

# Argumentieren wie die Profis

### Wie Sie auch Berufsskeptiker von Ihrem Anliegen überzeugen

Von Rüdiger Freudendahl

Wer andere mit einer professionellen Argumentation dazu bringen möchte, dass sie dem eigenen Anliegen positiv gegenüberstehen, benötigt eine gute Vorbereitung auf die Gesprächsführung. Der Autor erklärt im nachfolgenden Artikel, worauf man achten sollte, um – gerade auch als Kodierfachkraft – selbst in schwierigen Gesprächen mit Ärzten oder dem MDK überzeugend zu sein.

**Keywords:** *Kommunikation, Medizincontrolling, Motivation* 

itarbeiter im Medizincontrolling müssen täglich komplexe ökonomische, juristische und medizinische Sachverhalte auf den Punkt bringen. Dabei stehen sie immer wieder vor der Herausforderung, sich gegenüber Ärzten, Vorgesetzten, Kollegen und MDK-Prüfern Gehör zu verschaffen. Häufig fehlt es ihnen jedoch an Überzeugungskraft, um z.B. die Ärzte zu einer korrek-

ten und rechtzeitigen Dokumentation zu bewegen. Um andere zu überzeugen, d.h. zu einem bewussten und freiwilligen "Sie haben Recht" zu bewegen, ist u.a. eine professionelle Argumentation erforderlich. Der Begriff "Argument" kommt aus dem Lateinischen und bedeutet "erhellen" oder "beweisen". Ein Argument besteht aus zwei Elementen: einem Standpunkt ("Wir brauchen eine korrekte und zeitnahe Dokumentation") und einer Begründung, um den Standpunkt zu "erhellen". Die Beantwortung der folgenden Fragen hilft Ihnen dabei, eine professionelle Argumentation zu entwickeln:

### Erst Standpunkt oder Begründung?

Zunächst geht es darum, in welcher Reihenfolge Sie Standpunkt und Begründung präsentieren. Es gibt zwei Argumentationsformen: Bei einem Weil-Argument liefern Sie erst Ihren Standpunkt und dann die Begründung. Das klingt dann so: "Wir benötigen eine zeit-

nahe und korrekte Dokumentation, weil..." Gerade bei kritischen Themen ist dieser Aufbau riskant, da Sie hier mit der Tür ins Haus fallen. Ihr Gesprächspartner könnte Ihren Standpunkt abblocken, noch bevor Sie zur Begründung ansetzen. Das Darum-Argument geht hingegen den indirekten Weg: Sie beginnen mit der Begründung und leiten daraus Ihren Standpunkt ab: "Dieses und jenes ist so und so. Darum ist eine zeitnahe und korrekte Dokumentation wichtig." Trifft die Begründung den Nerv Ihres Gesprächspartners, schlussfolgert er von selbst, dass Dokumentation ein wichtiges Thema ist. Somit ist das Darum-Argument wesentlich erfolgversprechender als das Weil-Argument.

### Verstand oder Gefühl ansprechen?

Wie haben Sie die folgenden Entscheidungen getroffen: für Ihren Lebenspartner, Ihr Auto, Ihren Arbeitgeber? Menschen sind Gefühlstiere – sie entscheiden emotional und rechtfertigen ihre Entscheiden

scheidung rational. "Durch die Leidenschaften lebt der Mensch, durch die Vernunft existiert er bloß.", sagt der französische Dramatiker Nicholas Chamfort, Darum müssen Ihre Begründungen vor allem auf den Bauch zielen, aber ohne den Kopf zu vernachlässigen. Es geht also um ein sowohlals-auch mit Betonung der emotionalen Ansprache. Die grundlegenden Emotionen von Menschen haben immer mit "Lust auf etwas" oder "Angst vor etwas" zu tun: Wir streben entweder zu etwas hin oder von etwas weg (z.B. hin zu mehr Erlösen oder weg von kritischen Nachfragen des MDK).

### Welche Begründung spricht mein Gegenüber an?

Sprechen Sie die Sprache Ihres Gegenübers. Die Begründung muss in seine Welt passen, nicht in Ihre. Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Im Klinikalltag lassen sich folgende Argumentationstypen unterscheiden:

#### Betriebswirtschaftliche Argumentation

Sie begründen die Bedeutung der Dokumentation z.B. mit der Sicherung von Erlösen und der besseren Verweildauersteuerung. Manchmal kann die Karotte auch in Bonuszahlungen für korrekte und pünktlich eingereichte OP-Berichte bestehen. Aber Achtung: Leitende Ärzte empfinden reines Effizienzdenken häufig als unangemessen oder ihrem ethischen Berufsverständnis widerstrebend. Dies sollten Sie bedenken und Ihre Argumentation entsprechend "anpassen", beispielsweise folgendermaßen: "Herr Dr. xv. was nicht dokumentiert wird, ist nicht erlöswirksam und wird sofort vom MDK gestrichen. Das ist Geld, das dem Haus und letztlich auch Ihrer Abteilung fehlt, um bestmögliche Arbeit am Patienten leisten zu können. Darum bitte ich Sie um eine rechtzeitige und korrekte Dokumentation."

#### Medizinische Argumentation

Wer rechtzeitig und korrekt dokumentiert, hat das Thema schneller weg vom Schreibtisch und somit mehr Zeit für seine Patienten. Außerdem erspart dies lästige Rückfragen vom MDK (z.B., wenn der

OP-Bericht schwammig ausgefüllt wird). Selbstverständlich stehen Sie dem Arzt dabei gerne mit Ihrem Wissen zur Seite: "Herr Dr. xy, durch eine gute Dokumentation und Kommunikation (z.B. in Fallbesprechungen) kann ich Verweildauern gegenüber dem MDK besser begründen und steuern. Das erspart Ihnen eine spätere Stellungnahme und bringt Ihnen mehr Zeit für Ihre Patienten. Darum ist es wichtig, dass Sie bitte zeitnah und richtig dokumentieren."

#### Rechtliche Argumentation

Hier verweisen Sie auf die gesetzliche Pflicht zur Dokumentation. Pflichten und Zwänge sind zwar meist keine guten Motivatoren, aber andererseits muss man im Berufsleben damit umgehen können: "Frau Dr. xy, mit einer unvollständigen Dokumentation verletzen unsere Dokumentationspflicht. Das kann bei einem möglichen Behandlungsfehler zu einer Umkehr der Beweislast führen. Was nicht dokumentiert wurde, hat auch nicht stattgefunden. Im schlimmsten Fall kann der Patient Schadensersatz verlangen. Von daher bitte ich Sie um eine rechtzeitige und korrekte Dokumentation."

Statusbezogene Argumentation
Das ist Ihr Argumentationsjoker
gerade für statusbewusste Personen. Hier appellieren Sie an die
Reputation des Chef- oder Oberarztes: "Herr Dr. xy, wenn die Erlöse korrekt und rechtzeitig kodiert werden, steht Ihre Abteilung noch besser vor den Kollegen und dem
Vorstand da. Darum ist es für Sie von Vorteil, noch mehr auf eine korrekte und zeitnahe Dokumentation zu achten."

## Begründung positiv oder negativ färben?

Beim Anliegenargument (Aufbau: Anliegen – Lösung) argumentieren Sie mit dem Lustmotiv: Sie sprechen die Wünsche, Ziele oder Hoffnungen Ihres Gesprächspartners an und verknüpfen diese mit Ihrem Anliegen. Mögliche Anliegen von Ärzten sind: neue Mitarbeiter einstellen, neue Geräte anschaffen, mehr Zeit für die Patienten haben, bei den täglichen Aufgaben entlastet werden oder den eigenen

guten Ruf sichern. Ein Folgenargument besteht hingegen aus drei Zutaten: ein wichtiges Problem in der Gegenwart, dessen drastischen Folgen in der Zukunft (Angstmotiv) und eine Lösung, mit der sich diese Folgen – Gott sei Dank – vermeiden lassen. Das Problem ist z.B. die gestiegene Prüfquote, deren Folgen der erhöhte Arbeitsaufwand für den Arzt und die Lösung – klar – eine vollständige und rechtzeitige Dokumentation.

### In fünf Schritten zur professionellen Argumentation

Falls Sie nur wenig Zeit für die Vorbereitung Ihrer Argumentation haben, finden Sie hier eine Anleitung, wie Sie in fünf Schritten zu einer professionellen Argumentation gelangen:

- 1. Zielperson/-gruppe festlegen. Wen will ich überzeugen?
- 2. Die Kernbotschaft formulieren. Wovon will ich überzeugen (Standpunkt)?
- 3. Begründungen auswählen. Womit will ich überzeugen (betriebswirtschaftliche, medizinische, rechtliche und/oder statusbezogene Argumentation)?
- 4. Die Brille des Gesprächspartners aufsetzen. Wie tickt mein Gegenüber (z.B. kooperativ oder konfrontativ)? Auf welche Einwände und Gegenargumente muss ich mich einstellen?
- 5. Einen roten Faden erstellen. Wie strukturiere ich meine Argumentation (Anliegen- oder Folgenargument)?

#### Zehn goldene Regeln für einen souveränen Auftritt gegenüber Ärzten und MDK-Prüfern

- Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete. Machen Sie sich deshalb im Vorfeld Notizen und erstellen Sie einen "Schlachtplan".
- Höflichkeit geht vor Gesprächsinhalt. Erfolgreiche Gespräche mit Ärzten und dem MDK setzen einen respektvollen und höflichen Umgang voraus, auch und gerade, wenn die Diskussion intensiv wird.

- 3. Persönliche Kommunikation schlägt Telefonate und E-Mails. Im persönlichen Gespräch haben Sie größere Einflussmöglichkeiten auf den Gesprächsverlauf, Sie können unmittelbar auch auf non-verbale Reaktionen Ihres Gegenübers eingehen und das Gespräch besser steuern.
- 4. Lob statt Tadel. Loben und bestätigen Sie Ihr Gegenüber. Stellen Sie Gemeinsamkeiten heraus und benutzen Sie häufiger die Wir-Form. Einseitige Kritik führt dazu, dass sich der Gesprächspartner Ihnen und Ihren Argumenten gegenüber verschließt.
- 5. Sprechen Sie kurz und sehr sachbezogen. Bringen Sie Ihre Argumente schnell und in kurzen Hauptsätzen auf den Punkt. Verwenden Sie eine verständliche Sprache, zugeschnitten auf Ihren Gesprächspartner. Liefern Sie konkrete Beispiele sowie Zahlen, Daten und Fakten.
- 6. Formulieren Sie sicher. Vermeiden Sie Füllwörter (z.B. äh, so, halt, quasi) und Weichmacher wie z.B. würde, könnte, eventuell, unter Umständen, eigentlich, hoffentlich, man. Das lenkt von der Botschaft ab und wirkt unsouverän.
- 7. Ihr Körper spricht mit. Erfahrene und statusbezogene Mediziner schätzen innerhalb von wenigen Sekunden ein, ob Sie ein Gesprächspartner auf Augenhöhe sind oder nicht. Mimik, Gestik und Haltung machen über 50 Prozent der Gesamtwirkung aus. Deshalb bieten Sie angemessenen Blickkontakt an (maximal drei Sekunden) und lächeln Sie hin und wieder. Nehmen Sie eine aufrechte Haltung ein, dem Gesprächspartner zugeneigt. Haben Sie auch körpersprachlich einen festen Standpunkt und setzen Sie eine ruhige, offene Gestik ein, um die Bedeutung Ihrer Aussagen zu unterstreichen.
- Variieren Sie Ihre Betonung. Die Stimme macht die Stimmung: Sprechen Sie angemessen laut.

- Dadurch werden Sie nicht nur akustisch besser verstanden, sondern erzeugen auch einen selbstsicheren Eindruck. Senken Sie Ihre Stimme bei Aussagen am Satzende. Indem Sie Ihre Argumente "auf den Punkt bringen", verstärken Sie deren Aussagekraft und leiten eine Pause ein. Drosseln Sie Ihr Sprechtempo. Eine ruhige und langsame Sprechweise erleichtert Ihrem Gegenüber das Zuhören und wirkt statuserhöhend.
- 9. Gehen Sie auf Ihren Gesprächspartner ein, bevor Sie argumentieren. "Von jeder Sache gibt es zwei einander widersprechende Auffassungen", lernen wir vom antiken griechischen Philosophen Protagoras. Verwenden Sie also die "zweiseitige Argumentation": Fassen Sie die Aussagen Ihres Gespächspartners mit eigenen Worten zusammen ("Sie sagten gerade...) und zeigen Sie für seinen Standpunkt Verständnis (z.B. "Ich verstehe, dass Sie wenig Zeit für die Dokumentation haben") - ohne Widerspruchswörter wie "aber", "trotzdem" oder "allerdings". Weisen Sie ungerechtfertigte Kritik zurück ("Da bin ich nicht ganz Ihrer Meinung.") und nehmen Sie mögliche Einwände vorweg ("Sie denken jetzt bestimmt, das sei zu aufwendig..."). Und natürlich sollten Sie persönliche Angriffe abwehren ("Bitte lassen Sie diese unsachlichen Kommentare.").
- 10. Zu guter Letzt: Lassen Sie Ihr Gegenüber sich so verhalten, als ob er von Ihnen und Ihren Argumenten bereits überzeugt wäre. Ansatzpunkte für das "Als ob-Prinzip": Bieten Sie Ihren Verhandlungspartnern und Zuhörern weiche und bequeme Sitzgelegenheiten an. Wer auf einem gepolsterten Stuhl sitzt, schätzt seinen Verhandlungspartner als sympathischer ein und ist in der Verhandlung flexibler. Lächeln und nicken Sie leicht, wenn Sie zu anderen sprechen. Wenn Sie hin und wieder lächeln und mit dem Kopf nicken, werden Ihre Zuhörer geneigt sein, die Bewegung zu erwidern (spiegeln) und Ihrer

Denkweise zu folgen. Sorgen Sie dafür, dass Ihrem Gesprächspartner warm ist. Menschen verbinden mit Wärme Sicherheit und Geborgenheit. Wer während eines Gesprächs einen heißen Kaffee oder Tee gereicht bekommt, hält den Gesprächspartner für sympathischer als bei einem Kaltgetränk. Bieten Sie während eines Gesprächs mit dem MDK einen Happen Essen an. Viele Kliniken sind dazu übergegangen, die Bewirtung bei MDK-Prüfungen zu streichen, was kontraproduktiv ist. Hungrige Menschen verhandeln unnachgiebiger als gesättigte. Außerdem überträgt sich das Wohlgefühl beim Verzehr eines süßen Teilchens auf den Gesprächspartner und fördert auf diese Weise die Bildung von Sympathie. Probieren Sie, einen 180°-Perspektivwechsel. Medizincontroller berichtete mir von folgendem Fall: Er vereinbarte mit einem MDK-Prüfer, dass sie ihre Perspektive wechselten und die Sichtweise des Gegenübers darstellten. Ergebnis: Der Dialog verlief wesentlich reibungsloser als in den üblichen Prüfungen, in denen häufig gemauert und gestritten wurde.

Überzeugung ist das schwierigste Geschäft auf der Welt und es gibt keine Sicherheit, dass Ihre Argumente auf fruchtbaren Boden fallen. Aber Ihre Chancen steigen, wenn Sie Ihre Gespräche professionell vorbereiten und… immer wieder üben. ■

#### **Rüdiger Freudendahl,** Diplom-Handelslehrer, Trainer, Coach Peter-Michels-Straße 23 50827 Köln info@ruediger-freudendahl.de



Riidiger Freudendahl