

# Führen in Krisenzeiten

## Besondere Aufgaben für die Praxisleitung

Bianca Rieken

Schon im normalen Praxisalltag gleicht Personalführung oft einer Herausforderung. In Zeiten der Krisen noch mal mehr. Krisen gab es schon vor der aktuellen Pandemie und wird es auch in Zukunft leider immer geben. Schwere Erkrankungen des Praxisinhabers, eine finanzielle Schieflage oder bedeutsame Fehlentscheidungen können eine Praxis in eine Krisensituation stürzen. Gerade in schwierigen Zeiten ist die Praxis auf ein stabiles Team und Zusammenhalt angewiesen und die Mitarbeiter wiederum auf starke Führungskräfte. Aber worauf kommt es bei der Führung in Krisenzeiten an?

**Als erste Handlung ist es entscheidend**, den Praxisbetrieb sicherzustellen und organisatorische Notlösungen zu finden; dies erfolgt meist ganz automatisch. Das stellt jedoch höchstens die Basis einer erfolgreichen Krisenbewältigung dar. In stürmischen Zeiten ist es entscheidend, dass Mitarbeitern der Weg gezeigt und Halt durch klare Ziele und Vorgaben gegeben wird. Da Mitarbeiter in der Regel ein feines Gespür haben und ahnen, dass etwas nicht stimmt, ist es wichtig, frühzeitig zu kommunizieren und das Team zu Verbündeten zu machen. Informationen geben Sicherheit, und speziell in ungewohnten Zeiten ist das Bedürfnis nach Sicherheit enorm. Daher ist es auch wichtig, in dieser Zeit als Führungskraft besonders präsent zu sein. Viele Praxen haben in den Pandemiezeiten sinnvollerweise auf ein Schichtsystem umgestellt. Dennoch ist unbedingt zu empfehlen, dass die Führungskräfte der Praxis größtmögliche Präsenz zeigen und für die Mitarbeiter da sind. Sie sollten sich Zeit für Gespräche nehmen und dabei Interesse und Verständnis für deren Gefühle und Ängste zeigen. Dass diese Beachtung finden und verarbeitet werden, ist übrigens ein entscheidender Faktor, um schnell aus einer Krise herauszukommen, Veränderungen zu akzeptieren und nach vorne blicken zu können.

Auch mit Mitarbeitern, die im Praxisteam eher zu einer negativen Stimmung beitragen, indem sie beispielsweise lautstark ihren Unmut äußern oder Entscheidungen infrage stellen, sollten zeitnahe Gespräche geführt werden, um darauf zu reagieren. Das ist definitiv einfacher im Einzelgespräch als im Teammeeting, wo einem die Gruppendynamik sprichwörtlich um die Ohren fliegen könnte.

In Zeiten wie diesen sind die meisten sehr mit sich selbst und ihrem persönlichen Schicksal beschäftigt. Wer es schafft, seiner Umwelt mit Milde und Nachsicht zu begegnen, anstatt alles auf die Goldwaage zu legen, macht es vor allem sich selbst einfacher. Viele sind mit der unbekannteren Extremsituation überfordert und in Gedanken ganz bei sich selbst. Mit einfühlsamen Worten ist dann am meisten geholfen. Gleichzeitig sollten Praxisinhaber ihrem Team Einblicke in die unternehmerische Sichtweise geben und erläutern, mit welchen übergeordneten Praxisthemen sie selbst beschäftigt sind. In der Regel ist dies der einzige Weg, um Angestellte für Unternehmensbelange zu sensibilisieren und Verständnis auch für schwierige Personalentscheidungen zu bekommen. Wer über seine Gefühle spricht, erhöht die Chance, von anderen verstanden zu werden.

Herausfordernd, aber gleichermaßen bedeutsam ist es, als Vorgesetzter jederzeit vor den eigenen Mitarbeitern konstruktiv aufzutreten und als Vorbild zu agieren. Niemand kann von seinem Praxisteam eine positive Grundhaltung erwarten, wenn von oben zu viele Zweifel, Sorgen oder destruktive Verhaltensweisen gezeigt und vorgelebt werden. Speziell in schwierigen Zeiten ist es

alles andere als einfach, Optimismus auszustrahlen. Eine positive Denkweise kann man jedoch lernen und ist tatsächlich eine Willensentscheidung. Bewusst das Positive in negativen Dingen zu sehen und die Krise auch als Chance zu begreifen, hilft für ein starkes Mindset. Es empfiehlt sich, auch aus der schwierigen Zeit wertvolle Erkenntnisse abzuleiten: über das Praxisteam und generell. „Was hätte ich ohne die Krise nie erfahren und lernen können?“ Diese Frage hilft, um den Sinn in schwierigen Zeiten zu erkennen, aber auch, um für zukünftige Herausforderungen besser gerüstet zu sein.

Glücklicherweise kommt nach jeder Talfahrt irgendwann wieder der Aufstieg, und auch in der Corona-Krise geht der Weg letztendlich wieder bergauf. Für die Führung ist es dann wichtig, das Praxisteam wieder zurück in eine (neue) Normalität zu führen. Dies impliziert, den Ausnahmezustand zu beenden und Sonderregelungen wieder aufzuheben. Je länger Kurzarbeit, Homeoffice & Co. Bestand hatten, umso selbstverständlicher werden sie für Mitarbeiter, und teilweise erwächst sogar eine ungerechtfertigte Anspruchshaltung daraus. Damit nicht eine Vielzahl an Ausnahmeregelungen das Praxisleben überfluten, sollte den Mitarbeitern erklärt werden, weshalb manche Zugeständnisse wieder beendet werden müssen.

## Fazit

Besonders wichtig ist es, sowohl während als auch nach der Krise, den geleisteten Einsatz der Mitarbeiter zu wertschätzen. Auch wenn man in Extremsituationen in erster Linie damit beschäftigt ist, zu funktionieren, sollte es keineswegs zu kurz kommen, sich selbst sowie dem Praxisteam die gemeinsam erzielten Erfolge vor Augen zu halten. Letztendlich werden nur diejenigen mental gestärkt aus der Krise gehen, die mit Stolz auf das blicken, was in der Praxis trotz – oder wegen – der widrigen Umstände erreicht werden konnte.

## Kontakt

**Dipl.-Psych. Bianca Rieken**  
PERSONAL & PRAXIS  
Ilmer Weg 75  
21423 Winsen an der Luhe  
Tel.: 0179 9493343  
rieken@personal-und-praxis.de  
www.personal-und-praxis.de

Infos zur Autorin

