

## KRISENMANAGEMENT

## So gelingt Praxis- und Mitarbeiterführung in Zeiten der Corona-Krise

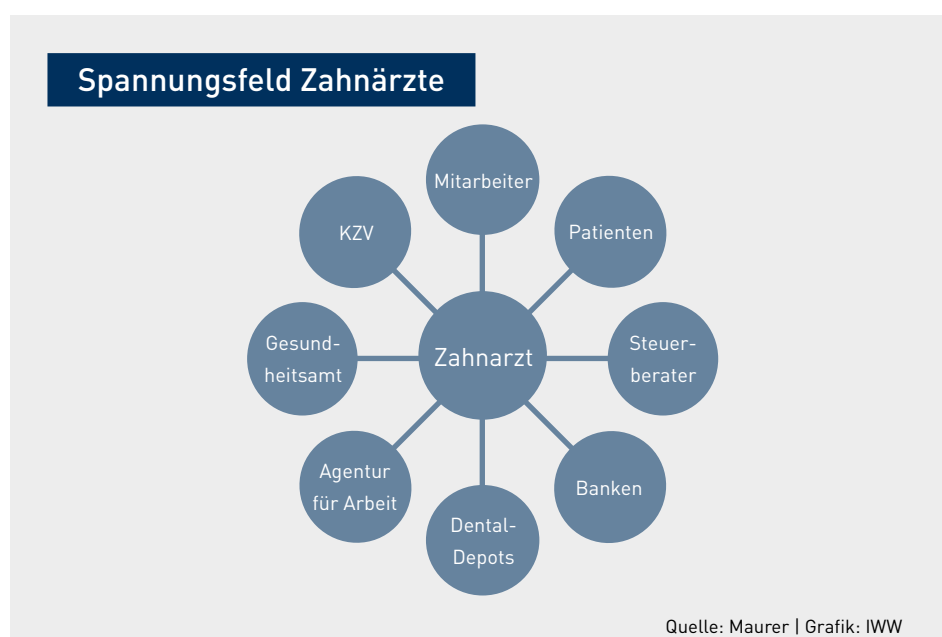
von Christa Maurer, Kommunikation & Management, Lindau

| Vertragszahnärzte befinden sich seit Beginn der Corona-Krise in einer prekären Lage: Am liebsten möchten sie ihr Team, ihre Patienten und sich selbst vor Infektionen schützen und die Praxis deshalb vorsorglich schließen, zum anderen sind sie zur Behandlung verpflichtet und letztendlich betriebswirtschaftlich auch dazu gezwungen. Täglich gibt es neue Informationen. Jetzt schlägt die Stunde des Zahnarztes als Führungskraft. Er muss sich gegenüber Mitarbeitern, Patienten, Behörden, KZV etc. als Krisenmanager bewähren. Wie das gelingen kann, zeigt der Beitrag auf. |

### Zahnärzteschaft im multiplen Spannungsfeld

Nie zuvor standen Zahnärzte und viele andere Berufsgruppen vor einer derartigen Herausforderung wie jetzt. Bei Zahnärzten kommt noch erschwerend hinzu, dass sie laut Kabinettsbeschluss zum COVID-19-Krankenhausentlastungsgesetz die Zahnärzteschaft nicht berücksichtigt werden, d. h. noch sind keine finanziellen Unterstützungsmaßnahmen seitens der Bundesregierung für sie geplant (Pressemitteilung der KZBV vom 24.03.2020). Die angekündigten Rettungsschirme klingen gut, greifen jedoch noch nicht und keiner kann eine gesicherte Auskunft darüber geben, wie schnell das der Fall sein wird.

Das Schaubild zeigt auf, in welchem Spannungsfeld sich Zahnärzte befinden. Allein daran lässt sich gut erkennen, wie schwer es fallen muss, allen gerecht zu werden.



Bislang keine expliziten Unterstützungsmaßnahmen für Zahnärzte

Viele mögliche Ansprechpartner

Zahnärzte müssen sich inzwischen täglich damit beschäftigen, wie sie wirtschaftliche Folgen bewältigen. Deshalb müssen sie in verstärktem Maße Kontakt zu Banken, Steuerberatern, Arbeitsagenturen, KZVen und Gesundheitsbehörden halten – wobei alle Kontaktmöglichkeiten hoffnungslos überlastet sind und zusätzliche nervenaufreibende Wartezeiten dazukommen.

### Viel Unsicherheit bezüglich des Schutzes vor Ansteckung

Zahnärzte stehen vermehrt im Austausch mit verunsicherten Patienten, die durch die Dynamik des Virus verängstigt ihre Termine absagen. Patienten, die ihre Termine noch wahrnehmen wollen, müssen zum Schutz der eigenen Praxis befragt werden, inwieweit ein mögliches Infektionsrisiko vorliegt.

Die Ausstattung der Vertragszahnärzteschaft mit zentral beschaffter Schutzausrüstung lässt auf sich warten. Dringend benötigte Einwegartikel wie Einmalhandschuhe, Mundschutz und Desinfektionsmittel werden knapp. Die Dental-Depots haben selbst keinen Nachschub und können an dieser Stelle nicht helfen. Sind diese Artikel aufgebraucht, muss die Praxis schließen – bleibt jedoch mit den wirtschaftlichen Folgen auch hier auf sich allein gestellt.

### Teilweise problematisches Verhalten von Mitarbeitern

Die Mitarbeiter sind ebenfalls verunsichert, reagieren teilweise panisch und unwissentlich „geschäftsschädigend“. Trotz aller Angst wird mit Arbeitsverweigerung gedroht, werden vorsorgliche Krankschreibungen beschafft, Terminabsagen oder Terminverschiebungen der Patienten forciert.

### Verheerende wirtschaftliche Folgen

Die wirtschaftlichen Folgen sind verheerend. Die Lohnfortzahlungen und möglichen Kreditraten sind für manche Praxen bei den derzeitigen Umsatzrückgängen schon jetzt eigentlich nicht mehr zu leisten. Man ist gezwungen unpopuläre Entscheidungen zu treffen: Beantragung von Kurzarbeitgeld zur Kompensation bis hin zu Änderungskündigungen oder generellen Entlassungen stellen die Zahnärzte vor eine zusätzliche Belastungsprobe.

## So funktioniert effektives Krisenmanagement

Motivieren kann bekanntlich nur, wer selbst motiviert ist. Leichter gesagt, als getan. Täglich neue Informationen und nach wie vor keine praktikablen Lösungen können ganz schön an den Nerven zerrren. Dennoch ist es gerade für Führungskräfte unabdingbar, einen kühlen Kopf zu bewahren und besonnen vorzugehen. Seien Sie aktiv und gehen Sie die einzelnen Problemfelder systematisch an.

### Überblick zu Finanzen verschaffen

Verschaffen Sie sich einen Überblick über

- die Umsatzentwicklung von Januar bis März,
- die besonders betroffenen Behandlungsbereiche und wo noch Umsatz generiert werden kann,
- welche Kredite noch laufen und welche Kredite eventuell über KfW-Kredite umgeschuldet werden können,
- wo noch weitere finanzielle Unterstützung möglich ist.

Wirtschaftliche  
Folgen von Corona  
beschäftigen  
Zahnärzte tagtäglich

Nachschub von  
Hygieneartikeln  
schwierig

Unpopuläre  
Entscheidungen  
können notwendig  
werden

Probleme mit  
kühlem Kopf  
angehen

Nehmen Sie zeitnah Kontakt auf mit Ihrem Steuerberater, Ihrer Bank, der KZV und ggf. Ihrem Vermieter auf. Hier gibt es Informationen, dass bei Mietrückständen nicht gekündigt werden darf. Klären Sie eine eventuelle Notlage mit Ihrem Vermieter ab und entwickeln Sie einen Maßnahmenplan. Jeder der genannten Ansprechpartner hat allerdings derzeit überaus viel zu tun. Bleiben Sie hartnäckig, um die dringend benötigten Informationen zu erhalten.

**PRAXISTIPP |** Gemeinsam mit Ihrer Bank und Ihrem Steuerberater können Sie Lösungsszenarien entwickeln, sobald alle Fakten auf dem Tisch liegen. Wichtig zu wissen ist vor allen Dingen, wie lange Sie die Situation bei unveränderten Rahmenbedingungen wirtschaftlich überstehen können.

### Mitarbeiter gut informieren

Mehr denn je gilt es, die Mitarbeiter zu informieren. Nur wenn alle Mitarbeiter über die aktuellen Informationen verfügen, kann gemeinsam an der Krisenbewältigung gearbeitet werden. Wichtig sind sachliche Informationen. Zeigen Sie Verständnis für die Sorgen und Ängste Ihrer Mitarbeiter. Verdeutlichen Sie aber auch die wirtschaftliche Tragweite. Beschönigen Sie nicht, dramatisieren Sie aber auch nicht unnötig. Nichtsdestotrotz müssen Sie sich vorbereiten:

- Kümmern Sie sich zeitnah um die Beantragung von Kurzarbeitergeld – zu beantragen bei der zuständigen Agentur für Arbeit (auf der jeweiligen Homepage sind unter diesem Stichwort entsprechende Anträge zu finden).
- Beschäftigen Sie sich schon jetzt mit der Möglichkeit von Änderungskündigungen, um handlungsfähig zu sein, falls die Kurzarbeit nicht ausreichend Unterstützung bietet.
- Unangenehmerweise müssen Sie sich ebenfalls schon einen Sozialplan zurechtlegen, wenn Sie zur Rettung der Praxis Entlassungen vornehmen müssen.

### Patienten mit Informationen versorgen

Auch die Patienten benötigen Informationen. Verunsichert von täglich neuer Berichterstattung trauen sie sich nicht, ihre vereinbarten Termine wahrzunehmen. Informieren Sie die Patienten am Telefon, sofern diese anrufen – aber nutzen Sie auch die Möglichkeiten der neuen Medien. Auf Ihrer Website können Sie über ihre Vorsorgemaßnahmen und Hygienestandards informieren.

Ihrem Facebook-Account – sofern vorhanden – kommt derzeit eine enorme Bedeutung zu: Hier können Sie Ihre Patienten kurzfristig und in kürzeren Abständen an der Entwicklung der Krise bzw. dem Umgang der Praxis mit dieser Herausforderung auf dem Laufenden halten:

- Informationen, dass man nach wie vor für seine Patienten da ist
- Statements zu den in der Praxis ergriffenen Vorsorgemaßnahmen
- Hinweise, noch über genügend Hygieneartikel wie Einmalhandschuhe und Mundschutz zu verfügen
- Links mit interessanten Informationen oder Videos zur derzeitigen Corona-Situation
- Hotlines und Notfalltelefonnummern für den Fall einer Infektion

Wie lange kann man wirtschaftlich überstehen?

Um Kurzarbeitergeld kümmern

Über Sozialplan nachdenken

Facebook kann derzeit eine echte Hilfe sein

### Lieferengpässe bei Schutzausrüstung etc.

Bleiben Sie auch hier hartnäckig und versuchen Sie, alle Quellen „anzuzapfen“, um drohenden Lieferengpässen vor allen Dingen von Hygieneartikeln zu vermeiden. Kontaktieren Sie Ihre KZV bezüglich der angekündigten Ausstattung mit zentral beschaffter Schutzausrüstung, wie in einer Pressemitteilung der KZBV vom 23.03.2020 angekündigt.

### Behördliche Schließung

Kommt es zu einer behördlichen Schließung Ihrer Praxis, greift § 56 des Infektionsschutzgesetzes, wonach Ihnen eine Entschädigung zusteht. Kümmern Sie sich auch hier zeitnah um einen entsprechenden Antrag auf Entschädigungsleistungen. Wenden Sie sich in diesem Fall an Ihr zuständiges Gesundheitsamt. Tun Sie das möglichst schriftlich, die Telefonleitungen sind auch hier überlastet.

### Verhaltenstipps

In der Krise müssen sich Praxisinhaber als Führungskräfte bewähren, auch wenn das nicht zu ihrer Ausbildung als Zahnmediziner gehörte. Insbesondere folgende Eigenschaften sollten Sie einbringen:

- **Vorbildfunktion:** Was Chefs von Ihren Mitarbeitern verlangen, müssen Sie auch selbst bereit sein zu tun – im Patientenkontakt, im Umgang mit Sorgen und Ängsten, in der Informationsverarbeitung.
- **Informationsaustausch:** Wie bereits erwähnt, müssen Sie Ihre Mitarbeiter informiert halten, ohne Schreckensszenarien heraufzubeschwören.
- **Improvisation:** Bereiten Sie sich – wie oben beschrieben – so gut es geht auf die unterschiedlichen Szenarien vor. Sie müssen jedoch auch akzeptieren, dass Sie derzeit nur von Tag zu Tag planen können und sehen, was funktioniert und was nicht.
- **Priorisieren:** Um sich nicht selbst zu überfordern ist bedeutend, Prioritäten zu setzen. Stellen Sie bisherige Abläufe in Frage – Einschnitte bei der Effizienz sind durchaus hinnehmbar, wenn dadurch der Betrieb der Praxis aufrecht erhalten werden kann.
- **Positiv bleiben:** Menschen werden stark von den Emotionen anderer beeinflusst. Deshalb kommt den Praxischefs die Aufgabe zu, das Team zu stärken und besonnen zu bleiben, Ruhe und Optimismus auszustrahlen. Das Gefühl, einer Situation gewachsen zu sein, wirkt ansteckend.
- **Auf sich selbst achten:** Pausen sind wichtig. Gönnen Sie sich diese. Das hilft, die nötige Gelassenheit zu entwickeln und abends auch mal abschalten zu können.

**FAZIT** | Als Krisenmanager müssen Sie den Tatsachen - so negativ sie sich auch darstellen – ins Gesicht blicken. Den Kopf in den Sand zu stecken und darauf zu hoffen, dass es schon irgendwie laufen wird, ist die denkbar schlechteste Lösung.

Ggf. Antrag auf Entschädigungsleistungen stellen

Sich auf unterschiedliche Szenarien vorbereiten

Positive Ausstrahlung wirkt ansteckend