



Foto: ASDF – stock.adobe.com

Das Als ob-Prinzip

– und seine Anwendung in MD-Begehungen

Von Rüdiger Freudendahl

Wenn wir andere von unserem Standpunkt überzeugen wollen, benutzen wir Argumente. Beispielsweise wollen wir den Medizinischen Dienst - mit oder ohne K - davon überzeugen, dass die stationäre Patientenaufnahme oder der weitere Belegungstag zwingend notwendig war. Nach dem Motto: Ändere mit Argumenten die Einstellung, und du änderst das Verhalten. Und doch enden so viele MD-Begehungen im Dissens. Warum ist das so? Ich beschäftige mich mit dieser Frage seit vielen Jahren. Nach meiner festen Überzeugung gibt es dafür einen Hauptgrund: Die Beziehung zwischen Medizincontroller und MD ist häufig nachhaltig gestört. Menschen sind Gefühlstiere. Sie werden laut Sigmund Freud zu mindestens 80 % über die Beziehungsebene gesteuert, und nur zu 20 % über die Sachebene. Und wenn die Beziehung gestört ist, können wir noch so viele gute medizinische Argumente liefern. Wir dringen nicht zum MD durch. Viele Begehungen laufen dann nach dem ABBA-Prinzip ab: Vorher denkt der Medizincontroller: The winner takes it all. Also geht er rein mit Super Trouper - und raus mit Waterloo.

Wie Vorurteile entstehen

Das Gegenteil von Dissens ist Konsens. Wie kann das Medizincontrolling zu einem Konsens und damit mehr Erlösen beitragen? Vor dem Hintergrund des MD-Reformgesetzes gewinnt diese Frage noch mehr an Bedeutung. Ausgangspunkt für eine gestörte Beziehung zum MD ist folgende unterbewusst ablaufende Gedankenkette:

1. Alle MD-Prüfer sind meine Feinde. (Das haben wir irgendwann durch eigene Erfahrung oder Hörensagen gelernt.)
 2. Das ist ein MD-Prüfer.
 3. Also ist dieser MD mein Feind.

Folge dieses Vorurteils: Der Controller behandelt den MD ab der ersten Sekunde wie einen Feind: Es gibt nur eine kurze Begrüßung ohne Small Talk, geschweige denn Kaffee und Kuchen. Die Fälle werden dann freudlos abgearbeitet. Und wenn der Controller den MD schlecht behandelt, sucht das Gehirn unterbewusst nach einer Erklärung für dieses Verhalten. Eine innere Stimme flüstert ihm:

1. Hey, ich behandle ja den MD schlecht.
2. Ich behandle nur solche Personen schlecht, die es verdienen.
3. Also muss er es wohl verdient haben.

Die Frage lautet: Wie können wir die Beziehung zum MD verbessern und ihn dazu bringen, bei strittigen Fällen

Die meisten MD-Begehungen krankten nicht an Meinungsverschiedenheiten, sondern an einer gestörten Beziehung. Wer seinem Gesprächspartner nicht als Mensch vertraut, verhandelt auch unnachgiebiger. Neben einer überzeugenden medizinischen Argumentation benötigt der Medizincontroller daher ein Set an „vertrauensbildenden Maßnahmen“. Hier setzt das „Als ob-Prinzip an“: Ziel ist es, den MD durch kleine Interventionen zu einem kooperativen Verhalten zu bewegen. Das menschliche Gehirn neigt dazu, die Einstellung an das Verhalten anzupassen: „Ändere das Verhalten, und du änderst die Einstellung.“ Das Als ob-Prinzip eignet sich darüber hinaus auch für die eigene Persönlichkeitsentwicklung: „Verhalte dich so, als ob du die gewünschte Eigenschaft bereits hättest.“

Keywords: Medizincontrolling, Strategie, Kommunikation

auch mal nachzugeben? Können wir diesen psychologischen Mechanismus auch umgekehrt nutzen, um eine gute Beziehung zu unseren Gesprächspartnern aufzubauen?

Die Buchausleihtechnik von Benjamin Franklin

Eine Antwort gibt uns einer der Gründerväter der Vereinigten Staaten, der ►

Staatsmann Benjamin Franklin. Dieser hatte einen politischen Gegner im Parlament von Pennsylvania, den er für sich gewinnen wollte. Anstatt auf ihn einzureden, um ihn von einer Zusammenarbeit zu überzeugen, ging Franklin einen ganz anderen Weg. Er wusste, dass sein Kontrahent eine Privatbibliothek hatte, auf die er sehr stolz war. Also bat Franklin ihn, ihm ein bestimmtes Buch auszuleihen, was dieser auch tat. Dessen innere Stimme sagte ihm in etwa:

- Hey, ich leihe Ben Franklin eines meiner geliebten Bücher aus.
- Ich verleihe meine geliebten Bücher nur an Menschen, die ich sympathisch finde.
- Also muss Benjamin Franklin wohl ein sympathischer Mensch sein.

Beide verband anschließend eine lebenslange Freundschaft. Was hat Franklin getan? Er hat nicht diskutiert, er hat nicht argumentiert. Stattdessen hat er mit einer kleinen Bitte das Verhalten seines Kontrahenten geändert. Und an diese Verhaltensänderung hat der Kontrahent seine Einstellung gegenüber Franklin angepasst. Merke: Ändere das Verhalten, und du änderst die Einstellung.

Das Als ob-Prinzip in MD-Begehungen

Das heißt nicht, dass Sie sich vom MD ein Buch ausleihen sollen. Vielmehr bringen Sie bringen ihn in kleinen Schritten dazu, sich so zu verhalten, als ob er Sie für eine vertrauenswürdige Person hält - was Sie natürlich auch sind. Dies wird als das „Als ob-Prinzip“ bezeichnet. Die folgenden vier Anwendungsmöglichkeiten eignen sich auch in anderen beruflichen und privaten Situationen.

1. Handschlag

Ein Handschlag stellt (so war es zumindest vor Corona) eine vertrauensbildende Maßnahme dar. Er sagt aus: „Du kannst mir vertrauen, ich bin unbewaffnet.“ Und was macht der Gesprächspartner, wenn wir ihm die Hand entgegenstrecken? Er gibt sie in der Regel zurück (Gegenbeispiel: Bodo Ramelow). Wie es sich anfühlt, wenn der Handschlag verweigert wird, habe ich selbst in einem Klinikum vor Seminarbeginn erlebt (Leiterin Orthopädie zu mir: „Ich schlage vor, Sie behalten Ihre Bazillen für sich und ich meine für mich!“). Wenn wir dem MD die Hand entgegenstrecken

und er sie erwidert, geschieht in seinem Gehirn folgendes:

- Hey, ich gebe meinem Gesprächspartner die Hand.
- Ich gebe nur solchen Menschen die Hand, denen ich vertraue.
- Also muss diese Person zumindest ein wenig vertrauenswürdig sein.

Ein Händedruck sollte drei Sekunden dauern, mit senkrechter Hand und mittlerer Festigkeit.

2. Lächeln

Lächeln gilt weltweit als Ausdruck für Sympathie und Freundlichkeit. Damit ist kein arrogantes Grinsen oder ein vorgetäushtes Lufthansa-Lächeln gemeint. Die Chinesen sagen: „Lächele und die Welt lächelt zurück.“ Lächeln erzeugt soziale Ansteckung, was auch als Chamäleoneneffekt bekannt ist: Äffchen macht's vor, Äffchen macht's nach. Was geschieht im Kopf einer Person, die auf ein Lächeln zurücklächelt?

- Hey, ich lächle meinen Gesprächspartner ja an.
- Ich lächle nur bei solchen Menschen, die mir sympathisch sind.
- Also muss mir diese Person zumindest ein wenig sympathisch sein. Darum gilt: LMAA (lächle mehr als andere)!

3. Commitments

Menschen reagieren auf die Small Talk-Einstiegsfrage: „Haben Sie gut hergefunden?“ meist mit einem „Ja.“ Ein Ja bedeutet genauso wie ein Kopfnicken Zustimmung. Also genau das, was wir auch am Ende einer Fallbesprechung erreichen möchten: Zustimmung bzw. ein Commitment. Somit lautet auch hier der Dreierschritt:

- Hey, ich stimme dem Gesprächspartner zu.
- Ich stimme nur solchen Menschen zu, mit denen ich einer Meinung bin.
- Also muss ich mit dieser Person zumindest ein wenig einer Meinung sein.

Zustimmung auf einem Nebengleis fördert Zustimmung auf dem Hauptgleis. Holen Sie sich während der Begehung immer mal wieder ein Ja oder ein Kopfnicken ab. Beispiele: „Möchten Sie einen frisch abgestandenen Krankenhauskaffee?“, „Mir ist es wichtig, dass wir hier zu einem guten Ergebnis kommen.“ Achtung: Das funktioniert nicht, wenn Sie den MD

zuvor wie Ihren persönlichen Feind behandelt haben.

4. Einen aussichtslosen Fall verlorengeben

Angenommen, Sie haben die bisherigen Schritte befolgt und eine angenehme Atmosphäre geschaffen: Geben Sie gleich zu Beginn der Verhandlung einen aussichtslosen Fall verloren. Damit erzeugen Sie bei vielen Prüfern eine Gegenseitigkeitsreaktion (Prinzip der Reziprozität). Sie haben jetzt eine gute Chance, dass der MD Ihnen bei einem anderen Fall ebenfalls entgegenkommt. Wenn der MD zu Ihnen eine gute Beziehung hat, wird es ihm schwerer fallen, diese durch Unnachgiebigkeit aufs Spiel zu setzen. Und was flüstert ihm seine innere Stimme?

- Hey, ich komme ja dem Medizincontroller entgegen.
- Ich komme nur solchen Menschen entgegen, die ich für faire Verhandlungspartner halte.
- Also muss dieser Medizincontroller wohl ein fairer Verhandlungspartner sein.

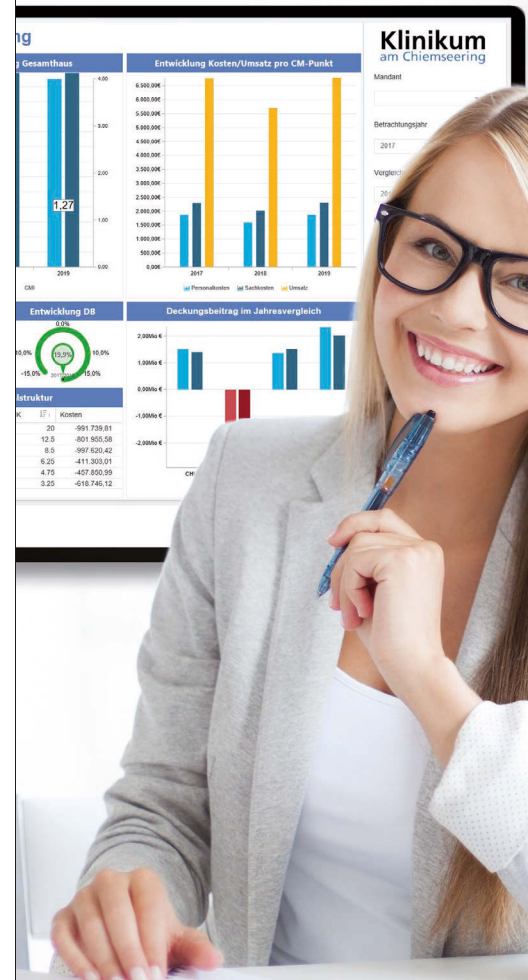
Sollte er Ihnen umgekehrt nicht entgegenkommen, dann wissen Sie zumindest, woran Sie sind. Wenn wir es schaffen, eine positive Beziehung zum MD aufzubauen, dann wird er auch kompromissbereiter in der Sache. Das ist die Grundlage für jede faire Verhandlung: Ein Verhältnis zum Gegenüber, das auf Vertrauen, Respekt und Kooperation basiert. Merke: Sei hart in der Sache, aber weich zum Menschen (Harvard-Regel).

Hier lässt sich einwenden, dass es sich bei den genannten Interventionen um Manipulation handelt. Das stimmt. Entscheidend ist die Zielsetzung: Wenden Sie das Als ob-Prinzip nicht an, um den MD über den Tisch zu ziehen, sondern um zu einer vertrauensvolleren Beziehung zu gelangen. Hinzu kommt: Es geht hier ausschließlich um sozial erwünschte bzw. selbstverständliche Verhaltensweisen.

Das Als ob-Prinzip und ich

Können wir das Als ob-Prinzip auch bei uns selbst anwenden - z.B., um sich generell stärker und stressresistenter zu fühlen? Dazu der Begründer der modernen Psychologie, William James: „Wenn du eine bestimmte Eigenschaft haben willst, dann ver-

Software für das Gesundheitswesen



AMONDIS®

Lösungen für das Krankenhaus-Controlling

- Kostenrechnung
- Kostenträgerrechnung
- MDK Kostenträgerdialog
- Erlössplitting
- Deckungsbeitragsrechnung
- Celonis Geschäftsprozessanalysen
- Celonis Dashboard
- u.v.a.

Kontaktieren Sie uns!
 kontakt@uhb-consulting.de
 www.uhb-consulting.de

halte dich so, als ob du sie bereits hättest.“ Verhalte dich wie ein starker und gelassener Mensch, und die Einstellung folgt. Auch hier vier Ansatzpunkte:

1. Lächeln

Möchten Sie mit einer positiveren Grundstimmung in die Prüfungen gehen? In einem bekannten Experiment wurden die Versuchsteilnehmer gebeten, einen Stift entweder wie eine Zigarre zwischen die Lippen oder quer zwischen die Zähne zu stecken. Letztere äußerten anschließend eine positivere Stimmung als die erste Gruppe. Wer gerade zu Beginn der Begehung bewusst die Mundwinkel nach oben bringt, versetzt nicht nur den Gesprächspartner, sondern auch sich selbst in eine bessere Stimmung. Was spielt sich hier in unserem Kopf ab?

- Hey, ich lächle ja.
- Nur gut gelaunte Menschen lächeln.
- Also muss ich zumindest etwas gut gelaunt sein.

Dazu der Mimikforscher Paul Ekman: „Wer bestimmte Gesichtsmuskeln aktiviert, ruft dieselben Veränderungen im Nervensystem hervor wie das entsprechende Gefühl.“ Dreizehn Gesichtsmuskeln reichen schon, um autosuggestive Prozesse zu erzeugen: ein höherer Sauerstoffgehalt des Blutes, eine stärkere Blutzufuhr zum Gehirn, Ausschüttung von Neurotransmitter. Für den Kabarettisten Eckard von Hirschhausen ist Lachen die beste Medizin. Voraussetzung: Das Lächeln muss freiwillig sein. Ein ständig erzwungenes PanAm-Dauerlächeln erhöht die Gefahr von Burnout und Depression (Lächelmaskensyndrom). „Selbst das Vortäuschen einer Gemütsbewegung erzeugt dieselbe in unserer Seele.“ Charles Darwin

2. Haltung

Achten Sie auf eine aufrechte Haltung im Sitzen und im Stehen, mit beiden Füßen auf dem Boden - nicht wie die Kornähre im Wind, sondern wie der Fels in der Brandung. Die Schlussfolgerung im Gehirn lautet:

- Hey, ich habe ja eine aufrechte Haltung und einen festen Stand.
- Nur selbstsichere Personen haben eine aufrechte Haltung und einen festen Stand.
- Also muss ich wohl eine selbstsichere Person sein.

Die äußere Haltung beeinflusst die innere Haltung. Fahren Sie E-Scooter: sie eignen sich nicht nur für Touris, sondern helfen auch bei einer aufrechten Haltung. Wir erleben das, was wir mit unserem Körper ausdrücken. Wer eine aufrechte Haltung einnimmt, macht sich größer und fühlt sich auch stärker. Wer mit beiden Füßen auf dem Boden steht, nimmt auch körpersprachlich einen festen Standpunkt ein.

3. Bewegungen

Nutzen Sie die Kraft der Langsamkeit und achten Sie auf kontrollierte und (selbst-)beruhigende Bewegungen. Honore de Balzac schrieb: „Langsame Bewegungen sind majestätisch.“ Und Ihre innere Stimme flüstert Ihnen:

- Hey, ich bewege mich ja langsam und kontrolliert.
- Nur statushohe Personen bewegen sich langsam und kontrolliert.
- Also muss ich wohl eine statushohe Person sein.

4. Gestik:

Das gleiche gilt auch für den Einsatz der Arme: Setzen Sie bewusst ruhige und offene Gesten mit sichtbaren Handinnenflächen ein. Die Theaterpädagogiklegende Stanislawski sagte: „Mach die Geste, das Gefühl folgt nach.“ Der gedankliche Dreierschritt lautet:

- Hey, ich gestikuliere ja ruhig und offen.
- Nur souveräne Personen gestikulieren ruhig und offen.
- Also muss ich wohl eine souveräne Person sein.

Fake it until you make it

Integrieren Sie die genannten Interventionen in Ihren Alltag. Wenn Sie selbstsicherer werden wollen: Tun Sie so, als ob Sie es bereits sind. Erich Kästner schrieb: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ Der Speaker Hans-Uwe Köhler sagt: „Machen ist wie wollen, nur krasser.“ Im Johannes-Evangelium lesen wir: „Nicht an den Worten, sondern an den Taten sollt ihr sie erkennen.“ „Für Erfolg gibt es nur drei Buchstaben: TUN.“ J.W. Goethe ■

Literatur beim Verfasser

Rüdiger Freudendahl

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