

Fit für die Praxis

Tewes

Einig werden

Verhandlungsführung für
Physio- und Ergotherapeuten



 Springer

Fit für die Praxis

Renate Tewes

Einig werden

Verhandlungsführung für Physio- und Ergotherapeuten

Mit 20 Abbildungen



Prof. Dr. Renate Tewes
Crown Coaching International
Dresden

ISBN-13 978-3-662-44261-6
DOI 10.1007/978-3-662-44262-3

ISBN 978-3-662-44262-3 (eBook)

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

Springer Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

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.

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.

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 dürfen.

Planung: Barbara Lengricht, Berlin
Projektmanagement: Ulrike Dächert, Heidelberg
Lektorat: Natalie Brecht, Heidelberg
Projektkoordination: Barbara Karg, Heidelberg
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © fotomek -Fotolia_59451837.com
Zeichnungen: Claudia Styrsky, München
Herstellung: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Für Petra – meine Schwester

Vorwort

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese Buchreihe für Therapeuten an verschiedenen Einsatzorten sein. Die Bücher »Fit für die Praxis« sind untereinander vernetzt und richten sich an Ergo- und Physiotherapeuten sowie an Logopäden, aber natürlich auch an andere Interessierte aus den Gesundheitsberufen.

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 [2].

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 Therapiepläne abzustimmen, Arbeitsabläufe zu vereinbaren oder auch die Umsetzung neuester Weiterbildungs- und 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 [1], lohnt sich eine systematische Auseinandersetzung mit diesem Thema.

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

Renate Tewes

Dresden im August 2014

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 CoreDynamik 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 Pflegesatzverhandlungen 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

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.

■ Unter Mitarbeit von Antje Gerber

B.Sc. Physiotherapy, Physiotherapeutin in Berlin

Inhaltsverzeichnis

1	Sich einen Überblick verschaffen	1
1.1	Die Ebenen der Verhandlung	2
1.2	Verhandlung einer Case-Managerin mit einer Patientin (82) und deren Tochter über die poststationäre Versorgung	4
1.3	Distributives vs. integratives Verhandeln	9
1.3.1	Wie Sie den Kuchen vergrößern	10
1.4	Vorabanalyse bei größeren Verhandlungen	13
	Literatur	14
2	Auf die Einstellung kommt es an	17
2.1	Mit welchem Selbstwertgefühl gehe ich ins Gespräch?	18
2.1.1	Wenn das Selbstwertgefühl im Keller ist	19
2.1.2	Zwischen Selbstbehauptung und Einfühlung	23
2.2	Das Erfolgsinstrument: professionelle Kommunikation	24
2.2.1	Unprofessionelle Kommunikation ist kostenintensiv	25
2.2.2	Erlernen professioneller Kommunikation	26
2.3	Unterschiedliche Charaktere	29
2.3.1	Verhandlungstypen	29
2.3.2	Die wichtigsten Charaktereigenschaften beim erfolgreichen Verhandeln	30
2.3.3	Geschlechtsspezifisches Verhalten in Verhandlungen	32
	Literatur	36
3	Diese Fehler können Sie vermeiden	39
3.1	Ineffektives Verhalten in Verhandlungen	42
3.1.1	Reden statt Zuhören	43
3.1.2	Positionen vertreten, statt Interessen zu erkunden	44
3.1.3	Vermischen von Person und Sache	46
3.1.4	Verzerrung der Wahrnehmung	46
3.1.5	Das erste Gebot als Rationalitätsfalle	48
3.1.6	Beeinflussung durch Bezugsrahmen	49

3.1.7	Projektion	50
3.1.8	Polarisierung und Simplifizierung	50
3.1.9	Ausweitung der Streitgegenstände	50
3.1.10	Sich-Festbeißen am Verhandlungsgegenstand	51
3.2	Ungeschickte Formulierungen	57
3.2.1	Verhandlungen mit mehreren Personen	59
	Literatur	60
4	Vorbereitung einer Verhandlung	61
4.1	Das Harvard-Konzept	62
4.1.1	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln	63
4.1.2	Interessen statt Positionen in den Mittelpunkt stellen	65
4.1.3	Viele Lösungsmöglichkeiten vorbereiten	67
4.1.4	Das Ergebnis auf objektive Entscheidungsprinzipien aufbauen	70
4.2	Die Schlüsselfaktoren einer Verhandlung	73
4.2.1	Zeitbezogene Side Deals	78
4.2.2	Objektbezogene Side Deals	79
4.2.3	Partnerbezogene Side Deals	79
4.2.4	Excluding	80
	Literatur	81
5	Vorbereitung der Argumente	83
5.1	Die drei Grundpfeiler der Überzeugung	86
5.1.1	Das Machtmittel in der Argumentation	86
5.2	Verhandlungsstrategien und -taktiken	90
5.2.1	Verhandlungstaktiken	91
5.3	Dokumentation der Verhandlungsvorbereitung	100
5.3.1	Checkliste für die Vorbereitung einer Verhandlung	103
	Literatur	106
6	Steuern des Verhandlungsablaufs	107
6.1	Kultureller Einfluss auf den Verhandlungsstil	107
6.1.1	Unternehmenskultur und Persönlichkeit	108
6.2	Phasen der Verhandlung	109
6.2.1	Einstiegsphase	109

6.2.2	Dialogphase	111
6.2.3	Lösungsphase	112
6.2.4	Abschlussphase	114
6.3	Konflikte in Verhandlungen	114
6.3.1	Konfliktanalyse	116
6.3.2	Selbstreflexion eines Verhandlungskonflikts	121
6.4	So steuern Sie die Verhandlung	124
6.4.1	Gesprächsablauf	124
6.4.2	Reden und reden lassen	124
6.4.3	Fragetechniken	128
6.4.4	Abstecken klarer Ziele	130
6.4.5	Körpersprache	130
6.4.6	Gefühle	132
6.4.7	Ich-Aussagen	133
6.4.8	»Pause-Taste«	133
6.4.9	Umgang mit Einwänden	136
6.4.10	Problemlösetechniken	138
6.5	Der gute Stil in einer Verhandlung	139
	Literatur	141
7	Schwierige Verhandlungen	143
7.1	Schwierige Menschen	149
7.1.1	Verhandlungstypen	151
7.1.2	Und wer bin ich?	152
	Literatur	154
8	In aller Kürze	157
	Literatur	158
	Serviceteil	159
	Stichwortverzeichnis	160

Kennen Sie das?

Die Chefin der Physiotherapiepraxis begrüßt die Mitarbeiter zur Team-Kurzbesprechung mit den Worten: *»Ich habe eine Hiobsbotschaft für Euch! Britta ist schwanger und kann ab sofort die schweren Hausbesuche nicht mehr behandeln, besonders Herrn Schreiber im Rollstuhl und Frau Sänger mit der Querschnittslähmung. Ich muss also bis heute Mittag von Euch wissen, wer diese Patienten übernimmt.«* Nachdem die Chefin sich in ihr kleines Arbeitszimmer zurückgezogen hat, entsteht Unruhe. Alles redet durcheinander. *»Das kann doch nicht wahr sein!«* *»Also ich hatte schon mal schlimme Rückenprobleme nachdem ich mich um Herrn Müller gekümmert hatte!«* *»Es gibt nie Parkplätze bei Frau Sänger vorm Haus!«* *»Frau Sänger will immer am Dienstagvormittag behandelt werden, das ist außerhalb meiner Arbeitszeit!«* *»Wieso sollen eigentlich wir uns darum kümmern, kann das die Chefin nicht selbst tun?«* *»Da fängt ja die Woche gleich super an!«* Die Stimmung schaukelt sich hoch und es herrscht Unmut, der sich sowohl gegen die Kollegin Britta als auch gegen die Chefin richtet.

Es handelt sich hierbei um eine klassische Verhandlungssituation zwischen der Leitung und den Mitarbeitern eines Teams. Das Anliegen 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?«*

Lothar 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 Bett-nachbarn gegangen. Als ich nach dem Waschlappen gegriffen habe, bin ich umgekippt.«*

Lothar Sievert: *»Umgekippt?«*

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

Lothar 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.

Lothar 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.«*

Lothar 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.«

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

Kurz: »Ja.«

Lothar 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 Lothar Sievert handelt mit seinem Patienten Herrn Kurz aus, welche Übungen heute anstehen. Dabei gelingt es Lothar Sievert, seinen 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 dem Physiotherapeuten, 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. Ge-

boten 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.

In der Therapie ist das Verhandeln fester Bestandteil sämtlicher Gespräche. Mit Patienten wird um Therapieziele, Behandlungszeiten und -termine oder die jeweils tagesaktuellen Therapieinhalte verhandelt; mit Kollegen werden Dienste getauscht, Behandlungsprioritäten abgeglichen oder Patientenübernahmen ausgehandelt; mit Vorgesetzten werden die Arbeitsbedingungen oder Lohnerhöhungen verhandelt und mit anderen Berufsgruppen Kooperationsmöglichkeiten und Grenzen.

Literatur

1. Nadle, J, Thompson L, van Boven L (2003) Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. *Management and Science* 49: 529–540; 1–3
2. Thompson L (2005) *The Mind and the Heart of the Negotiator*: Pearson/Prentice Hall, New York

Sich einen Überblick verschaffen

Renate Tewes

R. Tewes, *Einig werden*,
DOI 10.1007/978-3-662-44262-3_1,
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

- » 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.*« [3]. Erstaunlicherweise verhandeln die meisten Menschen ineffektiv [5]. 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 [6]. Wesentlich effektiver ist ein gezieltes Training mit dem Feedback eines geschulten Führungskräfte-trainers [4]. 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.