



Foto: ra2 studio – Fotolia

Diabolische Rhetorik im Medizincontrolling

Nie mehr abgewürgt und untergebuttert

Von Rüdiger Freudendahl

Für den Medizincontroller ist es wichtig, von seinen Gesprächspartnern als kompetent und selbstsicher wahrgenommen zu werden. Diabolische Rhetoriker untergraben seine Kompetenz und setzen systematisch Strategien und Instrumente ein, um die eigenen beruflichen Ziele kompromisslos durchzusetzen. Wer sich gegen Manipulation und Kampf-Rhetorik durchsetzen will, benötigt neben mentaler Stabilität einen Werkzeugkasten an Abwehrtechniken, um sich in Stresssituationen wie zum Beispiel internen Fallbesprechungen oder MDK-Prüfungen souverän zu behaupten.

Keywords: Medizincontrolling, Kommunikation, Strategie

In jedem Western gibt es immer zwei Akteure: den Guten (z.B. John Wayne) und den Bösen

(z.B. Henry Fonda). Herr Martin, Medizincontroller aus Leidenschaft, ist so ein Guter. Er will nur das Beste für sein Haus – hohe Erlöse und optimierte Prozesse. Dabei verwendet er stets einen fairen und kooperativen Kommunikationsstil. Aber: Während im Western immer der Gute gewinnt, sieht es im Klinikalltag häufig so aus. Der gute Herr Martin

- ...kann sich gegen den erfahrenen und machtbewussten Chefarzt nicht durchsetzen. Beim Versuch, die fallbegleitende Kodierung umzusetzen, wird er immer wieder ausgebremst. Inzwischen liegen über 3.000 offene Fälle auf seinem Schreibtisch.
- ...ist bei MDK-Prüfungen immer wieder sprachlos, wenn der rhetorisch geschulte MDK die Honorare kürzt wie ein Bauer das Heu mit dem Mähdrescher.

- ...bekommt seine Kodierer einfach nicht in den Griff. Bei einem Meeting musste er sich vom kaufmännischen Direktor neulich den Kommentar gefallen lassen, dass sein Hühnerhaufen gegen Herrn Martins Truppe eine geschlossene Kampfformation sei.
- ...ist stets zu nett, um Nein zu sagen. Darum bekommt er immer wieder Extrafälle aufgedrückt, deren Bearbeitung als selbstverständlich, aber nicht als anerkanntenswert angesehen wird.
- ...wird beim Gehalts- und Karrierepoker ständig übergangen. Die vakante Position des Leiters Medizincontrolling ging soeben an einen permanenten Störenfried, um diesen endlich ruhigzustellen.

Die 80:20-Regel der Kommunikation

Lassen wir den Good Guy und den Bad Guy zum Thema „Sachlichkeit

in Besprechungen und Verhandlungen“ zu Wort kommen.

Good Guy: „Ein ruhiges und sachliches Auftreten ist der beste Garant für erfolgreiche Gespräche. Darum müssen alle Behauptungen stets durch Fakten belegt werden können.“

Bad Guy: „Es kommt nicht auf Sachlichkeit und Fakten, sondern allein auf den eigenen Nutzen an. Darum sind Unsachlichkeit, Lüge, Bluff und schmutzige Tricks probate Mittel.“

Für jeden Medizincontroller ist es wichtig, von Vorgesetzten, Kollegen, Ärzten und MDK-Prüfern als kompetent und selbstsicher wahrgenommen zu werden, d.h. als jemand, der weiß, wovon er redet. Bad Guys suchen dabei nach Angriffspunkten (Hooks) bei ihren Opfern, um sie zu verunsichern und ihre Kompetenz zu untergraben.

Beispiele

- Lange Sätze und Wortbeiträge: „Herr Martin, kommen Sie bitte auf den Punkt. Wir haben nicht ewig Zeit.“
- Lange Denkpausen: „Brauchen Sie noch etwas Zeit zum Nachdenken oder hat’s Ihnen die Sprache verschlagen?“
- Füllwörter und Floskeln: „Sie erinnern mich an Stoiber und seine Transrapid-Rede. Aber wir sind hier nicht in Bayern!“
- Fremdwörter und Fachbegriffe: „Können wir den Usus von Internationalismen und Fachtermini bitte auf ein Minimum reduzieren?“
- Weichmacher: „Was meinen Sie mit „eigentlich“? Kennen Sie sich mit Fixkostendegressionsabschlägen nun aus oder nicht?“

Für den Medizincontroller bedeutet dies, bei seinen Wortbeiträgen so wenig Angriffsfläche wie möglich zu bieten. Dazu ist es wichtig, regelmäßig an der eigenen Rhetorik zu arbeiten. Hinzu kommt: Um im Haifischbecken „Krankenhaus“ zu überleben, benötigt er neben kooperativen Verhaltensweisen auch die notwendige mentale Härte, um mit unfairen Gesprächspartnern souverän umzugehen.

Was ist Diabolische Rhetorik?

Im Altgriechischen heißt der Teufel „Diabolos“. „Diaballein“ bedeutet auseinander werfen oder ein Zerwürfnis stiften. Der Diabolos verwirrt, verdreht Fakten, verleumdet, bringt die Dinge in Unordnung. Er ist somit bössartig, niederträchtig, unfair. Rhetorik ist die Lehre von der Wirkung der Körpersprache, Stimme und Wortwahl (= rhetorische Wirkungsmittel). Wirkung bedeutet Einfluss, aber auch Verführung. Somit geht es bei der Diabolischen Rhetorik um den systematischen und unfairen Einsatz der rhetorischen Wirkungsmittel. Der Volksmund sagt: Er hat ein diabolisches Lächeln, wir tun etwas mit diabolischer Freude, dieser Plan ist diabolisch.

Merkmale von Diabolischen Rhetorikern

Auch wenn es nicht den Prototypen des Diabolischen Rhetorikers gibt, lassen sich immer wieder bestimmte Merkmale beobachten: Psychoanalytisch sind sie zwischen Narzissmus und Psychopathie angesiedelt. Das erklärt ihre häufig zu beobachtende Ich-Bezogenheit und Gefühlskälte. Neurobiologisch werden sie vor allem von Testosteron und Dopamin angetrieben und streben nach Dominanz und Stimulation. Bei ihren Opfern drücken sie zwei Knöpfe: den Angst- und / oder Lustknopf. Diaboliker sind Nullsummenspieler, deren einziges Ziel „Gewinnen“ lautet: Das, was ich gewinne, ist das, was du verlierst.

Beispiel

Der MDK streicht auf Teufel komm raus die Erlöse zusammen, während der Chefarzt jeden Versuch, ihn zur rechtzeitigen und korrekten Dokumentation zu bewegen, wortreich abschmettert.

Strategien der Diabolischen Rhetorik

1. Manipulative Rhetorik

Manipulation (lat.: manus = Hand, plere = füllen) bedeutet Handhabung oder Handgriff. Der Manipulator zieht andere über den Tisch und verkauft die Reibungshitze als Nestwärme (Prinzip Lust, z.T. auch Angst).

EFFIZIENTE PROZESSE

DURCH INTEGRIERTE PROZESSKOSTENRECHNUNG



Nur wer seine Handlungsschritte im Vorfeld plant, kann seine Ziele auf direktem Wege erreichen. Übersichtlich und praxisorientiert liefert das Fachbuch dem Leser hilfreiche Informationen und Tipps für die reibungslose Realisierung eines effizienten Prozessmanagements.

Die beschriebene Methode mit acht Meilensteinen zur Prozess- und Prozesskostendokumentation basiert auf dem vom IWiG entwickelten mediengestützten Blended-Learning-Konzept.

Prof. Dr. Michael Greiling, Michael Osygus
Prozessmanagement
Der Pfad- und Prozesskostenmanager für die Patientenversorgung
Hardcover, 2014, 160 Seiten,
ISBN 978-3-942320-55-9, 39,80 Euro

Beispiele

- Impression Management: Viele Controller und Kodierer lassen sich vom MDK schon durch dessen Fachsprache und selbstsicheres Auftreten beeindrucken.
- Schwarz-Weiß-Malerei: Zwei Alternativen darstellen und eine ausschließen. Beispiel Tumor:

„Ein hoher Redeanteil kann dann hilfreich sein, wenn es bspw. in Besprechungen darum geht, das eigene Anliegen ausführlich darzustellen“

„Entweder ein sicherer Tod in fünf Jahren oder eine komplizierte invasive Operation mit einer Überlebenschance von 50 %. Nichts zu tun ist keine Option. Darum sehe ich keine Alternative zur Operation.“

2. Kampf-Rhetorik

Das Auftreten der Kampfrhetoriker ist aggressiv, dominant, distanziert und kampfbereit (Prinzip Angst).

Beispiele

- Diabolische Fragen: Der MDK bringt den Medizincontroller durch eine Kette verhörähnlicher Fragen in Bedrängnis („Warum haben Sie...?“ „Sind Sie sich da wirklich sicher?“)
- Dominantes Redeverhalten: Der Verwaltungsdirektor erhöht bei Besprechungen den eigenen Redeanteil, schneidet den Anwesenden das Wort ab und fegt ihre Vorschläge vom Tisch („Das tut hier nichts zur Sache!“, „Das haben wir noch nie so gemacht!“)

Instrumente der Diabolischen Rhetorik

Das Instrumentarium lässt sich zum „Dreckigen Dutzend der Diabolischen Rhetorik“ zusammenfassen: Diabolische Fragen, Killerphrasen, harte Kritik, Unterbrechungen und Störungen, persönliche Angriffe, unfaire Körpersprache, Lob und Schmeichelei, Sprachmanipulation, Rabulistik (Wortverdrehung), Niedrigstromprovokationen, strategische Wutausbrüche sowie Lügen und Halbwahrheiten.

Beispiele für unfaire Körpersprache

- Mimik: z.B. der diabolische Blick mit 5-Sekunden-Dramaturgie: Schweigen – Oberkörper nach vorne lehnen – Augenbrauen senken – zwischen die Augen blicken – zurücklehnen und dabei Blickkontakt halten.

- Gestik: z.B. erhobener Zeigefinger (Predigerfinger), Wegwerfbewegungen, Kopfschütteln, das Stachelschwein (ineinander verschränkte Finger) oder die Pfauengeste (künstliche Oberkörpervergrößerung durch im Nacken verschränkte Arme).
- Körperhaltung: z.B. die Kommunikationsverweigerungshaltung (verschränkte Arme), die Bullenhaltung (im Stehen die Hände auf einer Stuhllehne abstützen) oder die Gorillahaltung (die Fäuste vorgebeugt auf dem Tisch ballen).
- Bewegung: z.B. die bewusste Verletzung von Distanzzonen (näher als eine Armlänge, Schreibtisch berühren und / oder Gegenstände dort platzieren, den Tisch in Beschlag nehmen (mehr als 50 %)).

Metamorphose vom Nice Guy zum Gesprächspartner auf Augenhöhe

Um im Haifischbecken „Krankenhaus“ zu bestehen, ist konzeptionelles Denken und Handeln gefragt:

1. Ziele helfen, konsequent das eigene Anliegen zu vertreten (z.B. Vereinbarung einer engen Zusammenarbeit mit Ärzten bei der Falldokumentation, Anzahl der gewonnenen Fälle bei einer MDK-Begehung). Außerdem setzen schriftlich formulierte und messbare Ziele einen Rahmen dafür, welche Vorschläge anderer akzeptabel sind und welche nicht.
2. Strategien als Leitplanken für das eigene Verhalten. Strategische Überlegungen beziehen sich z.B.

auf die Höhe der eigenen Redean-teile:

- Ein hoher Redeanteil kann dann hilfreich sein, wenn es bspw. in Besprechungen darum geht, das eigene Anliegen ausführlich darzustellen (z.B. Einführung der fallbegleitenden Kodierung).
- Umgekehrt besteht z.B. in MDK-Prüfungen die Gefahr, sich um Kopf und Kragen zu reden. Hier helfen kurze Redebeiträge und v.a. Fragetechniken, um die Kontrolle über die Situation zu gewinnen (z.B. Präzisierungsfragen: „Womit konkret begründen Sie diese Kürzung?“)

3. Werkzeuge zur Abwehr des diabolischen Instrumentariums (rhetorisches Schweizer Messer):

- Brückensätze: „Herr Martin, Sie können hier doch als Nichtmediziner gar nicht mitreden.“ - „Bitte lassen Sie diese unsachlichen Kommentare.“
- Gerade, weil-Technik: „Das mit der Fallbegleitung wird hier niemals funktionieren. Das haben schon andere vor Ihnen versucht.“ – „Gerade, weil es andere schon versucht haben, wissen wir jetzt, wie es besser geht.“
- Lieber als-Technik: „Sie Erbsenzähler!“ – „Lieber Erbsenzähler als Darling der Geschäftsführung.“
- Umdeuten: „Sie Mitläufer!“ – „Ich bin kein Mitläufer, sondern situationselastisch.“
- Sie haben Recht-Technik: „Sie haben keine Ahnung von Medizin.“ - „Sie haben Recht: Ich habe keine Ahnung, sondern gesicherte Erkenntnisse.“
- Technik der Gegendarstellung: „Die Motivation Ihres Teams ist im Keller, das weiß doch jeder.“ – „Ich weiß nicht, wie Sie zu dieser Einschätzung kommen. Das Gegenteil ist richtig: Wir legen seit Jahren großen Wert auf eine hohe Motivation. Gute Erfahrungen haben wir gemacht mit...“

Fallbeispiel

Die 3-T-Technik zur Abwehr von Killerphrasen und persönlichen Angriffen. Bei einem Meeting schlägt der Leitung des Medizincontrolling die Einführung der fallbegleitenden Kodierung vor. Daraufhin der ärztliche Leiter der Chirurgie: „Völlig unrealistisch! Das klappt hier nie! Un-

ser OP-Plan ist derart gefüllt, dass wir mit dem Operieren kaum hinterherkommen.“ Mögliche Reaktion:

- **Touch:** Angriff kurz und sachlich bewerten. „Herr Dr. Aufschnaiter, es bringt doch nichts, jede Veränderung von vornherein abzuwürgen.“
- **Turn:** Zum Sachthema wechseln. „Ich schlage vor, wir kehren zurück zur Sache.“
- **Talk:** Das Sachthema vertiefen. „Fallbegleitende Kodierung hat für Ihre Abteilung folgende Vorteile...“

Abwehrsystem gegen Diabolischer Rhetorik

1. Stufe – Analysieren

Der größte Feind der Diabolischen Rhetorik ist die Analyse. Vom alten Kriegsstrategen Sun Tsu stammt folgende Regel: Wenn du dich und deinen Gegner kennst, wirst du 100 % aller Schlachten gewinnen. Notwendig ist somit Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen (z.B. ein Minderwertigkeitskomplex gegenüber studierten Ärzten) und die des Diabolikers. Wichtig ist auch sein Verhalten in der Vergangenheit.

2. Stufe – Mental vorbereiten

Um die notwendige innere Gelassenheit zu erreichen, hilft die Adenauer-Regel: „Wir müssen die Menschen nehmen, wie sie sind. Andere kriegen wir nicht.“ Wenn wir akzeptieren, dass sich Menschen von Natur aus nicht immer fair verhalten, können wir bei diabolischen Angriffen gelassener

„Wichtig ist eine geschärfte Wahrnehmung innerer Warnsignale: z.B. das Grummeln im Bauch, wenn die Krankenkasse ein „unmoralisches Angebot“ macht und auf sofortige Zustimmung drängt“

bleiben. Die Bibel schreibt dazu: „Herr, vergib ihnen, denn sie wissen nicht, was sie tun.“ Gelassenheit ist die angenehmste Form des Selbstbewusstseins (Arthur Schopenhauer).

3. Stufe: Erkennen – die richtigen Antennen

Wichtig ist eine geschärfte Wahrnehmung innerer Warnsignale: z.B. das Grummeln im Bauch, wenn die Krankenkasse ein „unmoralisches Angebot“ macht und auf sofortige Zustimmung drängt. Es gilt, der spontanen Reaktion zu misstrauen – sie ist häufig falsch. Hier hilft die „Dreier-Regel“: Nach spätestens drei unfairen Verhaltensweisen ist es an der Zeit, angemessen zu reagieren. Beispiel: Der MDK unterbricht den Controller mehrmals, stellt Diabolische Fragen („Warum haben Sie den Patienten nicht früher entlassen?“) und setzt den Zeigefinger als Waffe ein.

4. Umsetzen

Jetzt geht es darum, angemessene Abwehrmaßnahmen zu kennen und situativ angepasst einzusetzen. Dabei eignet sich ein Karteikartensystem mit Techniken und Formulierungen, um sich z.B. gegen Überrumpelung zu wappnen und den eigenen Anliegen Gehör zu verschaffen. Schlagfertigkeit ist

etwas, worauf man erst vierundzwanzig Stunden später kommt (Mark Twain).

Fazit

Sie können sich gegen jede Manipulation und jeden persönlichen Angriff wehren. Erkennen Sie in schwierigen Situationen alternative Möglichkeiten, statt mit den alten Mustern zu reagieren. Ihr Herz wächst, wenn Sie aus alten Reaktionsmustern ausbrechen. ■

Literatur beim Verfasser

Rüdiger Freudentahl

Diplom-Kaufmann,
Diplom-Handelslehrer, Trainer,
Coach und Buchautor
Köln
info@ruediger-freudentahl.de



Rüdiger Freudentahl



FÜHREND IN KODIERUNG UND MDK-BEARBEITUNG

Wir heben den Schatz!

Millionen Euro können aus offenen MDK-Fällen zurückgeholt werden. Wir sichern Liquidität, beseitigen Altlasten und schaffen Kapazitäten.

DLMC – Ihr zertifizierter Partner für externes Medizincontrolling
Tel. +49 2339 1241-10 | www.dlmc.de

