

## Fragen und Phrasen

Medizincontroller müssen in Gesprächen regelmäßig mit Gegenwind rechnen.

Gerade im Medizincontrolling sind Sie ständig mit schwierigen Gesprächssituationen konfrontiert, sei es in DRG-Schulungen, Teambesprechungen, MD-Begehungen, telefonischen Falldialogen, Fallbesprechungen oder Budgetverhandlungen. Dabei kann es passieren, dass ein Beteiligter bewusst oder unbewusst zu unfairen dialektischen Methoden greift, um die eigene Position durchzusetzen. Dies sind die vier am häufigsten verwendeten Techniken der Kampfdialektik: Unfaire Fragen, Killerphrasen, pauschale und unsachliche Kritik sowie persönliche Angriffe.

*Es kommt nicht darauf an, was dir passiert, sondern wie du darauf reagierst.  
(Epiktet)*

### 1. Unfaire Fragen – die Angriffsfläche erweitern

Wir alle haben früh gelernt: „Antworte gefälligst, wenn ich dich was frage!“ Wenn wir selbst in der Schule eine Frage hatten, dann nur mittels bravem Fingeraufzeigen. Der Fragensteller verfügt also (scheinbar) über Macht. Er behält den Gesprächsfaden in der Hand und kann das Gespräch in die gewünschte Richtung lenken. Darum wird die Fragetechnik häufig auch als Königin der Dialektik bezeichnet (Schirmherrin ist die Lüge).

**Merke** Wer fragt, ist in der Aktion, wer antwortet, in Re-Aktion.

Denken Sie nur an Verhöre vor Gericht. Selbst versierte Dialektiker bieten in langen Wortbeiträgen offene Flanken, in die der Kontrahent schießen kann. Und das erzeugt Stress. Zudem gilt: Sobald Sie eine Frage beantworten, haben Sie ihr Geltung verschafft. Politiker antworten darum so gut wie nie direkt auf Interviewerfragen.

**Merke** Die Antwort legitimiert die Frage.

*Wer viel schießt, ist noch kein Schütze. Wer viel spricht, ist noch kein Redner.  
(Konfuzius)*

Der Empfang des MD-Gutachters Dr. med. Fleischhack ist eher frostig. Kaffee oder Small Talk gibt es keinen. Zwei Ärzte im Weißkittel, Dr. Pein und Dr. Pille, sitzen ihm im Besprechungsraum mit gekreuzten Armen gegenüber. Doch der Prüfer lässt sich nicht beirren. Er arbeitet stoisch Fall für Fall ab. Seine Fragen sind wie Geschosse, die ihr Ziel nicht verfehlen. „Fangen wir mit dem Fall XY an. Warum haben Sie beim Patienten Z eine Katheteruntersuchung durchgeführt?“ So geht das die gesamte Begehung. Die Ärzte rücken nervös auf ihren Stühlen hin und her.

Die klassische Situation, in der ein Medizincontroller mit Fragen konfrontiert wird, ist die MD-Begehung. Der Prüfer fragt bspw. nach den Gründen für die stationäre Aufnahme oder Verweildauer. Für den Medizincontroller ist das eine schwierige Situation. Der ärztliche Gutachter hat einen Statusvorteil, falls er einer Kodierfachkraft gegenübersteht. Er sitzt zudem am längeren Hebel und kann über den Fall nach eigenem Ermessen entscheiden. Hinzu kommt: Auch wenn dem MD das „K“ gestrichen wird, bleibt es offen, ob er künftig wirklich so unabhängig wie ein Schiedsrichter sein wird. Außerdem geht es um viel Geld. Letztlich erzeugt die Frage-Antwort-Situation, in der sich das Medizincontrolling für die Behandlungen rechtfertigen muss, zusätzlichen Stress. Darum ist es häufig sinnvoll, Fragen vor der Antwort zunächst mit eigenen Worten zusammenzufassen (siehe Kontrollierter Dialog). Schauen wir uns vier potenziell unfaire Fragearten am Beispiel der MD-Begehung näher an.

### **1. Rechtfertigungsfragen**

Die Warum-Fragen kennen wir aus der Sesamstraße: wer, wie, was, wieso, weshalb, warum. Auch wenn sie mit Vorliebe von kleinen Kinder gestellt werden, um die Welt zu verstehen („Warum ist die Banane krumm?“ Qualitätsantwort: „Weil’s sonst keine Banane wäre.“), sind sie häufig unfair. Rechtfertigungsfragen erzeugen einen starken Antwortdruck, was die Angriffsmöglichkeiten für den Fragesteller deutlich erhöht. Beispiele: „Warum haben Sie den Patienten stationär aufgenommen?“ „Wieso haben Sie den Patienten nicht schon früher entlassen?“

Rhetorisch Ungeübte geben auf Warum-Fragen fast immer Weil-Antworten. Sie rechtfertigen sich und gelangen dadurch noch mehr in die Defensive. Jede Antwort erzeugt dann direkt die nächste Frage. Durchbrechen Sie diesen Teufelskreis und antworten Sie mit einem Darum-Argument. Beispiel: „So und so sind die medizinischen Fakten. Darum haben wir den Patienten stationär aufgenommen.“ Das Schema lautet: Warum – Begründung – Darum. Halten Sie Ihre Begründungen kurz, um möglichst wenig Breitseite zu bieten. Sprechen Sie langsam, angemessen laut und deutlich. Falls Sie selbst die Gründe für einen Sachverhalt erfragen wollen, ersetzen Sie Rechtfertigungsfragen durch...

- Präzisierungsfragen: „Was ist der genaue Grund für Ihre Skepsis gegenüber der Fallbegleitung?“
- Erzählappelle: „Bitte nennen Sie den konkreten Grund für Ihre Skepsis gegenüber der Fallbegleitung.“

Ihre Beispiele: Reaktion auf Rechtfertigungsfragen

---

---

---

---

## 2. Alternativfragen

Entweder-oder-Fragen geben dem Gesprächspartner zwei Alternativen vor: „Ist das Glas halbleer oder halbvoll?“ „Steht der Patient im Mittelpunkt oder im Weg?“ „Sind Sie Mediziner oder Controller?“ Vielen Menschen kommt das aufgrund ihrer naturgegebenen Denkfaulheit sehr entgegen. Da ist es gut, wenn andere ihnen das Denken erleichtern. Allerdings beinhalten Alternativfragen eine dreifache Manipulation. Der Fragesteller...

- schränkt das Antwortspektrum auf zwei oder drei Alternativen ein, was häufig nicht erkannt wird. Auch hier gilt, wer eine Frage im Sinne des Fragestellers beantwortet, hat sie legitimiert.
- stellt die gewünschte Alternative deutlicher heraus (z. B. mittels Lautstärke oder Kopfnicken).
- platziert die gewünschte Alternative ans Ende, um sie stärker zu betonen (die letztgenannte Information hat immer etwas mehr Gewicht).

Üben Sie den Umgang mit Alternativfragen, indem Sie sich aus Prinzip nicht auf eine Alternative festlegen lassen: „Weder noch – jeden Schluck genießen!“ „Sowohl als auch: Ich bin Medizincontroller.“ Beispiele für die Reaktion auf Alternativfragen in Begehungen:

- Wollen Sie in den Dissens gehen oder akzeptieren Sie die Streichung von fünf Tagen? – Weder noch. Ich schlage vor, wir einigen uns auf drei Tage.

- War die stationäre Aufnahme notwendig, oder hätte die Behandlung auch ambulant erfolgen können? – Die stationäre Aufnahme war aus folgenden Gründen zwingend erforderlich...
- Wollen oder können Sie mir nicht folgen? – So kommen wir nicht weiter. Ich schlage stattdessen vor...

Ihre Beispiele: Reaktion auf Alternativfragen

---

---

---

---

### 3. Entscheidungsfragen

Ja-/Nein-Fragen dienen dazu, sich zu positionieren („Nein, sehe ich nicht so“), eine Entscheidung zu treffen („Ja, ich will“) oder einen Sachverhalt zu bestätigen („Ja, die Unterlagen sind bei mir angekommen“). Sie lassen sich aber auch dafür einsetzen, andere auf bestimmte Antworten festzulegen („Frau Sorglos, haben Sie endlich angefangen, den Müll richtig zu trennen?“). Dadurch haben Entscheidungsfragen eine häufig unterschätzte manipulative Wirkung. Selbst ein harmloses Ja auf die Frage nach einem Kaffee erhöht die Wahrscheinlichkeit, auch bei einer späteren Frage mit Ja zu antworten. Verkäufer wissen das. Für ein Nein benötigen wir dagegen viel mehr geistige Widerstandskraft, da wir etwas zurückweisen müssen. Das fällt uns vor allem gegenüber Freunden und Autoritäten häufig schwer.

Beantworten Sie Entscheidungsfragen nicht immer direkt mit Ja oder Nein. Gerade Politiker sind darin geübt, auf Fragen ausweichend zu antworten: „So stellt sich diese Frage nicht.“ „In Ihrer Frage liegt eine Unterstellung.“ „Ich befinde mich hier nicht vor Gericht.“ „Was ist der Hintergrund Ihrer Frage?“ Mögliche Reaktionen auf Entscheidungsfragen in Begehungen:

- Sind Sie mit zwei Tagen einverstanden? – Können wir uns auf einen Tag einigen?
- Hier liegt eine primäre Fehlbelegung vor. Sehen Sie das auch so? – Ich sehe die medizinische Sachlage etwas anders.
- Stimmen Sie dem Gutachten zu? – Ich habe zunächst eine Frage dazu.
- Wollen Sie lieber den Klageweg beschreiten? – Das ist nur die letzte Option.

Ihre Beispiele: Reaktion auf Entscheidungsfragen

---

---

---

---

#### 4. Konjunktivfragen

Hätte-/Wäre-Fragen versetzen den Befragten in eine hypothetische Situation. Sie werden vorzugsweise von Interviewern verwendet und von Politikern routiniert abgewehrt: „Das ist rein hypothetisch.“ „Hätte, hätte, Fahrradkette.“ Auch bei MD-Gutachtern sind sie sehr beliebt, um eine Dokumentation anzuzweifeln.

- Hätte die Behandlung auch ambulant erfolgen können? – Das ist eine ex post-Betrachtung. Der verantwortliche Arzt muss den Fall ex ante einschätzen. Hinterher weiß er immer mehr.
- Die Behandlung hätte doch genauso gut auch ambulant erfolgen können, oder? – Hätte sie nicht, und zwar aus folgendem Grund...
- Wäre es möglich gewesen, den Patienten früher zu entlassen? – Möglich ja, medizinisch zu verantworten nicht.
- Angenommen, Sie hätten die Patientin ambulant versorgt. Wäre das nicht genauso denkbar gewesen? – Was würden Sie als behandelnder Arzt tun, wenn die Patientin...?

Ihre Beispiele: Reaktion auf Konjunktivfragen

---

---

---

---

## 2. Killerphrasen – Ideen und Vorschläge abwürgen

„Glauben Sie mir, junger Mann: Das wird hier im Haus niemals funktionieren.“ Solche Aussagen wirken sehr einschüchternd, wenn sie im Brustton der Überzeugung vorgebracht werden. Der Sprecher verwendet eine Blockadetaktik, um die Diskussion abzuwürgen. Killerphrasen sind Behauptungen, die den Mangel an echten Begründungen überspielen sollen. Damit zählen sie zu den Scheinargumenten (siehe Argumentative Handgriffe). Das unterscheidet sie auch von einer konkreten, sachlich begründeten Kritik. Dies sind die häufigsten Formen von Killerphrasen:

### 1. Zweifler-Killerphrasen

Zweifler-Killerphrasen dienen dazu, Veränderungen des status quo zu vermeiden. Der Zweifler trägt seine Bedenken entweder mit Nachdruck („Das haben wir immer schon so gemacht“) oder eher zögerlich vor („Ich kann mir beim besten Willen nicht vorstellen, wie das funktionieren soll“). Das Neue und Unbekannte behagt ihm nicht. Darum hält er am Alten und Bewährten fest. Weitere Beispiele:

- Bei Ihnen geht es doch nur um Gewinne. Wo bleibt da das Patientenwohl?
- Ihr Vorschlag geht an der Berufsrealität der Ärzte vorbei.
- Ihre Position hat nichts mit unserem Versorgungsauftrag zu tun.
- Einzelbeispiele können nicht verallgemeinert werden.

Ihre Beispiele: Zweifler-Killerphrasen

---

---

---

---

## 2. Besserwisser-Killerphrasen

Mittels Besserwisser-Killerphrasen würgt der Prahler fremde Ideen ab und trumpft mit seinem (Halb-)Wissen auf: „Ich sag Ihnen gleich, das wird nicht klappen.“ Sein Hauptmotiv ist Geltungsdrang. Er will anderen seine Überlegenheit demonstrieren. Weitere Beispiele:

- Das ist doch alles graue Theorie. In der Praxis sieht es ganz anders aus.
- Ich hab' doch gleich gesagt, dass das nicht funktioniert.
- Das wird sowieso wieder abgeschafft. Darum brauchen wir uns nicht zu kümmern.
- Meine Lebenserfahrung sieht anders aus.

Ihre Beispiele: Besserwisser-Killerphrasen

---

---

---

---

## 3. Vertagungs-Killerphrasen

Bei Vertagungs-Killerphrasen leidet der Phrasendrescher an chronischer Entscheidungsschwäche, auch als Aufschieberitis bekannt: „Darüber sollte erst mal ein Team nachdenken.“ Sein Motto lautet: „Kommt Zeit, kommt Rat.“ Die wichtigsten Gründe sind die Angst vor Fehlern oder schlicht fehlendes Interesse am Thema. Weitere Beispiele:

- Das müssen wir erstmal auswerten.
- Habe keine Zeit.
- Bin in der OP.
- Werde gerade angepiept.
- Fester Termin geht nicht, da fester OP-Plan.
- Bin nicht angestellt, um Verwaltungstätigkeiten zu erledigen. Das ist Aufgabe der Verwaltung.
- Ja, wenn die EDV das machen würde, dann würden wir mitmachen.

Ihre Beispiele: Vertagungs-Killerphrasen

---

---

---

---

#### 4. Autoritäts-Killerphrasen

Autoritäts-Killerphrasen sollen den Gesprächspartner verunsichern und in eine unterlegene Position bringen, während der Sprecher sein Bedürfnis nach Macht und Dominanz auslebt. Das ist z. B. ein autoritärer Chef, der keine anderen Götter neben sich duldet: „Es ist so, weil ich es sage.“ Doch manchmal ist es lediglich Ohn-Macht. Dann täuscht der Großsprecher Autorität lediglich vor, um seine Minderwertigkeitsgefühle zu kompensieren. Weitere Beispiele:

- Ich komme direkt nach dem lieben Gott.
- Ich garantiere Ihnen als erfahrener Mediziner: Fallbesprechungen sind Zeitverschwendung.
- Damit kann ich mich nicht beschäftigen. Ich habe Wichtigeres zu tun.
- Was wichtig ist, bestimme immer noch ich.

Ihre Beispiele: Autoritäts-Killerphrasen

---

---

---

---

Abwehr von Killerphrasen: Lassen Sie es nicht zu, dass andere Ihre Ideen und Vorschläge abwürgen. Zunächst gilt es, bei pauschalen Einwänden konsequent dagegezuhalten.



Beispiele:

- Dazu gibt es keine gesicherten Erkenntnisse. – Die gibt es nur selten. Das ändert nichts an der Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit.
- Das kann ich nicht tun, weil ich dann Patienten vergraule. – Niemand vergrault hier Patienten. Vielmehr geht es darum...
- Wir sollen ja keine Überstunden machen und das fällt außerhalb meiner patienten-bezogenen ärztlichen Tätigkeit. – Im Gegenteil, die Dokumentation ist unmittelbarer Bestandteil Ihrer Arbeit am Patienten.
- Dafür habe ich nicht Medizin studiert. Ich will doch nur Gutes tun. – Tun Sie auch, und zwar sowohl Ihren Patienten als auch sich selbst.

Ihre Beispiele: Bei pauschalen Einwänden konsequent dagegenhalten

---

---

---

---

Dazu kommen bewährte Gesprächstechniken:

- Perspektivwechsel: „Ich verstehe Ihre Skepsis. Bitte bedenken Sie...“ (siehe Bedingte Zustimmung)
- Brückensätze: Verwenden Sie deeskalierende Formulierungen, um eine Killerphrase oder einen unfairen Angriff zu neutralisieren und zur Sache zurückzukehren (siehe 3-T-Technik). Beispiele: „Ich schlage vor, wir verzichten auf solche Äußerungen.“ „Mit Pauschalaussagen kommen wir hier nicht weiter.“
- Gerade, weil-Technik: Verkehren Sie das Argument des Gesprächspartners in sein Gegenteil (= Retorsionsargument). Beispiel: „Gerade, weil wir aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt haben, werden wir es jetzt besser machen.“
- Wenn-Dann-Bedingungen: Diesen Dressurakt kennen wir alle aus der Kindheit: „Wenn du x tust, dann lieben wir dich umso mehr.“ Zum Arzt: „Wenn Sie x dokumentieren, dann gibt es y Euro mehr.“

- Rückfragen: Machen Sie deutlich, dass der Gesprächspartner nur Behauptungen ohne echte Begründung aufstellt. Fragen Sie nach Beweisen und Gründen: „Welche Erfahrungen haben Sie denn mit der Fallbegleitung gemacht?“ „Was sind Ihre konkreten Bedenken?“ „In welcher Hinsicht bringt die Neuerung Unruhe?“ „Welche Argumente haben Sie in der Sache?“

Ihre Beispiele: Gesprächstechniken zur Abwehr von Killerphrasen

---

---

---

---

### 3. Pauschale und unsachliche Kritik – Angriff auf Standpunkt und Ego

In einer Besprechung bringt die Medizincontrollerin die fallbegleitende Kodierung ins Spiel. Daraufhin der ärztliche Leiter der Chirurgie, Dr. Metzger: „Unfug! Völlig unrealistisch! Unser OP-Plan ist derart gefüllt, dass wir mit dem Operieren kaum hinterherkommen.“ Bei unseren Vorfahren bedeutete der Ausschluss aus der Gruppe den sicheren Tod. Heute stirbt unser Ego durch Kritik regelmäßig kleine Tode. Sie trägt dazu bei, dass sich der Gesprächspartner Ihnen und Ihren Argumenten gegenüber verschließt. Der Beziehungstherapeut John Gottman hat „vier apokalyptische Reiter der Paarbeziehung“ im Umgang mit dem Ehepartner ausgemacht, die das Trennungsrisiko erheblich steigern: Abwehr, Verachtung, Rückzug und Kritik. Manchmal werden Machtdemonstrationen als fünfter Reiter genannt. Er empfiehlt, fünf Mal mehr zu loben als zu kritisieren.

**Merke** Loben und tadeln Sie im Verhältnis 5:1. (Gottman-Regel)

Kritik im Unternehmen bedeutet: „Wir sind ok – du aber nicht!“ Die Motive für Kritik sind vielfältig. Der Kritikgeber...

- ist mit Ihrer Position oder Teilen davon nicht einverstanden. Dann richten sich seine Einwände gegen die Sache. Damit lässt sich umgehen.
- hinterfragt Ihre Idee, um sie von allen Seiten zu beleuchten. Er spielt den Advocatus Diaboli. Das kann die Qualität von Entscheidungen deutlich erhöhen.

- will Sie verunsichern. Es geht ihm darum, auf Ihre Kosten Macht auszuüben. Da wird es persönlich.
- mag Sie einfach nicht. Darum kritisiert er jeden Ihrer Vorschläge. Jetzt wird es höchst persönlich.

Auch wenn Kritik noch so konkret und sachbezogen formuliert wird, hinterlässt sie beim Gegenüber häufig dauerhafte Spuren. Das Gehirn interpretiert Kritik als Angriff auf das Ego und verarbeitet sie im selben Areal wie physischen Schmerz, der Inselregion. Zugleich pumpen die Nebennieren als Vorbereitung auf Kampf oder Flucht das Stresshormon Cortisol in die Blutbahn. Dazu kommt, dass es nicht immer leicht ist, zwischen konstruktiver und destruktiver Kritik zu unterscheiden. Es gibt viele Möglichkeiten, das Gegenüber auf der Sach- oder Beziehungsebene zu kritisieren. Die Grenzen zur Killerphrase oder zum persönlichen Angriff sind fließend. Kritik kann sich folgendermaßen äußern:

- Als Angriff auf die Kompetenz und Glaubwürdigkeit: „Sie kennen sich auf diesem Gebiet nicht aus.“ „Hier fehlt Ihnen die praktische medizinische Erfahrung.“
- Als Angriff auf die Argumentation: „Dieser Vorschlag entbehrt jeder Grundlage.“ „Ihr Ansatz passt nicht zum Gesamtkonzept.“ „Die Geschäftsleitung wird das sicher nicht absegnen.“
- Körpersprachlich (z. B. Kopf schütteln, Stirn runzeln, Arme verschränken, ungeduldig mit den Fingern auf dem Tisch trommeln)
- Frontal: „Sie können das als Nichtmediziner nicht beurteilen.“
- Verdeckt: „Ihr Vorschlag ist interessant. Früher dachte ich auch so.“

*Das harte Wort schmerzt immer, sei's auch ganz gerecht.  
(Sophokles)*

Hier einige Gesprächstechniken, um pauschale und unsachliche Kritik zurückzuweisen (siehe Gegendarstellung):

Beispiel 1: „Ihr Kodierteam steht ja nicht gerade für hohes Qualitätsbewusstsein.“

- Brückensatz: „Das ist eine sehr pauschale Behauptung, Herr Dr. Sorgenicht.“
- Ich-Botschaft: „Mich interessiert, worauf Sie Ihre Aussage stützen.“
- Rückfrage: „Was schlagen Sie vor, wie können wir unsere Zusammenarbeit verbessern?“
- Rückappell: „Bitte sagen Sie mir, woran Sie Ihre Behauptung festmachen.“

Beispiel 2: „Die Fallbegleitung hat in der Vergangenheit kaum Mehrerlöse erbracht.“

- Ungünstige Reaktion: Die Medizincontrollerin reagiert trotzig. „Das liegt hauptsächlich an der mangelnden Bereitschaft der Ärzte zur korrekten Dokumentation.“
- Bessere Reaktion: Die Controllerin beweist ein souveränes Verständnis dafür, wie sich die Probleme im Lauf der Zeit lösen lassen. „Da gebe ich Ihnen Recht, Frau Dr. Gansauge. Darum haben wir das Formular ‚epikritische Zusammenfassung‘ zur Verbesserung der Zusammenarbeit entwickelt.“

Suchen Sie sich die Formulierungsvarianten heraus, die zu Ihrer Persönlichkeit und Ihrem Kommunikationsstil am besten passen.

#### 4. Persönliche Angriffe – die physische Bedrohung

Die Leiterin Medizincontrolling, Dr. Schreyvogel, blafft die Kodierfachkraft an: „Nun schalten Sie doch einmal Ihr Gehirn ein!“ Die Kodiererin reagiert mit völliger Sprachlosigkeit. Sie erstarrt, macht sich klein und schaut verstört zu Boden. Die Motive für persönliche Angriffe sind vielfältig. Dazu zählen v. a. Macht- und Statusstreben, aber auch die Kompensation von Minderwertigkeitsgefühlen (siehe Autoritäts-Killerphrasen). Sie kennen den Spruch: „Wer schreit, hat Unrecht.“ Es gilt aber auch: „Wem nicht widersprochen wird, der bekommt Recht.“ Darum ist dem Aggressor fast jedes Mittel recht. Der Gesprächspartner wird herabgesetzt, untergebuttert, beleidigt oder provoziert, und das nicht unterschwellig, sondern als offene Konfrontation. Dazu verwendet er eindeutig personalisierte Du-Botschaften in Aussage- oder Frageform. Beispiele:

- Das ist wieder typisch für Sie. Wie kann jemand nur so penetrant sein.
- Sie haben doch gar keine Ahnung, wovon Sie reden!
- Wir tun uns nur so schwer mit der Dokumentation, weil Sie so schlechte Medizincontroller sind.
- Beweisen Sie mir erstmal, dass Sie gut sind in dem, was Sie tun.
- Sie als Kodierfachkraft wollen mir sagen, wie ich meine Arbeit zu machen habe?
- Was haben Sie überhaupt für eine Ausbildung?

**Merke** Persönliche Angriffe machen sprachlos.

Besonders perfide sind spontane oder geplante Wutausbrüche. Die „Wutprobe“ als Machtinstrument erfreut sich gerade bei statusbewussten Führungskräften größter Beliebtheit. Meist kommt sie aus heiterem Himmel, scheinbar ohne nachvollziehbaren

Grund. Der Wüterich tritt aggressiv, dominant und distanziert auf. Generell fördert eine Zunahme an Macht tyrannisches Verhalten und reduziert die Fähigkeit zur Empathie. Viele Choleriker landen nicht gerade wegen, sondern trotz ihrer schnellen Reizbarkeit in Chefpositionen. Sie sind nur selten in der Lage, je nach Situation in einen kooperativen Gesprächsstil zu wechseln, was sie unflexibel macht. Freundliches Verhalten wirkt dann aufgesetzt. Branchenkenner behaupten, dass der legendäre Wutausbruch der Fußballtrainerlegende Luigi Trapattoni von ihm inszeniert war. Manchmal wird der Choleriker dabei zur komischen Figur und verliert an Respekt.

Persönliche Attacken funktionieren so zuverlässig, da sie meist unerwartet kommen, wir selten in ihrer Abwehr trainiert sind und sie eine starke Stressreaktion erzeugen. Unser Gehirn interpretiert einen persönlichen Angriff noch stärker als Kritik als reale physische Bedrohung. Darum versetzt es uns in eine alternative, prähistorische Realität. Hier gibt es nur drei Möglichkeiten zur Reaktion: angreifen, flüchten oder sich totstellen. Für unsere Vorfahren war der Neandertaler-Reflex überlebenswichtig. Die goldene Überlebensregel lautete: Ist die Bedrohung kleiner als du, töte und iss sie. Ist sie dagegen größer als du, renn weg, bevor du selbst gegessen wirst.

Während sich der Körper auf eine schnelle Reaktion vorbereitet, ist das Großhirn außer Betrieb. Wir alle kennen und fürchten diese innere Leere, wenn das Denken und Sprechen lahmgelegt sind. Die alten Römer nannten dies *horror vacui*, die Angst vor der Leere. Darum wissen wir in mündlichen Prüfungen (z. B. MD-Begehungen) oft nicht einmal die einfachsten Antworten. Nach einem persönlichen Angriff fällt uns die passende Antwort erst hinterher ein. Aber dann ist es zu spät. Der Ratschlag „Nimm's nicht persönlich!“ ist ungefähr so hilfreich wie: „Jetzt sei doch mal spontan.“ Sie besiegen den Angreifer nicht im dialektischen Boxring (da ist er Champion), sondern im Kopf. Sie müssen Ihr Großhirn vor den Angst- und Stress-Impulsen abschirmen und klar im Kopf bleiben.

*Das Match wird zwischen den Ohren gewonnen.  
(Boris Becker)*

Solange Sie einen Angriff nicht parieren, bleibt er im Raum. Dann setzt sich bei allen Anwesenden der Gedanke fest, dass Sie inkompetent oder ein Alphaschaf sind. Außerdem vermitteln Sie den Eindruck, dass andere Sie gefahrlos attackieren können. Eine situativ angemessene Reaktion ist gerade deshalb so wichtig, weil der Aggressor häufig der eigene Vorgesetzte ist. Grundvoraussetzungen für eine wirksame Abwehr persönlicher Angriffe sind der Mut zum Widerspruch und der feste Wille, sich als Mensch nicht (mehr) herabsetzen zu lassen. Folgendes 3-Stufen-System unterstützt Sie dabei:

1. Stufe: Wissen. Vom chinesischen Militärstrategen Sunzi stammt der Satz: „Wenn du dich und deinen Gegner kennst, brauchst du das Ergebnis von 100 Schlachten nicht zu fürchten.“ Sie benötigen Wissen über...

- Ihre eigenen Stärken und Schwächen. Haben Sie hot buttons, die andere leicht drücken können?
- Ihr Gegenüber: Was sind seine Stärken und Schwächen? Wie hat er sich in der Vergangenheit verhalten?
- geeignete Angriffs- und Abwehrtechniken.

*Nur der Unwissende wird böse, der Weise versteht.  
(Hindu-Weisheit)*

2. Stufe: Mental vorbereiten. Lassen Sie sich durch Aggressionen, Unfreundlichkeit oder Arroganz nicht irritieren. Stress blockiert das Denken. Sie benötigen ein Mindestmaß an innerer Gelassenheit und wacher Aufmerksamkeit. Zunächst empfiehlt sich, nicht auf alle Provokationen zu reagieren und ruhig weiterzureden. Wer seine Emotionen nicht kontrollieren kann, ist stets Verlierer, denn er verliert sein Gesicht. Wenn wir zudem akzeptieren, dass sich Menschen nicht immer fair und korrekt verhalten, können wir bei Attacken eher ruhig bleiben.

*Wir müssen die Menschen nehmen, wie sie sind. Andere kriegen wir nicht.  
(Konrad Adenauer)*

3. Stufe: Umsetzen. Gewinnen Sie Zeit, statt blind auf Angriffe oder Reizthemen anzuspringen, und wechseln Sie wieder zum Sachthema. Verwenden Sie Brückensätze als Abwehrtechnik (siehe 3-T-Technik). Beispiele:

- Ihre Frage zeigt mir, dass der Grundgedanke des Konzepts noch nicht deutlich geworden ist.
- Ich erläutere Ihnen gern, welche Gründe für die Fallbegleitung sprechen.
- Das mag auf den ersten Blick so aussehen. Wenn Sie genauer hinschauen, werden Sie feststellen, dass Sie dadurch mehr Zeit für Ihre Patienten gewinnen.
- Dieser Eindruck kann durchaus entstehen, wenn wir die Verbesserungen ausblenden.
- Neben den angesprochenen Risiken gibt es eine ganze Reihe von Chancen.
- Glücklicherweise handelt es sich dabei um Einzelfälle.
- Mit solchen Äußerungen kommen wir hier nicht weiter.
- Lassen Sie bitte diese Sticheleien.

Das können in der Anfangszeit auswendig gelernte Sätze sein. Aber mit regelmäßigem Training entwickeln Sie ein konsequentes Verhalten, das Sie von innen heraus steuern und zu Ihnen passt.

*Am stärksten ist, wer sich selbst in der Gewalt hat.  
(Seneca)*

**Merke** Jede Veränderung beginnt mit einem ersten Schritt.

Für Fortgeschrittene gibt es noch einige Schlagfertigkeitstechniken, um auf Angriffe schnell zu reagieren. Hier besteht jedoch die Gefahr, dass das Gespräch eskaliert und Ihr Gegenüber mit Ihnen auf einen Schlag fertig ist. Beispiele:

- Rückfragen: „Sie denken doch nur an Ihre Zahlen.“ – „Wollen Sie mir damit sagen, dass mir das Wohl der Patienten gleichgültig ist?“ „Ihr Bürokraten habt doch alle keine Ahnung.“ – „Heißt das, Sie glauben, dass Sie direkt nach dem lieben Gott kommen?“
- Umdeuten: „Sie Störenfried.“ – „Ich bin nur jemand, der durch Stören den Frieden bewahrt.“ „Sie Verwaltungsfritze.“ – „Ich Sorge lediglich dafür, dass Sie für Ihre Arbeit angemessen bezahlt werden.“
- Zustimmung: „Sie Marionette der Geschäftsleitung.“ – „Sie haben Recht. Bei mir laufen alle Fäden zusammen.“ „Sie in der Verwaltung sind doch alles Krücken.“ – „Ja, das stimmt. Wir sind die Stütze des Krankenhauses.“
- Wenn-dann-Konter: „Sie Erbsenzähler.“ – „Wenn Sie damit sagen wollen, dass ich mich mit Zahlen auskenne, dann gebe ich Ihnen gerne Recht.“ „Wir müssen die Personalkosten senken.“ – „Wenn ich an meine Zeit in der Pflege denke, in der ich in meinen Nachtschichten mehr als zwanzig Patienten betreuen musste, dann kann ich Ihnen da nicht zustimmen.“
- Lieber als-Technik: „Sind Sie begriffsstutzig? Müssen Sie dauernd nachfragen?“ – „Lieber einmal zu viel als zu wenig nachgefragt.“ „Sie sind immer so emotional.“ – „Lieber emotional als gefühlskalt.“
- Bildersprache: „Sie wollen Unmögliches.“ – „Durch jedes Gebirge führt ein Weg.“ „Sie haben sich nicht geändert.“ – „Ein Panther ändert seine Flecken nicht.“ „Sie sind zu hart.“ – „Die besten Möbel werden aus Hartholz gemacht.“ „Wir müssen die bisherige Strategie beibehalten.“ – „Getretener Quark wird breit, nicht stark.“ (Goethe)

- Klassischer Gegenkonter: „Wenn ich Ihre Frau wäre, würde ich Ihnen Gift geben.“  
– „Und wenn ich Ihr Mann wäre, würde ich es nehmen.“ (Winston Churchill zu Lady Astor)

*Lieber mal die Klappe halten und riskieren, dass die anderen dich für doof halten,  
als den Mund aufmachen und jeden Zweifel ausräumen.*  
(Mark Twain)

Wichtiger als harte Repliken ist Besonnenheit. Hier können wir von Perikles lernen, einem bedeutenden Staatsmann des antiken Athens. Als der Stadtstaat im fünften Jahrhundert v. Chr. von den Spartanern bedroht wurde, überzeugte Perikles die anderen Politiker von der Notwendigkeit, konsequent Ruhe zu bewahren. Ganz Athen verbarrikadierte sich hinter den schützenden Stadtmauern und versorgte sich über den Seeweg. Dagegen rieben sich die Spartaner während der zermürbenden Belagerung auf. Perikles verfügte über Rationalität und Geduld. Wichtige Probleme oder Entscheidungen ging er ruhig und nüchtern an. Während sich die Kriegslust der anderen Staatsführer aus der Gier nach Vergeltung, Ruhm und Macht speiste, ließ sich Perikles nicht von irrationalen Impulsen leiten. Wir kennen dies auch als stoische Ruhe. Die Stoiker waren eine der einflussreichsten philosophischen Denkschulen der Antike. Der Name geht auf eine Säulenhalle auf dem Marktplatz, die Stoa zurück. Stoiker wie Seneca, Marc Aurel oder Epiktet strebten danach, die äußeren, nicht beeinflussbaren Umstände leidenschaftslos zu akzeptieren.

**Merke** Misstrauere deiner spontanen Reaktion.

*Es sind nicht die Dinge selbst, die uns beunruhigen,  
sondern die Vorstellungen und Meinungen, die wir von den Dingen haben.*  
(Epiktet)