



Foto: Vera Kuttelvaserova – Fotolia

Die Beliebtheitsfalle

Von der Schwierigkeit „Nein“ zu sagen

„Sag nicht ja, wenn du nein sagen willst“, der Weltbestseller des amerikanischen Psychotherapeuten Professor Herbert Fensterheim und seiner Ehefrau Jean Baer stand in seinem Erscheinungsjahr 1975 monatelang weltweit auf den Bestsellerlisten. Jede Neuauflage erreicht abermals Weltbestsellerstatus. Offensichtlich fällt es Menschen auf der ganzen Welt und in allen Kulturen schwer, „Nein“ zu sagen. Doch woran liegt das? „Nein.“ Ein einfaches Wort und doch scheinbar so schwierig auszusprechen.



Gaby Baller
Mitglied der Deutschen Gesellschaft
für Medizincontrolling

Die Abteilung für Medizincontrolling hat in den meisten Krankenhäusern ähnliche Aufgaben: Die Qualitätssicherung der medizinischen Dokumentation und Kodierung, Erlös- und

MDK-Management, Bereitstellung und Analyse von Kennzahlen, Leistungsplanung und Entgeltverhandlungen und so weiter. Anhand dieser vielfältigen Aufgaben ist ersichtlich, dass der Medizincontroller häufig zwischen den Stühlen sitzt, Schnittstelle und Nahtstelle gleichermaßen ist. Aber auch erster Ansprechpartner für Fragen rund um die Abrechnung, Berater, Vermittler für Ärzte, Verwaltung und Geschäftsführung.

Als interner Dienstleister hat man von Natur aus jedoch keine leichte Aufgabe. Egal ob man in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen, einer Behörde oder in einem Krankenhaus arbeitet. „Kannst Du mir das mal schnell auswerten?“, „Könnten Sie kurz einen Blick auf die Kodierung werfen?“, „Würden Sie die NUB-Anträge bitte mal ausfüllen?“. Bei solchen Fragen zu unterstützen, zählt in der Regel zu den Aufgaben eines Medizincontrollers. Es gehört zum Job, diese Auskünfte zu geben und oft weiß das tatsächlich auch kein anderer. Die anderen wollen auch nur ihre Arbeit machen und dazu brauchen sie eben eine bestimmte Auskunft.

Aber da im Tagesgeschäft eines Medizincontrollers sowieso schon

alles kaum innerhalb der normalen Arbeitszeit zu bewältigen ist, kommen zusätzliche Aufwände on top, oder verdrängen andere Aufgaben von der Prioritätenliste.

Vom Schneeball zur Schneelawine

Meist bleibt es ja nicht bei einer kurzen Hinwendung zum angefragten Thema. Jede (berechtigte) Nachfrage, Anfrage oder Bitte zieht eine lange Kette nach sich, wie beispielsweise Rückfragen, Aufgaben, Handlungen. Das frisst die Freizeit oder die Zeit für andere Aufgaben des Medizincontrollers auf. Sie wollen aber für drei arbeiten, für das einfache Gehalt? Wunderbar. Dann können Sie einfach so weitermachen wie bisher und brauchen ab hier nicht weiter lesen. Das freut den Geschäftsführer.

Hochmotivierte Medizincontroller übernehmen oft Aufgaben die sonst keiner erledigt, weil sich Zuständigkeiten überlappen oder Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt sind. Und irgendwann, wenn alles zu viel geworden ist, kündigen sie. Denn für die permanente Überbelastung erntet der Medizincontroller noch nicht einmal Dankbarkeit, sondern wird für

jegliche Ungereimtheiten über nicht frei gegebene oder nicht abgerechnete Fälle auch noch verantwortlich gemacht.

350 offene Fälle in der chirurgischen Abteilung? Da muss der Medizincontroller eine Erklärung liefern. Wenn der dann sagt, dass die Fälle ja in der chirurgischen Abteilung offen sind und nicht im Medizincontrolling liegen, dann wird er dennoch häufig dafür verantwortlich gemacht. Die Konsequenz? Ja sagen, sich kümmern, mit dem Chefarzt der Chirurgie streiten und am Ende ist man der Buhmann für alle Seiten.

Klare Abgrenzungen und konsequente Regelungen seitens der Geschäftsführung könnten hier Wunder bewirken.

Vorgesetzte in allen Bereichen sind hier gefragt auf ihre Mitarbeiter zu achten. Überbelaste ich einzelne? Überbelaste ich Leistungsträger, gerade weil sie ihre Arbeit so gut machen? Verschone ich Minderleister, weil sie Aufgaben nicht in der gewünschten Qualität erbringen? Auch die eigene Balance ist wichtig.

Lernen, nein zu sagen

Wenn viele andere „Nein“ sagen bleibt am Ende alles an einer Person hängen und die soll es dann richten. Die Folge? Aktenberge, der Medizincontroller muss das was in den (Haupt-)Abteilungen versäumt wird, ausbügeln. „DRGs interessieren mich nicht.“ Solche Aussagen von Chefarzten verstärken das Problem.

Der Chefarzt sollte eigentlich ein Vorbild sein und seine Abteilung führen. Aber mit dieser Aussage, mit diesem indirekten Nein zur Kodierung bürdet er zum einen dem Medizincontroller und der Kodierabteilung alles auf, gleichzeitig sagt er über sich aus, dass er keine verantwortungsbewusste Führungskraft ist und noch nicht verstanden hat, dass er eine Abteilung leitet.

Raus aus der Beliebtheitsfalle

Erziehung, nicht unfreundlich sein wollen, unangenehme Reaktionen vermeiden, nicht auffallen,



Abb.: Ursachen, warum ein „Nein“ schwer fallen kann.

keine Schwierigkeiten machen, stets zu Diensten sein und etwas im Gegenzug erwarten oder ein schlechtes Gewissen. In einer Welt in der der Druck täglich zunimmt, ist ein schnelles „Ja“ nachvollziehbar damit die angefragte Aufgabe vom Tisch ist.

Doch gerade in einer solchen Welt wird es immer wichtiger, „Nein“ sagen zu können. Ein „Nein“ ist auch ein Selbstschutz. Es hilft, sich abzugrenzen, die eigenen Kräfte zu erhalten und schützt vor dem Ausbrennen. „Nein“ zu sagen ist aber manchmal schwer, weil der Mensch gemocht werden will und weil es sich gut anfühlt gebraucht zu werden. Nette, hilfsbereite Kollegen sind sehr beliebt und sind in gewisser Weise unersetzlich.

Eigentlich will man auf eine Anfrage mit „Nein“ antworten, sagt dann aber aus Pflichtgefühl „Ja“. Einige Male hilft jeder bereitwillig aus und ist bereit, die eigenen Interessen hintenanzustellen. Aber irgendwann kommt meist der Punkt wo es nötig ist, eine Bitte abzulehnen. Respekt erarbeitet man sich mit „Ja“-sagen nicht. Wem wird mit Respekt begegnet? Dem ewigen „Ja“-Sager oder demjeni-

gen, der seine Arbeit einschätzen kann und sich abgrenzt, wenn es notwendig ist?

Selbststeuerung lernen

Steuern Sie sich und Ihre Zeit. Lassen Sie das nicht andere übernehmen, denn sonst entscheiden Sie nicht mehr was Sie (für andere) tun. Machen Sie sich klar, wenn sie „Ja“ sagen, dass Sie den Preis dafür zahlen: Mehrarbeit, Überstunden, Stress und den Vorwurf, dass Sie Ihre Arbeit nicht erledigt bekommen. Wenn Sie dauerhaft mehr geben als Sie bekommen und Ihre eigenen Bedürfnisse hinten anstellen, werden Sie unzufrieden und frustriert. Auch deshalb gilt es, besser für sich zu sorgen.

Wer immer authentisch ist, offen und ehrlich äußert, was er kann und bereit ist zu leisten, zeigt, dass er eine klare Linie hat. Er gibt klar zu verstehen, für was er steht und was nicht geht. Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter werden dankbar dafür sein, wenn sie immer wissen woran sie sind.

Denn trotz „Nein“ zu einer „kurzen Auswertung“ geht die Beziehung zur Mitarbeiterin im Finanzcontrolling nicht auseinander. Aber wegen einem wiederholt ge- ▶

13 Arten „Nein“ zu sagen

Ein freundliches „Nein“ ist allemal besser als ein gequältes „Ja“. Hier finden Sie Tipps zum freundlichen „Nein“-sagen:

1: Entscheiden Sie nicht sofort

Widerstehen Sie dem Impuls, sofort „Ja“ zu sagen. Sagen Sie stattdessen: „Ich muss kurz darüber nachdenken und komme in fünf Minuten zu dir um dir Bescheid zu geben.“ Und später dann Tipp 2.

2: Respektvoll „Nein“ sagen

Ein respektvolles „Nein“ heißt, sich dafür zu bedanken dass der andere Ihnen diese Aufgabe vertraut oder Vertrauen in Ihre Lösung oder Hilfe hat, Sie zeigen aber gleichzeitig Verständnis für die Bitte des anderen. Dann drücken Sie Ihr Bedauern darüber aus, dass Sie nicht helfen können: „Aber leider kann ich in diesem Fall nicht...“

3: Sagen Sie „Jein“

Wenn Sie beispielsweise nur in diesem Augenblick keine Zeit haben, könnten Sie nachfragen, ob es denn möglich wäre, diese Aufgabe zu einem späteren Zeitpunkt zu übernehmen. Wenn Sie dazu bereit wären einen Teil der Bitte zu übernehmen, dann bieten Sie das ebenfalls an.

4: Schriftlich anfordern

Widerstehen Sie dem Impuls sich sofort zum Sachverhalt zu äußern und bitten um eine schriftliche Formulierung der Anfrage, etwa per E-Mail. Vieles wird sich von alleine erledigen, einiges können Sie auf diese Weise auch einfacher wegdelegieren.

5: Delegieren Sie die Anfrage an jemand anderen

Aufgaben, für die Sie nicht zuständig sind oder die Sie delegieren können, gehören nicht in Ihren Arbeitsbereich. Welche Aufgaben

können Sie delegieren? Welche Aufgaben gehören nicht in Ihren Bereich? Häufig fallen Anfragen oder Bitten in einen anderen Zuständigkeitsbereich, die Zuständigen stehen aber gerade nicht zur Verfügung oder genießen nicht das Vertrauen der anfragenden Person. Das darf dennoch an die entsprechende Stelle delegiert werden, sonst wird Ihnen von anderer Seite Kompetenzüberschreitung nachgesagt.

6: Bieten Sie Alternativen an

Gegenvorschläge, Verbesserungsvorschläge oder vielleicht eine andere Idee, wie derjenige sein Anliegen lösen kann, zeigen, dass Ihnen der andere oder sein Anliegen nicht egal ist. Sie machen aber auch klar, dass Sie nicht zur Verfügung stehen. „Ich habe leider keine Zeit, dir bei diesem Formular zu helfen. Aber wenn du mal im Intranet schaust, da müsste im QM etwas zu finden sein.“

7: Haben Sie keine Angst vor einer negativen Reaktion auf Ihr „Nein“

Wenn sich jemand entrüstet von Ihnen abwendet, nur weil Sie nicht gleich machen, was der andere will, dann ist das ein eher infantiles Verhalten des anderen. Nicht von Ihnen, vergessen Sie das nicht. Sie sind nicht für die Stimmung von anderen verantwortlich und müssen auch nicht für Harmonie in der Abteilung oder Klinik sorgen.

8: Beschreiben Sie die Folgen, wenn Sie „Ja“ sagen

Schrecken Sie mit Ihrer Antwort ab. Beschreiben Sie was passiert, wenn Sie diese Aufgabe erfüllen. „Ich kann das machen, aber es wird bestimmt fünf oder sechs Wochen dauern bis ich dazu komme.“

9: Vertrauen Sie auf Ihre Intuition

Wenn Sie spüren, dass ein Anliegen nichts werden kann, äußern Sie Ihre Bedenken. „Ich bin zurzeit enorm eingespannt, sodass ich diesem Projekt nicht die Aufmerksamkeit widmen kann, die es verdient hätte. Das würde dem Ergebnis schaden.“

10: Geben Sie das Anliegen wieder zurück

Bekräftigen Sie, dass der Anfrager die Aufgabe selbst erledigen kann. Bestimmte Anliegen können häufig vom Anfragenden selbst erledigt werden. Hier können Sie Unterstützung anbieten, wenn er es schon einmal versucht selbst zu bearbeiten und soweit fertig macht, dass Sie nur noch drüber schauen müssen.

11: Bleiben Sie konsequent

Wenn Sie inkonsequent sind, merken das die anderen bald und wissen, dass sie nur oft genug fragen müssen bis Sie sich doch noch bereit erklären zu helfen. Sätze wie „Tut mir leid, aber die Wochenenden gehören meiner Familie“, verdeutlichen Ihre Werte und setzen sich in den Köpfen fest.

12: Widerstehen Sie Lob

Den anderen erst mal zu loben ist eine sehr kluge Verhandlungstaktik! Fallen Sie nicht darauf rein, denn man appelliert vordergründig an Ihre Kompetenz, tatsächlich will man Sie aber nur ausnutzen.

13: Erlauben Sie sich „Nein“ zu sagen

Machen Sie sich klar, dass Sie für jedes „Ja“ auch einen Preis zahlen. Sie sind kein schlechter Mensch wenn Sie eine Bitte ablehnen.

nervtem „Ja“ vielleicht schon. Das ist eine wichtige Erfahrung. Die gute Nachricht ist: Mit jedem „Nein“ wird es in Zukunft leichter. Und zugleich bietet es die Chance, sein Selbstbewusstsein zu stärken.

Am schlimmsten sind doch Menschen, die „Ja“ sagen, und einem gleichzeitig deutlich zu spüren geben, dass es jetzt gerade überhaupt nicht passt. Deshalb: Lieber ein respektvolles „Nein“, als ein aggressives „Ja“. ■

Gaby Baller
Training, Coaching & Beratung
Rohrbacher Str. 92 / 1
69115 Heidelberg
baller@six-sigma-coaching.de