

## Verhalten in der Krise

*Das Thema ist täglich präsent, begleitet uns seit März 2020 und hinterlässt tiefe Spuren in unserer Gesellschaft. Nicht nur wirtschaftlich, sondern auch emotional bis hin zu einem Bruch in unserer Bevölkerung. Corona hat uns fest im Griff und es ist noch nicht absehbar, wie sich die weitere Entwicklung darstellen wird. Als alles begann, herrschte zunächst große Unsicherheit. Was bedeutet das für die Praxisabläufe? Wie reagieren die Patienten? Bin ich berechtigt die Corona Hilfen zu beantragen? Muss Kurzarbeit angemeldet werden? Übersteht die Praxis diese Krise? Eine für alle unbekannt Situation musste gehandelt werden, stellte und stellt weiterhin eine Herausforderung dar, die von allen viel verlangt, auch wenn mittlerweile eine „Form der Routine“ eingetreten ist. In einer der letzten Ausgaben hatten wir das Thema Resilienz im Focus, dass gerade in der aktuellen Situation präsenter ist als je zuvor.*

### Es ist, wie es ist

Egal welchen Namen die Krise hat. Es gilt sie emotional anzunehmen. Das ist der wichtigste und alles entscheidende Schritt. Sie können die Situation nicht verändern. Die völlig falsche Reaktion wäre zu hadern, sich in eine Opferrolle zu begeben und die Schuld bei den anderen zu suchen. Es geht vielmehr darum mit großer Offenheit diese Herausforderung anzunehmen, um zu verhindern, dass die Auswirkungen die Existenz der Praxis gefährden. Einer unserer Geschäftspartner im Veranstaltungsbereich hatte Anfang des Jahres volle Auftragsbücher bis Ende des Jahres. Ab März lag der Umsatz bei null. Nach dem ersten Schock wurde sofort auf den Modus „welche Alternativen gilt es zu entwickeln“ umgestellt. Akzeptieren Sie daher die Situation, so schwer sie auch ist. Es gibt keine wirkliche Alternative dazu.

### Gehen Sie vom Schlimmsten aus

Die Frage „was kann mir im schlimmsten Fall passieren“, gilt es offen und ehrlich zu beantworten. Die Formulierung des „Worst-Case-Szenarios“ gibt Ihnen die Chance sich konkret mit Maßnahmen auseinanderzusetzen, die genau das verhindern. Wenn Sie wissen, was alles auf Sie zukommen kann, entwickeln Sie eine innere Stärke, die Ihnen die Kraft gibt den folgenden Prozess mit der notwendigen Energie anzugehen. Sie sind dafür verantwortlich das virtuelle Bild nicht zur Realität werden zu lassen. Dass der schlimmste Fall dann in der Regel nicht eintritt, ist ein weiterer motivierender Faktor, der bei allen Problemen die positive Einstellung stärkt.

### Der Maßnahmenplan

Es gilt nun die wichtigsten Entscheidungen auf den Weg zu bringen, die sich auf drei Kernthemen beziehen.

1. Wie können die Kosten gesenkt, die Liquidität erhalten werden?
2. Wie kann ich meine Patienten weiterhin an meine Praxis binden und welche Behandlungen biete ich an?
3. Welche organisatorischen Abläufe gilt es zu verändern?

Während sich die Kostensenkung in der Regel sehr stark auf das Thema Personal konzentriert, beispielsweise durch Kurzarbeit, können Liquiditätsengpässe durch

günstige Kredite oder Zuschüsse überbrückt werden, bergen aber auch Gefahren, die es zu beachten gilt. Grundsätzlich bevorzugen wir die Krisensituationen mit den eigenen Mitteln zu bekämpfen und nicht auf fremde Hilfe zu bauen, die zu weiteren finanziellen Verpflichtungen führen. Größere Chancen sehen wir in den Punkten 2 und 3. Die Vermittlung der Hygienemaßnahmen, die den Patienten dokumentieren, dass die Praxis professionell mit der Situation umgeht, ist sicherlich von allen Praxen kommuniziert und von den Patienten gelernt worden. Die in der Regel luftigere Einbestellung kann aber auch dafür genutzt werden, um Behandlungen anzubieten, die geigelt werden können. Dies hat den Vorteil, dass Umsatzverluste kompensiert und unabhängig vom Budget vereinnahmt werden. Dies kann dann sogar zu einer Umsatzausweitung führen. Als zusätzlicher Vorteil ist zu nennen, dass ein Lerneffekt eintritt, der auch für die Zeit nach der Krise genutzt werden kann. Sowohl bei den Patienten, die diese Behandlungen beauftragt und den Vorteil erfahren haben, als auch im gesamten Team, das lernt, wie positiv viele Patienten auf die Ansprache reagieren. Die altbekannte Weisheit, dass man aus Krisen lernt, wird nicht nur in diesem Fall eindrucksvoll bestätigt.

Im Bereich der Organisation gilt es immer wieder auf neue Entwicklungen zu reagieren. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass innerhalb des Teams eine große Dynamik entstanden ist Abläufe zu optimieren und diese dann auch zu manifestieren. Es entwickeln sich Vorschläge und Ideen, die bei entsprechender Umsetzung sehr motivierend wirken. Diese betrifft Themen im Terminmanagement, in den Abläufen und in der Betreuung der Patienten. Wer hat vor kurzem schon über Videosprechstunden nachgedacht, die in der Zwischenzeit in vielen Praxen mit sehr interessanten Konzepten und Perspektiven eine wertvolle Bereicherung geworden sind?

### **Offene Kommunikation**

Gerade in Krisenzeiten gilt es offen zu kommunizieren. Die Situation sollte dem Team vermittelt, die Maßnahmen erläutert werden. Transparenz ist immens wichtig. Von daher sollten regelmäßige Meetings zu einem unbedingten Muss gehören. Wir schlagen ein wöchentliches Update vor. Es gibt Redebedarf bei den Mitarbeiterinnen, die mit der neuen Situation umgehen müssen, Erfahrungen machen, die für sie neu und ungewohnt sind. Diese sollten umgehend geklärt werden. Einzelgespräche sollten unbedingt mit dazu gehören, so dass die Mitarbeiterin die Chance erhält Ihnen ihre ganz persönliche Befindlichkeit zu erläutern. Auch die Patienten sind angespannt und verunsichert und treten zunehmend fordernder, manchmal sogar schon aggressiv auf? Wie ist mit diesen Patienten zu verfahren? Welche Rechte und Pflichten ergeben sich daraus? Je offener der Umgang im Miteinander gestaltet wird, desto einfacher ist es für jeden mit der Situation umzugehen. Vor allen Dingen wird vermittelt, dass jeder einzelne wichtig ist, um diese Krise gemeinsam zu bewältigen. Man wächst in der Krise zusammen.

### **Ihre Präsenz**

Ihre Mitarbeiter/innen schauen immer auf Sie. Ganz besonders in Krisenzeiten. Sie sind gerade jetzt als Führungsperson gefordert. Sie gehen voran und zeichnen sich aus durch positives Denken. Ihre Führungsverantwortung liegt darin, sich stärker

um jeden einzelnen zu kümmern und die Abläufe des Tagesgeschäfts stärker in den Focus zu nehmen, als in normalen Zeiten. Sie dokumentieren durch dieses veränderte Verhalten Präsenz und Unterstützung. Sie zeigen Stärke und wissen, dass es immer wieder schwierige Situationen gibt, die zu bestehen sind und die Sie souverän meistern. Haben Sie ein offenes Ohr für die Belange Ihrer Mitarbeiter/innen, die in unsicheren Zeiten einen starken Rückhalt brauchen. Auch hier sehen wir Entwicklungschancen für Ihre weitere Rolle als Chef, denn Sie werden bei Beachtung dieses Verhaltens feststellen, dass Sie nicht nur als Person wachsen, sondern auch im Ansehen Ihres Teams.

### **Zukunftsplanung**

Es gibt fast nichts Motivierendes als eine Zukunftsperspektive vor Augen zu haben. Wer es schafft in Krisenzeiten für sich selbst und für seine Mitarbeiterinnen ein Bild zu kreieren, das für eine gute Zukunft steht, hat aus der Krise eine Stärke entwickelt, die ansteckend wirkt. Die Lerneffekte können konstruktiv für Weiterentwicklungen, Veränderungen und bessere Abläufe stehen, an denen jeder mitgearbeitet hat. So geht man in der Regel gestärkt aus dieser schwierigen Zeit hervor und hatte sogar die Chance sich einen „Wettbewerbsvorteil“ zu erarbeiten, der von den Patienten wahrgenommen und gelernt wird. Aus vielen Praxen haben wir mitgenommen, dass in den vergangenen Monaten „Reinigungsprozesse“ stattgefunden haben, die ansonsten nie stattgefunden hätten. Es erhöhen sich insgesamt die Effektivität und die Wirtschaftlichkeit der Praxis durch ein schärferes Bewusstsein aller handelnden Personen.

### **Fazit**

Wenn man versucht aus der aktuellen Situation, die man aber auf jede Krise übertragen kann, etwas Positives zu ziehen, dann ist es das MUSS positiv, konstruktiv und kreativ damit umzugehen. Die Praxen, die diese Herausforderung angenommen haben, werden gestärkt und mit einem neuen Selbstbewusstsein aus der Krise hervorgehen. Die anderen werden geschwächt überleben oder im schlimmsten Fall verschwinden. Seien und bleiben Sie daher positiv und nehmen Sie diese Herausforderung an. Sie werden mit den richtigen Maßnahmen erleben, mit welcher Dynamik Sie in eine weitere Phase Ihrer Praxisentwicklung eintreten können.