

Auf die Einstellung kommt es an

Renate Tewes

R. Tewes, *Einig werden*,
DOI 10.1007/978-3-662-44262-3_2,
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

» Glück ist kein Geschenk der Götter, sondern die Frucht innerer Einstellung. (Erich Fromm, 1900–1980)

Professionelles Verhandlungsmanagement ist in erster Linie eine Sache der **Haltung** bzw. **Einstellung** (■ Abb. 2.1). Aufbauend auf eine motivierende Grundhaltung kommen dann **fördernde kommunikative Techniken** zum Einsatz. Deshalb ist es wichtig, sich die eigene Einstellung bewusst zu machen. Denn es macht einen enormen Unterschied, ob mit einer wertschätzenden oder geringschätzenden Haltung in ein Gespräch gegangen wird [23].

Im Übrigen wird die Einstellung auch durch das Outfit transportiert, was die **Kleiderwahl** in Verhandlungen bedeutsam macht [4]. Nicht umsonst legen gute Verteidiger vor Gericht großen Wert auf das Äußere ihrer Mandanten, wenn sie für diese einen Freispruch erwirken wollen. Provokant sei dem hinzugefügt: wer in seinem Kleiderschrank nur Mode eines einzigen Stils vorfindet, ist zwar konsequent, bietet seinen Mitmenschen allerdings nur einen einzigen Kommunikationskanal an.



■ Abb. 2.1 Innere Einstellung

2.1 Mit welchem Selbstwertgefühl gehe ich ins Gespräch?

Virginia Satir, eine erfolgreiche Familientherapeutin aus den USA, ist viel gereist, um die Kommunikation der Menschen international zu erforschen und zu verbessern. Dabei kam sie zu dem Schluss, dass unprofessionelle Kommunikation ihre Wurzeln im fehlenden Selbstwert hat [15][16]. Mit anderen Worten, wenn wir uns selbst wenig wertschätzen, steigt die Gefahr, andere miss zu verstehen oder uns selbst unklar auszudrücken. Denn unsere Selbstwahrnehmung beeinflusst sehr maßgeblich die Wahrnehmung der Geschehnisse um uns herum.

Eric Berne entwickelte ein simples aber präzises Kommunikationsmodell, in dem die Grundhaltung im Gespräch deutlich wird (■ Tab. 2.1; [2]):

Am einfachsten verlaufen Verhandlungen dann, wenn beide Parteien davon ausgehen, dass sowohl sie selbst als auch das Gegenüber okay sind. Auf dieser Grundlage ist eine

■ **Tab. 2.1** Kommunikationsmodell nach Berne

		ICH	
		o.k.	nicht o.k.
DU	o.k.	Ich bin o.k., Du bist o.k.	Ich bin nicht o.k., Du bist o.k.
	nicht o.k.	Ich bin o.k., Du bist nicht o.k.	Ich bin nicht o.k., Du bist nicht o.k.

wertschätzende und respektvolle Kommunikation möglich, die beide zu gleichwertigen Gesprächspartnern macht. Alle anderen drei Ausgangspositionen bergen eine große Gefahr an gestörter Kommunikation, was sich letztlich negativ auf die Verhandlung auswirkt.

Wenn das Gegenüber als okay wahrgenommen wird, können diesem in der Verhandlung Entscheidungsfreiräume zugestanden werden. Wird der Verhandlungspartner als nicht okay wahrgenommen, besteht die Gefahr der Bevormundung, was in der Regel ungute Gefühle beim Betroffenen auslöst.

2.1.1 Wenn das Selbstwertgefühl im Keller ist

Das eigene Licht unter den Scheffel zu stellen, ist keine gute Grundhaltung für eine Verhandlung. Deshalb ist es gut herauszufinden, wie sich ein schlechtes Selbstwertgefühl entwickelt hat. Der Trick dabei sind unsere Gedanken, denn diese beeinflussen unsere Gefühle. Hierzu ein Beispiel:

Herr Leonrod hat Angst

Michael Leonrod (52) ist Geschäftsführer eines großen ambulanten Rehabilitationszentrums. In letzter Zeit sanken die Patientenzahlen aufgrund der Neueröffnung eines konkurrierenden Zentrums im gleichen Einzugsgebiet. Das führte zu finanziellen Einbußen. Das Reha-Zentrum ist verschuldet und nun steht ein Gespräch mit der Bank an. Michael Leonrod will die Bank bitten, die Bedingungen eines Kredits, welcher vor seiner Zeit abgeschlossen wurde, zu ändern (geringere Raten mit längerer Laufzeit).

Dieser Banktermin macht Michael Leonrod sehr zu schaffen. Er hat Angst zu versagen und das Zentrum nicht »über Wasser« halten zu können. Zu seinen Sorgen kommt hinzu, dass das Bewegungsbad seiner Einrichtung aus technischen Gründen zur Zeit nicht betrieben werden kann, was für Verärgerung bei den Patienten sorgt und weitere Geschäftsverluste nach sich zieht. Er hat schon längere Zeit Schlafstörungen und Bluthochdruck.

Um mit diesen Sorgen besser umgehen zu können, sucht Michael Leonrod eine Trainerin für Führungskräfte auf. Diese fragt ihn zu seinem Erstaunen nach Gedanken, die er in letzter Zeit häufig hat. Nach anfänglichem Zögern zählt Michael Leonrod auf:

- *»Ich muss mich besser zusammenreißen, sonst schaffe ich das nicht.«*
- *»Ich darf die Tabletten nicht vergessen, sonst entgleist mir noch der Blutdruck.«*
- *»Wenn mein Therapie-Zentrum den Bach runter geht, habe ich am Markt keine Chance mehr. Vielleicht sollte ich besser vorher den Absprung machen.«*

Gemeinsam analysieren sie diese Gedankenliste. Es fällt auf, dass alle Gedanken negativ sind und Selbstbeschuldigungen enthalten. Die Trainerin erklärt Michael Leonrod den Zusammenhang von Gedanken, Gefühlen und Handlungen.

In der Wahrnehmungspsychologie ist dieser Zusammenhang seit langem bekannt. Bevor sich Gefühle einstellen, sind diesen Gedanken vorausgegangen. Das passiert oft unbewusst und deshalb werden diese Denkprozesse oft nicht mehr erinnert. Doch Gefühle, insbesondere negative, werden wahrgenommen. Mit anderen Worten: unsere Gefühle werden durch unsere Gedanken produziert. Positive Gedanken führen zu positiven Gefühlen und umgekehrt. Und wenn ich guter Stimmung bin, nehme ich die Herausforderungen des Alltags anders wahr als wenn ich mir ständig die eigenen Kompetenzen abspreche und im Selbstwertzweifel bade.

Die gute Nachricht ist: wir können unsere Gedanken beeinflussen!

Herr Leonrod geht seine Ängste an

Gemeinsam mit der Trainerin sucht Michael Leonrod nun nach hilfreichen Grundüberzeugungen, die ihm Kraft für seine Arbeit geben. Die o.g. Gedankenliste wird nun reframed [21]. Die alten Überzeugungen werden dabei kritisch analysiert und vor dem Hintergrund der bisherigen Lebenserfahrung reflektiert. Dabei stellt Michael Leonrod fest, dass seine Sorgen unrealistisch groß sind und passt diese im nächsten Schritt der Realität an. Nach einer Imaginationsübung mit dem Thema »*Was könnte bestenfalls passieren?*« findet dann ein Reframing der alten Überzeugungen statt (■ Tab. 2.2).

Dann wird Michael Leonrod gebeten, jede neue Überzeugung klar und deutlich auszusprechen, bis er die positive Energie spürt, die mit diesem Satz verbunden ist. Um das Sportvorhaben ernsthaft umzusetzen, verabredet sich Michael Leonrod mit seinem Freund und macht zwei feste Tennistermine wöchentlich mit ihm aus. Während Michael Leonrod zu Beginn des Coachings kraftlos und mit hängenden Schultern da saß, hat er sich jetzt gestrafft und verabschiedet sich zuversichtlich und mit festem Händedruck. Nach zwei Stunden gemeinsamer Arbeit wirkt dieser Geschäftsführer wie umgewandelt.

Tab. 2.2 Imaginationsübung

Alte Überzeugungen	Reframing
Ich muss mich besser zusammenreißen, sonst schaffe ich das nicht.«	Ich habe schon viele scheinbar unmögliche Dinge geschafft und auch diese Herausforderung werde ich meistern.
Ich darf die Tabletten nicht vergessen, sonst entgleist mir noch der Blutdruck.	Ich werde wieder zweimal wöchentlich Sport machen, was langfristig meinen Blutdruck senken wird.
Wenn mein Therapie-Zentrum den Bach runter geht, habe ich am Markt keine Chance mehr. Vielleicht sollte ich besser vorher den Absprung machen.	Ich bin ein Mann in besten Jahren, mit über 10 Jahren Führungserfahrung, jede Gesundheitseinrichtung wird mich mit Kusshand nehmen. Dennoch stecke ich meine Energie jetzt in dieses Reha-Zentrum, weil es eine spannende Herausforderung ist.

Was bleibt also zu tun, wenn das Selbstwertgefühl im Keller ist? Hier eine kleine Checkliste:

- Überprüfen Sie, woher das schlechte Selbstwertgefühl kommt, indem Sie sich Ihre Gedanken bewusst machen.
- Notieren Sie alle Überzeugungen, mit denen Sie sich selbst ausbremsen.
- Prüfen Sie diese Gedanken auf Realitätsbezug (oft hat ein solcher Pessimismus irgendwann Sinn gemacht, ist aber aktuell nicht mehr notwendig).
- Reframen Sie die alten Glaubenssätze in positive und kraftvolle Überzeugungen.

- Laden Sie die neuen Überzeugungen mit Energie auf (wiederholen Sie diese in überzeugendem Tonfall).
- Wenn die alten Überzeugungen wieder aktiv werden, begrenzen Sie die Zeit für diese Gedanken und nehmen sich dann mehr Zeit für Gedanken darüber, was Sie gut können und was Ihnen leicht gelingt.

Fazit: Aus alt mach neu!

Ein schlechtes Selbstwertgefühl ist die Folge von negativen Gedanken über sich selbst. Wenn Gedanken oft wiederholt werden, werden daraus Überzeugungen. Ein effektives Mittel dagegen ist das Beobachten und Unterbinden dieser Überzeugungen. Dazu gehört eine gute Portion Selbstkontrolle und Disziplin (weiter zu jammern ist anfangs einfacher, als neue Gedanken zu produzieren). Um neue Überzeugungen zu verinnerlichen, ist es notwendig, diese oft zu denken.

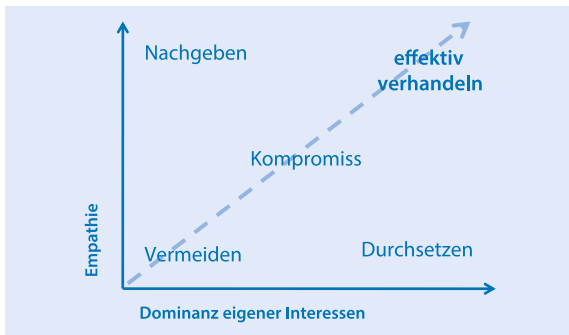
Mit anderen Worten: beschneiden Sie Ihre Zeit mit negativen selbstbezogenen Gedanken und nehmen Sie sich bewusst Zeit für Gedanken über Dinge, die Sie gut können und die Ihnen leicht gelingen.

2.1.2 Zwischen Selbstbehauptung und Einfühlung

Um erfolgreich zu verhandeln, bedarf es sowohl einer Portion Selbstbehauptung als auch der Fähigkeit, sich in das Gegenüber einzufühlen. Kilmann u. Thomas [12] haben hierzu ein anschauliches Modell entwickelt (■ Abb. 2.2; [1][5][12]).

Beim **Vermeiden** kommt keine Kooperation zustande. Hier wird vertagt oder ausgesessen, was einer unprofessionellen Haltung entspricht.

Bei einem **Kompromiss** gewinnen beide Parteien etwas hinzu, müssen aber auch beide auf etwas verzichten. Wenn



■ Abb. 2.2 Modell von Kilmann-Thomas

der Verlust zu groß ist, sprechen wir von einem faulen Kompromiss.

Verhandlungspartner mit dominanter Selbstbehauptung **setzen ihre eigenen Interessen** auch gegen den Willen des Gegenübers **durch**.

Verhandlungspartner mit einem hohen Einfühlungsvermögen bei gleichzeitiger Missachtung der eigenen Interessen tendieren zum **Nachgeben**.

Effektives Verhandeln hält die Balance zwischen Selbstbehauptung und Empathie und strebt eine Win-win-Lösung an.

2.2 Das Erfolgsinstrument: professionelle Kommunikation

- » Es genügt nicht, dass man zur Sache spricht. Man muss zu den Menschen sprechen.
(Stanislaw Jerzy Lec, 1909–1966)

Kommunikation hat sowohl verbale Anteile als auch nonverbale, so wie Körpersprache und Tonlage. Der verbale Anteil einer Verhandlung lässt sich mit guten Argumenten vorbereiten. Die Körpersprache ist dabei wesentlich schwerer »vorbereiten«. Während wir mit Worten lügen können, sagt unsere Körpersprache zumeist die Wahrheit. Mimik, Gestik und Stimmfrequenz sind oft zum größten Teil unbewusst und wenig manipulierbar. Deshalb empfehlen Verhandlungsexperten, wie z.B. Matthias Schraner [17], die Körpersprache des Verhandlungspartners genau zu beobachten und zu analysieren. Wenn wir uns unserer Einstellung bewusst sind, wissen wir auch, welche nonverbalen Signale wir in Verhandlungen senden.

2.2.1 Unprofessionelle Kommunikation ist kostenintensiv

Es gibt mittlerweile einige interessante Studien, die aufzeigen, dass unprofessionelle Kommunikation im Gesundheitswesen teuer ist [3][11][20]. So untersuchten Brenner u. Bartholomew [3] die Unterlagen einer amerikanischen Ärzteversicherung, bei denen Brustkrebspatientinnen ihre Radiologen verklagt hatten. Bei allen Patienten war es infolge einer Fehlkommunikation zu einer Fehlbehandlung gekommen. Es lag keine Fehldiagnose vor, sondern Informationen waren missverständlich weitergegeben worden. Das Ergebnis der Studie war, dass die durchschnittliche Entschädigungszahlung für grundlegende Kommunikationsfehler bei Radiologen zwischen \$ 228.000 und \$ 236.000 lag. Gemessen an der Gesamthöhe von Schadensregulierungen an Kläger waren solche Zahlungen 15-mal so hoch wie bei erfolgreicher Kommunikation.

Der Internist Linus Geisler sieht hier bei Ärzten ein generelles Problem[8]. Da Mediziner sich oft nicht richtig mitteilen können, seien Patienten von Visiten häufig enttäuscht.

»Ein wesentlicher Grund für die kommunikative Inkompetenz vieler Ärzte ist eine defizitäre Ausbildung«, so Geissler. Wenn wir uns das Studium der deutschen Mediziner ansehen, müssen wir feststellen, dass Gesprächsführung dort keine Rolle spielt. Holländische Studenten dagegen haben extra eingerichtete **Skills-Labs**, also Labore, in denen kommunikative Fähigkeiten geübt werden können. Fester Ausbildungsbestandteil der Mediziner an der Universität Maastricht ist das Führen von Anamnesegesprächen vor laufender Kamera. Diese Gespräche werden dann mit dem Professor analysiert und besprochen.

Die **WINEG-Studie** [21] der Techniker Krankenkasse zur Patientenzufriedenheit mit Medizinern weist nach, dass es deutliche Verbesserungspotenziale gibt bezüglich:

- der Information des Patienten,
- der Kommunikation mit dem Patienten,
- der Einbeziehung des Patienten in die Entscheidungsfindung.

Dabei hat eine Gesprächsführungskompetenz bei Ärzten nicht nur für Patienten eine positive Wirkung, sondern auch für die Mediziner selbst. Maguire et al. [13] konnten nachweisen, dass eine professionelle Kommunikation von Ärzten die eigene subjektive Belastung verringert, die Stressbelastung senkt, die berufliche Zufriedenheit erhöht und die Neigung zu Depressionen und Ängsten reduziert.

2.2.2 Erlernen professioneller Kommunikation

Kaiser Permanente ist eine große Gesundheitsorganisation in den USA mit mehr als 167.000 Angestellten, davon allein 14.500 Mediziner. Sie haben ermittelt, dass Mediziner zwischen 120.000 und 160.000 Anamnesegespräche im Verlauf

ihres Lebens führen. Kaiser Permanente vertritt die Meinung, dass deshalb selbst kleine Verbesserungen an der Effektivität dieser Gespräche bedeutsame Auswirkungen auf das Ergebnis, die Zufriedenheit und die Kosten haben [7].

Das Besondere an Kaiser Permanente ist, dass sie schon vor über 20 Jahren ein Kommunikationsmodell flächendeckend eingeführt und dessen Auswirkungen systematisch begleitend erforscht hat. Für Mediziner wurde das sog. **Four-habit-Model** eingeführt, und jeder Arzt dieser Organisation muss seine Kommunikation auf diese vier Verhaltensweisen hin schulen. Ein relativ simples Modell mit großen Auswirkungen. Diese Langzeitstudie hat gezeigt, dass teure Missverständnisse reduziert wurden und die Zufriedenheit der Patienten und Mediziner gestiegen ist [19].

Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung in einer Verhandlung spielt das Beziehungsmanagement **die** entscheidende Rolle. Dies ist ganz besonders wichtig beim Aufbau einer guten Patient-Therapeut-Beziehung, der Grundlage einer erfolgreichen Behandlung. Das Erreichen gegenseitigen Verstehens hat oberste Priorität. Gefördert wird ein solches Verständnis durch [1]:

- aktives Zuhören,
- Rückfragen bei Unklarheiten,
- selbst klar und deutlich kommunizieren,
- Fragen zum Prozess, den Zielen, den Interessen etc.
- Zusammenfassen des bisher Gesagten (Paraphrasieren),
- Spiegeln des Gesprächspartners oder
- Perspektivwechsel im Gespräch.

Im Folgenden seien die Begriffe aktives Zuhören, Paraphrasieren, Spiegeln und Perspektivwechsel beschrieben.

Aktives Zuhören klingt leichter als es ist. Denn wir sind es gewohnt, mitten im Gespräch »abzudriften« und mit den eigenen Gedanken woanders zu sein. Zumeist bemerken wir

das selbst nicht, sind sogar der Meinung die ganze Zeit »aufgepasst« zu haben [22]. Beim aktiven Zuhören beteiligt man sich mit verschiedenen Techniken aktiv am Gespräch. Zu diesen Techniken zählen z.B. das Rückfragen, das Zusammenfassen mit eigenen Worten, das Bestätigen durch Kopfnicken oder Murmeln von »hm«.

Paraphrasieren bedeutet, dass das Gesagte mit eigenen Worten wiederholt wird. Früher wurde diese Technik als »Papageiensprache« verunglimpft. Heute wissen wir dieses Vorgehen zu schätzen, da es viele Zwecke gleichzeitig erfüllt [22]. Neben dem Aufbau von Vertrauen, wird eine Rückmeldung gegeben, wie eine Botschaft angekommen ist. Durch Paraphrasieren können Missverständnisse geklärt und Inhalte versachlicht werden.

Beim **Spiegeln** wird – ähnlich dem Paraphrasieren – eine Rückmeldung gegeben, deren Betonung jedoch auf dem emotionalen Aspekt des Gesagten liegt. Gefühle, die zwischen den Zeilen auftauchen, aber nicht benannt werden, kommen beim Spiegeln zur Sprache. Unausgesprochene Emotionen zu benennen, kann in Verhandlungen einen entlastenden Charakter haben.

Verhandlungspartner A: *»Beim letzten Gespräch wollten Sie mich über den Tisch ziehen, weil Sie nicht die ganze Wahrheit gesagt haben. Einige Zahlen haben Sie einfach unterschlagen.«*

Verhandlungspartner B **spiegelt**: *»Es hat Sie geärgert, dass ich letzte Woche nicht alle Informationen zum Projekt mitgeteilt habe?«*

Oder:

Patient: *»Die Praxis verlangt, dass ich pünktlich zur Therapie komme, aber Sie sind schon wieder 10 min zu spät!«*

Therapeut **spiegelt**: *»Es ärgert Sie, dass Sie etwas später als zur angegebenen Zeit behandelt werden und Sie etwas länger warten mussten?«*

Wenn die emotionale Seite im Gespräch geaugnet wird, verschafft sie sich oft an unerwarteter Stelle Gehör. Rechtzeitig thematisiert können Gefühle leichter gelenkt werden.

Der **Perspektivwechsel** lädt ein, den Verhandlungsgegenstand aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Gerade in festgefahrenen Gesprächen ist es gut, die Betrachtung zu verlagern. Statt also aus der Perspektive von Verhandlungspartner A oder B zu urteilen, könnten Sie sich fragen, was wohl Ihre Kunden bzw. Patienten dazu sagen würden oder was wohl der Betriebsrat oder Ihre Praxisleitung dazu sagt. Ein Perspektivwechsel kann eine notwendige Distanz verschaffen oder Kreativität hervorlocken.

Selbstcheck vor einer Verhandlung

1. Wie ist mein Selbstwertgefühl (okay – nicht okay)?
2. Wie nehme ich meinen Gesprächspartner wahr (okay – nicht okay)?
3. Wie ist meine Beziehung zu meinem Gesprächspartner (unbelastet – gestört)?
4. Wie sehr bin ich bereit, mich in mein Gegenüber hinein zu versetzen (empathisch – egozentrisch)?
5. Wie sehr bin ich bereit, für dieses Gespräch Interesse zu zeigen (Interesse – Desinteresse)?
6. In welchem Maß bin ich bereit, ehrlich zu sein (ehrlich – verschlagen)?

2.3 Unterschiedliche Charaktere

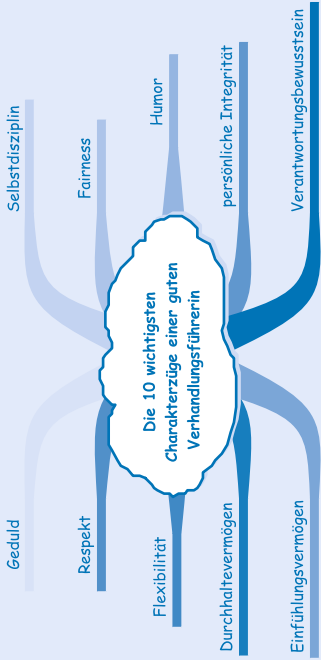
2.3.1 Verhandlungstypen

Menschen gehen ganz unterschiedlich an Verhandlungen heran. Matthias Schraner [17] unterscheidet vier verschiedene Verhandlungstypen:

- **Pragmatiker:** Menschen mit pragmatischer Vorgehensweise beziehen sich auf Daten, Zahlen, Fakten und logische Entscheidungsstrukturen. Sie gehen systematisch vor und sind insofern »berechenbar«. Pragmatiker sorgen in Verhandlungen selten für Überraschungen.
- **Emotionale Verhandlungsführer:** Menschen mit emotionaler Verhandlungsführung sind gute Beobachter und nehmen Informationen intuitiv wahr. Sie können also gut »zwischen den Zeilen« lesen und verlassen sich auf ihr Bauchgefühl. Emotionen entziehen sich oft einer logischen Schlussfolgerung, was dazu führt, dass diese Menschen für überraschende Entscheidungen sorgen können.
- **Schnelle Umsetzer:** Diese Menschen mögen keine langwierigen Verhandlungen und bevorzugen schnelle Entscheidungen, um zügig die nächsten Dinge angehen zu können. Sie haben oft ein Faible für das Projektmanagement.
- **Abwartende Umsetzer:** Diese Menschen tun sich schwer mit Entscheidungen und zaudern bei der Umsetzung. Sie gehen selten proaktiv an die Verhandlung, sondern warten eher die Vorschläge des Gegenübers ab.

2.3.2 Die wichtigsten Charaktereigenschaften beim erfolgreichen Verhandeln

Michael Donaldson [6] hat zehn bedeutsame Charaktereigenschaften ermittelt, die für ein erfolgreiches Verhandeln notwendig sind (■ Abb. 2.3; [6]). Einig sind sich die guten Verhandlungsführer darin, dass respektvolle Kommunikation und Fairness die wesentliche Grundlage für das Verhandeln bieten.



■ Abb. 2.3 Mindmap: Charaktereigenschaften beim Verhandeln

Praxistipp

Hier können Sie selbst testen, welcher Verhandlungstyp Sie sind: <http://www.topos-online.at/html-texte/verhandlung.htm>

2.3.3 Geschlechtsspezifisches Verhalten in Verhandlungen

In verschiedenen Untersuchungen konnte aufgezeigt werden, dass Männer konkurrenzbetonter verhandeln und eigene ökonomische Interesse stärker in den Vordergrund stellen. Frauen dagegen verhalten sich sozialer und sind vorsichtiger, sich auf Kosten des anderen zu bereichern [10][14].

Frauen verdienen auch heute noch bei gleicher Arbeit oft weniger als Männer. Ein Grund dafür liegt in den Gehaltsverhandlungen, bei denen sich Frauen schneller zufrieden geben und weniger risikobereit sind als Männer. So sind Frauen eher bereit, ein Fixgehalt zu akzeptieren, statt sich für eine leistungsabhängige Bezahlung zu entscheiden [24].

Um zu verstehen, warum Männer und Frauen in Verhandlungen so unterschiedlich »ticken«, lohnt sich ein kleiner Ausflug in die Identitätsforschung. Carol Gilligan [9] ist es in ihrer wegberreitenden Forschung zur Moralentwicklung bei Frauen und Männern gelungen, die Unterschiede in der männlichen und weiblichen Identitätsentwicklung deutlich zu machen. Während Frauen durch Bindung – also bezogen auf andere Menschen – ihre geschlechtliche Identität erlernen, erfahren Männer dies durch Trennung, bzw. Individuation.

Auch Ulrike Schmauch [18] kommt in ihrer Studie »Anatomie und Schicksal« zu dem Ergebnis, dass die frühkindliche Ablösung des Jungen von seiner Mutter und das Hinwenden zum Vater eine maßgebliche Rolle für die Per-

sönlichkeitsentwicklung spielt. Während die Tochter immer in der Bindung mit der Mutter bleibt, um ihre weibliche Identität zu erlangen, wird aus dem Jungen nur dann ein Junge, wenn dieser sich von der Mutter ablöst. Hinzu kommt die gesellschaftliche Formung von Menschen, die Aggressionen bei Männern eher toleriert als bei Frauen.

Deshalb empfiehlt Cornelia Topf den Frauen, dass diese in Gehaltsverhandlungen freundlich aber bestimmt darauf hinweisen, dass es nicht um irgendwelche Gefühle oder die Lage des Unternehmens geht, sondern um die eigene Leistung und deshalb ein höheres Gehalt angemessen wäre [24].

Eine typische Stärke von Frauen in Verhandlungen liegt in ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion, die selten zur Illusion der Überlegenheit führt (das genannte Beispiel mit Silke Sievert gehört da eher zu den Ausnahmen). Auch achten Frauen tendenziell eher darauf, die Gegenseite nicht über den Tisch zu ziehen, was spätere Geschäftskontakte oft vereinfacht [25].

Der Verhandlungstrainer Matthias Schraner sieht das allerdings ganz anders. Er ist der Meinung: »*Nur durch das Einsetzen von Macht und Druck kommen Sie auf Augenhöhe und somit in eine langfristige Partnerschaft.*« Mit diesen Worten belegt er ein klassisch männliches Weltbild [17].

Wenn der Chef kleiner ist

Frau Eichinger (48) ist Personalleiterin in einer Reha-Klinik mit 670 Angestellten. Mit ihrem Geschäftsführer (47) hat es im letzten Jahr immer mal wieder Missverständnisse gegeben, die Frau Eichinger klären möchte. Um sich auf ein solches Gespräch vorzubereiten, nimmt sie eine Sitzung bei einem Coach in Anspruch.

Die Personalleiterin bespricht mit ihrem Coach die Situation. Früher hätte sie zum Geschäftsführer einen ausgesprochen guten Kontakt gehabt. Als sie neu in diese Stadt gezogen war, habe er mit ihr eine Stadtführung gemacht und sei ihr auch

sonst ein guter Kollege gewesen. Damals war er noch, wie sie auch, in der Verwaltung tätig. Nach einem kürzeren Wechsel in eine andere Einrichtung sei er dann vor vier Jahren als Geschäftsführer zurück in ihre Klinik gekommen. In dieser neuen Position habe er sich durchsetzen müssen, was ihm wohl nicht so leicht gefallen sei.

Als es in der Personalabteilung zu Ungereimtheiten kam, die sich erst später aufklärten (einer ihrer Mitarbeiter hatte falsche Berechnungen angestellt, die für Unruhe sorgten), hatte der Geschäftsführer sie kurzerhand des Amtes als Personalleiterin verwiesen und ein anderer Kollege wurde vorübergehend mit dieser Leitungsposition betraut. Dieser Kollege war für diese Aufgabe nicht ausreichend qualifiziert, was immer wieder zu Fehlern führte und für Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern sorgte. Deshalb setzte der Geschäftsführer Frau Eichinger nach einem halben Jahr wieder als Personalleiterin ein.

Obwohl der Geschäftsführer zu Frau Eichinger freundlich ist, hört sie von ihren Kollegen, dass er sich hinter ihrem Rücken negativ über sie äußert und schnell ungehalten wird, wenn ihr Name fällt. Frau Eichinger hat eigentlich nichts gegen den Mann: *»Er ist im Grunde ein liebenswerter Mensch und hat nur wenig Ahnung vom Führungsgeschäft. Dennoch hat mich die Art, wie er mit mir umgegangen ist, verletzt. Obwohl er feststellen musste, dass ich nicht für den Fehler verantwortlich war, den er mir unterstellte, hat er sich nie dafür entschuldigt.«*

Das Ereignis liegt zwei Jahre zurück, steht aber immer noch wie eine unsichtbare Wand zwischen ihnen. Da die Reha-Klinik sich für einige Change-Management-Prozesse entschieden hat, müsse Frau Eichinger nun enger mit ihrem Geschäftsführer kooperieren. Um keine weiteren Missverständnisse aufkommen zu lassen, will sie nun ein Gespräch mit ihm herbeiführen, um mit ihm zu bereinigen, was damals war und einen gemeinsamen Neuanfang mit offener direkter Kommunikation zu initiieren.

Ihr Coach bietet ihr an, das Gespräch mit ihm zu üben, bevor sie den Geschäftsführer direkt anspricht. Damit ist sie einverstanden. Der Coach nimmt hinter einem Schreibtisch Platz und Frau Eichinger klopft an die Tür und kommt herein. Sie schüttelt dem GF/Coach die Hand und setzt sich ihm gegenüber. Dabei rutscht sie körperlich nahezu in sich zusammen und macht sich klein.

In der Nachbesprechung teilt ihr der Coach die Beobachtung mit, dass sie sich am Beginn dieses Gespräches körperlich so klein gemacht habe. »Ja,« sagt Frau Eichinger, »mein Chef ist einen Kopf kleiner als ich, und da möchte ich ihm nicht noch das Gefühl geben, er habe eine große starke Frau vor sich, die ihm Angst machen kann.« Der Coach darauf: »Verstehe, aber wissen Sie, was Sie dabei bei mir ausgelöst haben? Ihre Haltung war einfach unnatürlich für mich, irgendwie nicht echt, und das hat mich misstrauisch gemacht. Ich dachte, oh je, jetzt musst du aufpassen! Die will dich irgendwie manipulieren. Das ist keine gerade und aufrechte Haltung, die führt etwas im Schilde.«.

Frau Eichinger ist sprachlos. Mit dieser Rückmeldung hätte sie nie gerechnet. Diese gebeugte Haltung hatte sie sich mit ihrer Körpergröße von 1,75 m im Laufe ihres Lebens angeeignet, wenn sie mit kleineren Männern zu tun hatte. Und nun hört sie, dass diese scheinbar einfühlsame Haltung beim Gegenüber Alarmglocken auslöst.

Sie spielen das Gespräch noch einmal mit aufrechter Haltung von Frau Eichinger durch und stellen fest, dass sich beide wohler dabei fühlen. Am Tag des echten Gespräches mit ihrem Geschäftsführer zieht Frau Eichinger mutig ihre hohen Absatzschuhe an und geht selbstbewusst an diese Situation heran. Es gelingt ihr, mit dem Geschäftsführer die alten Dinge anzusprechen, für die er sich sogar entschuldigt und beide sind bereit, die Arbeitsbeziehung zukünftig nicht mehr zu gefährden. Beide wollen bei Unklarheiten das direkte Gespräch suchen.

Fazit

Mit der richtigen Einstellung gehen Sie ans Verhandeln, wenn:

- Sie über ein gesundes Selbstbewusstsein verfügen und sich respektvoll verhalten,
- die Balance zwischen Selbstbehauptung und Einfühlung ins Gegenüber stimmt,
- Sie die Grundregeln professioneller Kommunikation einhalten,
- Sie sich auf die verschiedenen Verhandlungstypen einstellen,
- Sie sich bewusst machen, dass Männer und Frauen unterschiedlich verhandeln können.

Literatur

-
1. Alexander N, Ade J, Olbrisch C (2005) Mediation, Schlichtung, Verhandlungsmanagement – Formen konsensualer Streitbegleitung. Alpmann u. Schmidt, Münster
 2. Berne E (2005) Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. Junfermann, Paderborn
 3. Brenner JR, Bartholomew L (2005) Communication errors in radiology: a liability cost analysis. JAm Coll Radiol 5: 428–431
 4. Bönisch W (2009) Werkstatt für Verhandlungskunst. Bessere Verhandlungsergebnisse mit den richtigen Werkzeugen. Shaker Media, Aachen
 5. Bühring-Uhle C, Eidenmüller H, Nelle A (2009) Verhandlungsmanagement: Analyse, Werkzeuge, Strategien. Beck im dtv, München
 6. Donaldson M (2008) Erfolgreich verhandeln für Dummies. Wiley, Weinheim
 7. Frankel RM, Stein MD (1999) Getting the Most out of the Clinical Encounter: The Four Habit Model. The Permanente Journal 3/3: 1–11
 8. Geisler L (2005) Kommunikation bei der Patientenvsiste – Ausdruck unserer ethischen Werthaltung. Referat beim Ethik-Symposium »Wirtschaftlichkeit oder Menschlichkeit – Ethik im

- Klinikalltag zwischen den Stühlen« am 13.03.2003, Ethikforum der BG Kliniken Bermannsheil, Bochum
9. Gilligan C (1982) Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau. Piper, München
 10. Gilkey R, Geenhalgh L (1984) Developing effective negotiation approaches among professional women in organizations. In: Conference on Women in Organizations. Simmons College, Boston
 11. Guilty D.K.; Hutchinson P.; Lance P. (2006) Cost-effectiveness analysis for health communication programs. *Journal of Health Communication* 11, Suppl 2: 47-67.
 12. Kilmann RH, Thomas KW (1977) Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior. The »Mode« Instrument. *Educational and Psychological Measurement* 37: 309-325
 13. Maguire P, Pitceathly C (2002) Key communication skills and how to acquire them. *BMJ* 325: 679-700
 14. Pinkley R (1990) Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *J Applied Psychol* 75: 117-126
 15. Satir V, Bosch M (2009) Selbstwert und Kommunikation. Familien-therapie für Berater und zur Selbsthilfe (Leben Lernen 18). Klett-Cotta, Stuttgart
 16. Satir V, Kierdorf T, Höhr H (2004) Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. Junfermann, Paderborn
 17. Schraner M (2010) Teure Fehler. Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen. Econ bei Ullstein, Berlin
 18. Schmauch U (1987) Anatomie und Schicksal. Zur Psychoanalyse der frühen Geschlechtersozialisation. Fischer, Frankfurt/Main
 19. Stein T, Frankel RM, Krupat E (2005) Enhancing clinician communication skills in a large healthcare organization: a longitudinal study. *Patient Education Counselling* 58/1: 4-12
 20. Sood S, Nambiar D (2006) Comparative cost-effectiveness of the components of a behavior change communication campaign on HIV/AIDS in North India. *J Health Communication* 11: S143-S162
 21. Techniker Krankenkasse (2010) WINEG-Studie. <http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/224246/Datei/56665/WINEG%2520Wissen%2520-%2520Patientenzufriedenheit.pdf>. (letzter Zugriff: 22.04.2011)

- 22. Tewes R (2010) Wie bitte? Kommunikation in Gesundheitsberufen. Springer, Berlin
- 23. Tewes R (2011) Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen. Springer, Berlin
- 24. Topf C (2005) Gehaltsverhandlungen für freche Frauen: Fordern Sie, was Sie verdienen – und bekommen Sie, was Sie wollen. Redline Wirtschaft, München
- 25. Voeth M, Herbst U (2009) Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Einig werden
Verhandlungsführung für Physio- und Ergotherapeuten
Tewes, R.
2014, XVIII, 163 S. 20 Abb. in Farbe., Softcover
ISBN: 978-3-662-44261-6