen alle schikanieren?«*

PT Sievert: *»Oh je, da hat aber einer schlechte Laune.«* Er lächelt Herrn Kurz an und nimmt sich einen Stuhl. *»Und nun erzählen Sie erst mal, was heute passiert ist. Danach entscheiden wir dann gemeinsam, was Sie heute machen wollen, einverstanden?«*

Kurz: *»Die Schwester hat mich auf die Bettkante gesetzt, damit ich mich waschen kann. Dann ist sie zu meinem Bettnachbarn gegangen. Als ich nach dem Waschlappen gegriffen habe, bin ich umgekippt.«*

PT Sievert: *»Umgekippt?«*

Kurz: *»Ja, ich habe das Gleichgewicht verloren.«*

PT Sievert: *»Sind Sie aus dem Bett gefallen?«*

Kurz: *»Nein, aber ich lag so schräg im Bett, dass ich nicht mehr hochgekommen bin. Der Arm ist einfach nicht mehr zu gebrauchen.«* Er weint.

PT Sievert: *»Was ist dann passiert?«*

Kurz: *»Die Schwester war grad so beschäftigt, dass sie das nicht gemerkt hat. Und irgendwann habe ich mich dann wieder hochgerappelt.«*

PT Sievert: *»Hm, Herr Kurz, ich fasse jetzt noch mal mit meinen Worten zusammen, was ich von Ihnen gehört und gesehen habe. Als Sie vor drei Tagen eingeliefert wurden, waren Sie zeitweise bewusstlos. Vor zwei Tagen hatten Sie schon wieder Gefühl im linken Arm und konnten ihn sogar anheben. Dabei konnte ich Sie nur schwer verstehen, weil Ihre Zunge noch nicht wieder so ganz wollte. Und heute verstehe ich Sie ganz prima. Außerdem sind Sie schon so weit, dass die Schwester Sie auf die Bettkante setzt. Als Sie dann zur Seite kippen, schaffen Sie es auch noch selbst, sich wieder allein aufzusetzen. Ist das richtig?«*

Kurz: »Ja.«

PT Sievert: »In den letzten drei Tagen habe Sie also jeden Tag Fortschritte erzielt?«

Kurz: »Ja.«

PT Sievert: »Na wunderbar, da haben Sie in kurzer Zeit ja schon jede Menge erreicht. Wie wär's, wenn wir heute das Hochrappeln zusammen üben? Falls Sie noch mal umkippen, kommen Sie dann schneller wieder hoch.«

Kurz: »Hm, ja gut.«

Der Physiotherapeut Sievert handelt mit seinem Patienten Kurz aus, welche Übungen heute anstehen. Dabei gelingt es Herrn Sievert, seinem demotivierten Patienten von einer Übung zu überzeugen. Die wichtigsten Verhandlungsmittel sind hierbei:

- das aktive Zuhören,
- das Sammeln von »Ja's« und
- das Reframen.

Wenn der Verhandlungspartner im Gespräch häufiger zugestimmt hat (ja gesagt hat) fällt es ihm insgesamt leichter, weiter zuzustimmen. Beim Reframen wird aus einer negativen Bewertung eine positive. Das gelingt Herrn Sievert, indem er das Augenmerk wegnimmt, von der erlebten Hilflosigkeit des Patienten und stattdessen betont, was dem Patienten gelungen ist (nämlich sich allein aufzusetzen).

Verhandeln gehört dazu

Verhandeln ist ein fester Bestandteil unseres Lebens. Schon als Kinder verhandeln wir. Dabei kann es um Spiele, Fernsehsendungen oder Ausgehzeiten gehen. Geboten werden dafür pünktliche Schularbeiten, Mithilfe im Haushalt oder einfach »artig sein« zu wollen. Später geht es um Eheversprechen, Lohnverhandlungen oder Konfliktlösungen. Geboten werden Vertrauen, Arbeitskraft oder Kompromissbereitschaft. Während sich die Themen und die Angebote im Laufe des Lebens ändern, bleibt das Verhandeln eine feste Größe.

Verhandeln kommt ursprünglich von **handeln** und bezog sich auf ein Tauschgeschäft. Heute wird darunter eher verstanden, etwas auszuhandeln, also Interessen auszugleichen. Oft sind die Interessen von zwei oder mehreren Parteien mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen verbunden. Diese Bedürfnisse machen den emotionalen Anteil einer Verhandlung aus, der am wenigsten kontrollierbar ist. Wie erfolgreich Verhandlungen laufen, hängt einerseits mit den Persönlichkeiten zusammen, die aufeinander treffen und andererseits mit deren kommunikativen und emotionalen Kompetenzen.

Im Gesundheitswesen ist das Verhandeln fester Bestandteil sämtlicher Gespräche. Mit Patienten wird um Mobilisation, Essensmengen, Hygienevorstellungen oder Pflegebedarfe verhandelt; mit Kollegen werden Dienste getauscht, Ziele abgeglichen oder ethische Dilemmata ausgehandelt; mit Vorgesetzten werden die Arbeitsbedingungen oder Lohnerhöhungen verhandelt und mit anderen Berufsgruppen Kooperationsmöglichkeiten und Grenzen.

Sich einen Überblick verschaffen

Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an; der unvernünftige Mensch versucht, die Welt seinem Wesen anzupassen. Deshalb kommt jeglicher Fortschritt vom unvernünftigen Menschen.
(George Bernhard Shaw, 1856–1950)

Bevor Sie in die Verhandlung gehen, sollten Sie sich zunächst einen Überblick verschaffen, denn es gilt die Regel »*Je mehr Sie wissen, desto besser können Sie sein.*« ([11], S. 16). Erstaunlicherweise verhandeln die meisten Menschen ineffektiv [63]. Die gute Nachricht ist, dass sich Verhandeln lernen lässt. Eine gute Köchin erlernt ihr Handwerk nicht allein durch das Lesen von Büchern. Das gilt auch für erfolgreiches Verhandeln. In Studien konnte aufgezeigt werden, dass selbst langjährige Erfahrungen nicht automatisch zu Verhandlungskompetenz führen ([44], S. 37). Wesentlich effektiver ist ein gezieltes Training mit dem Feedback eines geschulten Führungskräfte-trainers [39]. Für den Anfang kann es auch reichen, wenn Sie sich einen Beobachter mit in Ihre Verhandlung nehmen und diese Person im Anschluss um eine ehrliche Rückmeldung bitten.

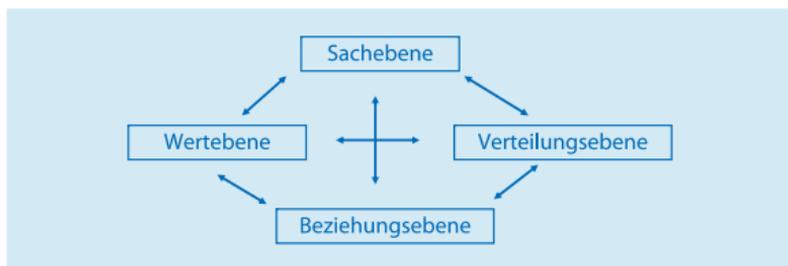
Um sich einen Überblick über die Verhandlungssituation zu schaffen, werden folgende Aspekte in den Blickpunkt genommen:

- die Ebenen der Verhandlung,
- distributives vs. integratives verhandeln,
- die Analyse der anstehenden Verhandlung.

1.1 Die Ebenen der Verhandlung

Wenn zwei oder mehrere Personen oder Parteien miteinander verhandeln, spielen dabei vier verschiedene Ebenen eine Rolle (■ Abb. 1.1; [3]).

R. Tewes, *Verhandlungssache – Verhandlungsführung in Gesundheitsberufen*, DOI 10.1007/978-3-642-12556-0_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011



■ **Abb. 1.1 Vier potenzielle Ebenen der Verhandlung.** Aus: Alexander N, Ade J, Olbrisch C (2005) Mediation, Schlichtung, Verhandlungsmanagement – Formen konsensualer Streitbegleitung. Alpmann u. Schmidt, Münster ([3], S. 44)

- Auf der **Sachebene** geht es um den Inhalt der Verhandlung. Im Vordergrund steht hier die Abklärung von Interessen. Dafür wird insbesondere die Vernunft bzw. der Sachverstand benötigt.
- Die **Beziehungsebene** spielt in Verhandlungen eine sehr wichtige Rolle und darf nicht unterschätzt werden. Hier fließen Gefühle ein, Vertrauen in den Verhandlungspartner und die Selbst- und Fremdwahrnehmung. Ist die Beziehungsebene gestört, wirkt sich das unmittelbar auf die Verhandlung aus. Um diese Ebene auszubalancieren, ist soziale und kommunikative Kompetenz erforderlich.
- Die **Wertebene** ist eng mit den Persönlichkeiten der Verhandlungspartner verbunden. Sie entspringen den Grundüberzeugungen eines Menschen und sind nur schwer manipulierbar. Deshalb ist es wichtig, sich der eigenen Werte und der des Verhandlungspartners bewusst zu sein. Liegen diese sehr weit auseinander, sollte das zu Beginn der Verhandlung kurz thematisiert werden. Dann kann man sich darauf zu einigen, diese Grundwerte im Folgenden auszuklammern, da sie nicht diskutierbar sind. Wenn Sie z. B. einen überzeugten Vegetarier zum Gespräch in ein Steakhouse einladen, zeugt das von wenig Verhandlungsgeschick.
- Die **Verteilungsebene** steht für eine begrenzte Menge an Ressourcen, die es zu verteilen gilt. Dabei kann es um Geld gehen (z. B. eine bestimmte Summe Fördergelder) oder um Planstellen, die auf die einzelnen Bereiche einer Organisation zu verteilen

sind. Es handelt sich also um einen »Kuchen«, den es zu teilen gilt. Und wenn ein Verhandlungspartner mehr vom Kuchen abbekommt, bleibt für den anderen automatisch weniger übrig.

Wahren Kennern im Verhandlungsmanagement gelingt es oft, einen klassischen Verteilungskonflikt aufzulösen und stattdessen für beide Verhandlungspartner eine Win-win-Lösung zu erarbeiten. Näheres dazu finden Sie ► S. 13 ff.

Verhandlung einer Case-Managerin mit einer Patientin (82) und deren Tochter über die poststationäre Versorgung

Die Case-Managerin Sylvia Krüger arbeitet in einer orthopädischen Klinik mit 105 Betten und durchschnittlich 2600 Operationen jährlich. Hüftendoprothesen (TEP) sind die häufigsten Eingriffe und zählen zu den Routinen des Hauses. Frau Krüger betreut Frau Sommer (82), bei der ein erhöhter Versorgungsaufwand festgestellt wurde. Die Patientin hat ihren 4. postoperativen Tag nach einer TEP gut überstanden. Neben einer Hörschwäche (die Patientin trägt ein Hörgerät) hat Frau Sommer einen Diabetes mellitus Typ 2, der mit Acarbose oral behandelt wird und sie ist adipös mit einem BMI von 35,9 (160 cm, 92 kg). Die ersten beiden postoperativen Tage litt Frau Sommer am Durchgangssyndrom, das bei den Medizinerinnen einen Verdacht auf Demenz aufkommen ließ. Die OP war notwendig, da Frau Sommer in ihrer Wohnung über ein Kabel gestürzt war und sich den Oberschenkelhals gebrochen hatte. Die Case-Managerin soll nun prüfen, ob Frau Sommer wieder nach Hause entlassen werden kann. Die Ärzte hatten eine Verlegung ins Heim vorgeschlagen, was Frau Sommer ablehnt.

Um sich ein besseres Bild von der Lebenssituation von Frau Sommer zu machen, lädt Frau Krüger Mutter und Tochter zu einem gemeinsamen Gespräch ein, was im Patientenzimmer stattfindet.

