

Artikel aus dem Buch:

„Resilienz – Für ein krisenfestes Gesundheitssystem“

Jens Baas (Hrsg.) – Medizinisch-Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft

Zukunftssicherheit durch Resilienz: wie das Neostabilitäts-Modell das deutsche Gesundheitssystem flexibler, widerstandsfähiger und robuster machen kann.

Deutschland muss das Gesundheitssystem kontinuierlich weiterentwickeln, um den steigenden Kosten und dem Bedarf an Versorgung gerecht zu werden, sowie sicherzustellen, dass alle Zugang zu hochwertiger medizinischer Versorgung haben und auf zukünftige Herausforderungen wie den demografischen Wandel, Digitalisierung oder Pandemien adäquat reagieren können. Das Neostabilitäts-Modell bietet Ansätze für einen proaktiven Umgang mit notwendiger Veränderung und nähert sich der Überlebensfähigkeit von Systemen methodisch an, um allen Beteiligten und Betroffenen zu helfen.



1. Resilienz und Neostabilität

Resilienz und Neostabilität beschreiben die Fähigkeit von Individuen und Systemen, in schwierigen Zeiten flexibel und anpassungsfähig zu sein. Der Begriff Resilienz kommt aus dem lateinischen Wort für "zurückfedern" und wurde von der Physik auf die psychische Ebene übertragen. Im Unternehmenskontext beschreibt Resilienz die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an veränderte Umgebungen anzupassen und Chancen zu erkennen. "Neostabilität" ist ein System-Modell, das Krisen- und Veränderungs-Muster darstellt und Strategien zum proaktiven Umgang und Management hin zu Überlebensfähigkeit und damit Resilienz liefert.

2. Das Modell und seine zugrundeliegenden Hypothesen

Das Neostabilitäts-Modell basiert auf vier Kernhypothesen: die Re-Neutralisierung des Wortes Krise, wiederholende Muster von Systemen im Krisenfall, Bewusstsein und Kenntnis des System-Ansatzes sowie proaktives und bewusstes Transformations- und Resilienz-Management. Das Modell dient als Erkenntnis- und Orientierungshilfe sowie als Management-Tool.

3. VUCA, Krisen, Transformation: Drei Gründe für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts

Insgesamt sind das VUCA Pränomen, Krisenballung und vielfach scheiternde Transformationsbemühungen die drei großen Herausforderungen, denen sich Unternehmen und Organisationen im 21. Jahrhundert gegenübersehen. Es ist wichtig, dass diese resilient sind und in der Lage, schnell und effektiv auf Veränderungen zu reagieren. Nur dann können sie nachhaltig erfolgreich sein.

3.1 VUCA - Digitalisierung und steigende Komplexität stellen unsere Welt auf den Kopf

Die heutige Welt ist schneller und unvorhersehbarer geworden, was Unternehmen vor Herausforderungen stellt. Sie müssen flexibel, anpassungsfähig und innovativ sein, um erfolgreich zu sein. VUCA beschreibt die vielfältigen Unsicherheiten, Komplexitäten und Mehrdeutigkeiten, denen Unternehmen und auch Einzelpersonen heutzutage ausgesetzt sind. Dies beeinflusst alle Systeme, einschließlich der Wirtschaft, der Gesellschaft und des Gesundheitssystems.

3.2 Die meisten Transformationsbemühungen scheitern

Studien und Berichte von McKinsey, Harvard Business Review oder Forbes zeigen, dass die meisten Transformationsbemühungen in Unternehmen nicht erfolgreich sind. Die Gründe dafür sind unzureichende Ressourcen, mangelnde Führung, unklare Ziele, mangelhafte Planung, fehlende Mitarbeitermotivation, unzureichende Kommunikation und unzureichendes Wissen über Risikomanagement. Es mangelt auch an Bewusstsein und Kenntnis über den systematischen Verlauf von Krisen und Veränderungen sowie an Fähigkeiten, um Veränderungen aktiv und professionell zu steuern. Dieses Phänomen wird als "unbewusste Inkompetenz" bezeichnet und kann durch Bewusstwerdung, Training und Erfahrung aufgelöst werden. Neostabilität setzt auf diesen Lernzyklus auf und zeigt den Weg in die Resilienzfähigkeit auf.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia>
<https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/16/12-reasons-your-digital-transformation-will-fail/>

3.3 Krisenballung hemmt Innovation und Erneuerung

Das Wort "Krise" stammt aus dem Griechischen und bedeutet "Urteilkraft und Einsicht". Es bezieht sich auf eine schwierige Situation, die eine Entscheidung erfordert. In verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wird "Krise" unterschiedlich betrachtet. In Deutschland wird aufgrund der Fokussierung auf Präzision und Perfektion „Krise“ oft als etwas Negatives betrachtet, was die Suche nach Lösungen behindern kann. Ein veränderter Umgang mit dem Wort "Krise" kann den ersten Schritt auf dem Weg zu mehr Resilienz und Innovation darstellen.

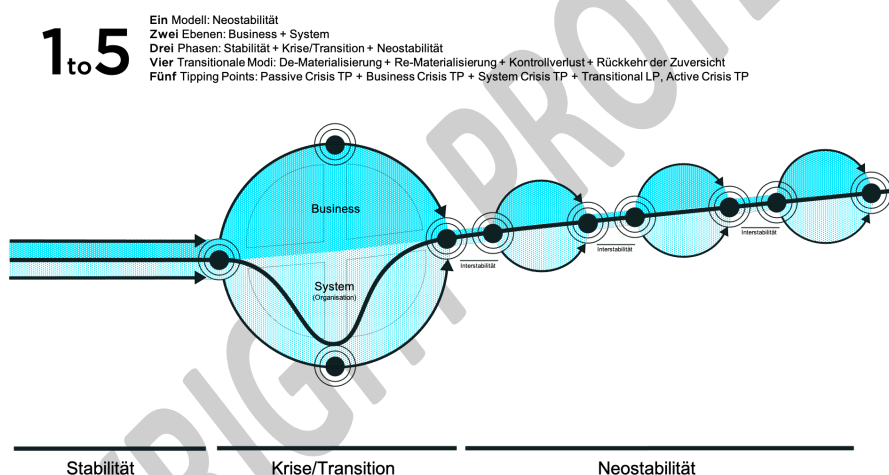
"Krisen sind die neue Normalität - es ist nicht sinnvoll, Krisen als etwas rein Negatives zu sehen, sondern als eine Chance und Aufforderung, den Wandel aktiv voranzutreiben."

4. Neostabilität – Begriff und Bedeutung

Neostabilität ist ein Kompositum - aus den Wörtern „Neo“ (neu) und „Stabilität“. Es ist ein Konzept, das sich auf Wechselspiel und Balance von Dynamik und Stabilität eines Systems (Organisation, Unternehmen, Individuum o.ä.) bezieht.

Da sich schnell ändernde Umstände und eine unvorhersehbare Zukunft zur neuen Normalität werden, müssen Unternehmen und Organisationen ihr Streben nach Stabilität neu definieren. Neostabilität ist ein Konzept, das die Anpassungsfähigkeit und das Wachstum betont, um sich an verändernde Umfeldbedingungen zu adaptieren und zu überleben. Es beschreibt einen dynamischen und kontinuierlichen Modus Operandi aktiven Krisenmanagements und enthält kurze Momente der Stabilität – die sogenannte Interstabilität.

„Neostabilität kann als proaktives Krisenmanagement oder als eine Reihe von Transformationsschleifen betrachtet werden, die zu einem höheren Reifegrad und Resilienz führen.“



Das Modell beschreibt systematisch den Übergang eines Unternehmens von einem stabilen, statischen Zustand über eine Krisen- oder Übergangsphase in den dynamischen Zustand der Neostabilität. Es umfasst zwei Betrachtungsebenen, drei Stadien, vier Übergangsmodi und fünf Tipping Points. Der Modell-Loop wiederholt sich fortwährend und führt bei bewusster und aktiver Steuerung zu permanenter Resilienz und Überlebensfähigkeit.

4.1 Die zwei Ebenen der Neostabilität: Warum Unternehmen sich in Krisen nicht nur auf den Markt, sondern auch auf ihre Organisation konzentrieren müssen.

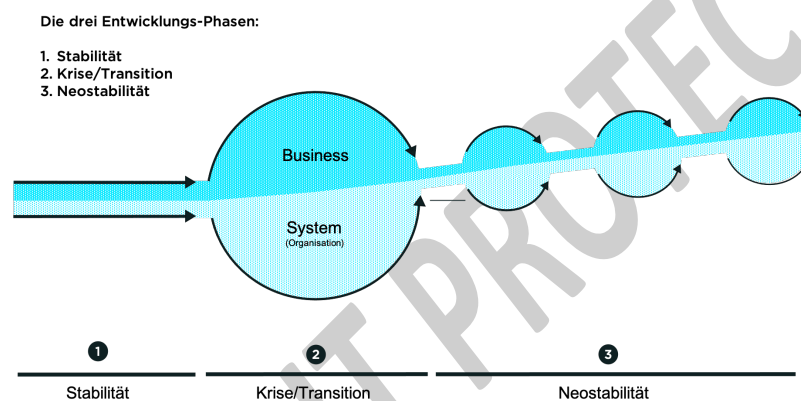
In Krisensituationen müssen Unternehmen auf zwei Ebenen agieren: der Business- und der organisatorischen Ebene. Die Business-Perspektive fokussiert auf die Marktposition und die Erreichung von Geschäftszielen wie Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit, während die organisatorische Ebene sich auf interne Prozesse und Mitarbeiterbedürfnisse konzentriert. In der Regel liegt der Fokus auf

der Business-Perspektive, da schnelle Ergebnisse benötigt werden und eine langfristige Lösung auf der organisatorischen Ebene zu viel Zeit in Anspruch nimmt. Dabei liegt auf der Organisationsebene der Schlüssel zur nachhaltigen Resilienzfähigkeit.

Hinweis: Eine Organisation wird in diesem Modell-Kontext als System betrachtet, das aus Menschen, Prozessen und Strukturen besteht und bestimmte Ziele erreichen soll.

„Nur das System, das schnell lernt und sich anpasst, ist eines, das überleben wird.“

4.2 Von Stabilität über Krise zur Resilienz: Die drei Phasen auf dem Weg zur Neostabilität



Ein stabiles System, wie ein Unternehmen oder eine Organisation, befindet sich in einer kontrollierten Phase (Phase 1), in der es effizient arbeitet. Eine Störung von außen, wie z.B. die Digitalisierung, kann das System aus dem Gleichgewicht bringen und zu einer Krise führen. In Phase 2, der Krise/Transition, durchläuft das System einen systematischen Verlauf, der verstanden und aktiv gemanagt werden kann, um die negativen Effekte abzumildern und das Wachstum aus der Krise heraus zu aktivieren. In Phase 3 erreicht das System einen neuen Reifegrad und wird resilient bzw. neostabil, was zukünftige Krisen weniger bedrohlich macht.

Neostabilität ist die Fähigkeit, kontrolliert und proaktiv Krisen selbst zu initiieren und sukzessive einen höheren Reifegrad zu erlangen.

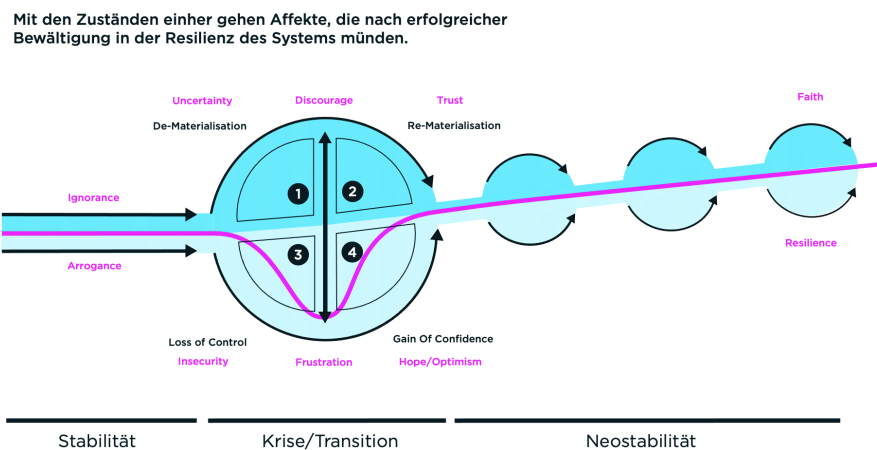
4.3 Wie De-Materialisierung und Kontrollverlust überwunden werden und man in die Re-Materialisierung kommt: Die 4 Modi der Krise

Die im Modell und Detail relevante zweite Phase der Krise/Transition, besteht aus einer de-konstruktiven Phase mit „De-Materialisierung“ und Kontrollverlust und einer konstruktiven Phase mit „Re-Materialisierung“ und Rückkehr der Zuversicht. Während der De-Konstruktion lösen sich erfolgreiche Geschäftsmodelle und Produkte am Markt auf, physische Dinge werden z.B. im Rahmen der Digitalisierung

durch virtuelle ersetzt oder gar obsolet. Die Organisation gerät unter Kontrollverlust und es gibt keine neuen Strategien, Lösungen oder Prozesse, um für Stabilität und Überlebensfähigkeit zu sorgen.

Ziel ist es, in den Modus der „Re-Materialisierung“ zu kommen und Zuversicht über die weitere Zukunftsfähigkeit und Existenzsicherung bzw. Erweiterung der Organisation zu erlangen. Um zu bewerten, in welchem Zustand sich das Unternehmen oder die Organisation befindet, müssen de-konstruktive und re-konstruktive Indikatoren festgelegt werden. Eine permanente Datenerhebung und Monitoring sind erforderlich. Trend-Spotting, Predictive Modelling und System Dynamics sind Werkzeuge, um das Verhalten eines Systems und die Auswirkungen von Änderungen an seiner Struktur und seinen Interaktionen zu verstehen.

Die emotionalen Phasen: Wie man sie erkennt und erfolgreich navigiert

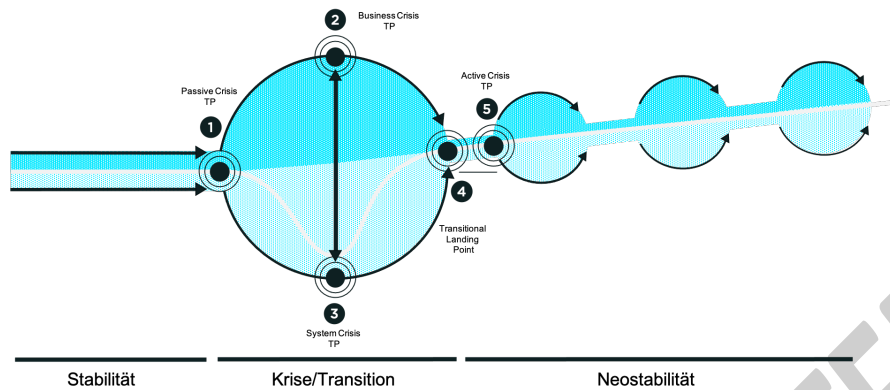


Die emotionalen Phasen in einer Krise sind durch Affekte wie Unsicherheit, Aggressivität und Frustration gekennzeichnet. In dieser Zeit sind Führungspersönlichkeiten gefragt, die das Unternehmen aus dem Tiefpunkt führt. Es ist wichtig, Menschen zu beruhigen, Zusammenarbeit zu fördern und kreative Ideen zu finden. Kommunikation von kleinen Teilerfolgen sorgt für Hoffnung und Optimismus. Es ist empfehlenswert, Improvisation, neue sowie altbekannte Strategien zu kombinieren. Eine Messung der Stimmungslage in der Organisation kann helfen, Maßnahmen zu evaluieren und auszurichten. Technologie und Datenerhebung ermöglichen es, vielfältige Informationen zu erlangen. An diesem Beispiel zeigt sich die zukünftige Arbeitsteilung zwischen Menschen und Maschinen: Maschinen liefern Daten und Informationen für Entscheidungen, Menschen führen Menschen und die Organisation.

4.4 Von der Krise zur Chance: Die fünf Tipping Points der Neostabilität

Ein Tipping Point bezeichnet den Punkt, an dem ein kontinuierlicher Prozess eine signifikante Wende nimmt. Es gibt insgesamt 5 Tipping Points im Modell der Neostabilität:

Die fünf Wendepunkte markieren den Übergang von einem Zustand in den nächsten. Ziel ist es, von der Passivität in das proaktive Krisenmanagement zu gelangen und so gravierende Negativ-Effekte zu vermeiden.

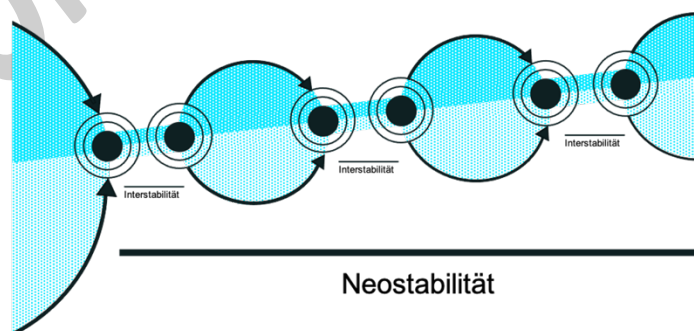


Der erste (Passive Crisis Tipping Point) wird durch externe Ereignisse ausgelöst, der zweite (Business Crisis Tipping Point) beschreibt den Übergang eines Unternehmens in ein greifbares Geschäftsmodell. Der dritte Tipping Point (System Crisis Tipping Point) bezieht sich auf die Überwindung von Angst und Orientierungslosigkeit und der vierte (Transitional Landing Point) beschreibt einen (neo)stabilisierten Zustand nach der Lösung von Problemen. Der fünfte Tipping Point (Active Crisis Tipping Point) ist ein proaktiv eingeleiteter Kippunkt für eine kontinuierliche Transformation und Innovation.

Es ist entscheidend, diese Kippunkte zu identifizieren und aktiv zu managen, um den Krisenzyklus in kleinere Einheiten zu unterteilen und den Fokus auf die Herleitung des nächsten logischen Tipping Points zu lenken. Das Modell des System Dynamics kann dabei helfen, die Auswirkungen von Änderungen auf ein System zu verstehen und zu erkennen, wann bestimmte Grenzwerte überschritten werden.

4.5 Interstabilität – der neue Zustand, der die alte „Stabilität“ ersetzt

Interstabilität markiert Ruhephasen zwischen den Transformationszyklen, die es dem System ermöglichen, sich zu akklimatisieren.



Prof. Peter Kruse, Hirnforscher und Change-Management Experte sagte einmal in einem Interview: „Ein System befindet sich in der Krise in einem Übergang von einem Prozess-Muster zum nächsten - ein Unternehmen, in dem alles immer fließt“

(panta rei) ist psychotisch.“

Quelle: Professor Dr. Peter Kruse. (2008) Über Changemanagement. <https://youtu.be/FLFyoT7SJFs>

Neostabilität erfordert eine Periode der Interstabilität, um das Überleben und die Kontinuität von Systemen sicherzustellen. Zu viel Aktionismus in Unternehmen kann ein Zeichen für ein Strategievakuum sein und zu nachhaltigen Transformationschwierigkeiten führen. Das Management von Neostabilität erfordert das Schaffen (inter-)stabiler Zustände und das Vermeiden von dauerhaften Restrukturierungen. Eine Kombination aus dynamischer Kontinuität und temporärer Unveränderlichkeit ist entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung.

„Eine dynamische Kontinuität kombiniert mit temporärer Unveränderlichkeit sind entscheidend für die erfolgreiche Verwirklichung von Neostabilität.“

5. Wer ist resilient und wer nicht – einige Beispiele

Resiliente Unternehmen können auf Herausforderungen und Veränderungen adäquat reagieren, während nicht resiliente Unternehmen Schwierigkeiten haben, sich anzupassen. Beispiele für resiliente Unternehmen sind Amazon, Netflix, Siemens, IBM, Salesforce, Polaroid, Otto Gruppe, Airbnb, Google oder Apple, während Blockbuster, NOKIA und BlackBerry als nicht resiliente Unternehmen gelten, da sie es versäumten, rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass eine Bewertung der Resilienz immer nur eine Momentaufnahme ist, welche sich im Laufe der Zeit ändern kann.

6. Fünf Paradigmenwechsel, die die notwendige Resilienz für Organisationen bringen können

Das Konzept der Neostabilität erfordert fünf Paradigmenwechsel für eine erfolgreiche und notwendige Resilienz in Organisationen:

1. Transformation und Führung im Kontext steigender Komplexität
2. Ganzheitlicher Ansatz für Geschäfts- und Organisations-Systemebene
3. Proaktives Krisenmanagement durch Identifikation von Tipping Points
4. Schaffen von Interstabilität für eine Balance aus dynamischer Veränderung und temporär unveränderlichen Zuständen
5. Auswahl maßgeschneiderter Strategien und Methoden, anstatt sich in Hype-Fallen zu verfangen

7. Zehn Tipps und Tricks für Führungskräfte, um neostabile Organisationen aufzubauen

1. Verstehe die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen.
2. Sei proaktiv und antizipiere Veränderungen.
3. Betrachte die geschäftlichen und organisatorischen Komponenten als ein doppeltes Spannungsfeld.
4. Setze klare Ziele und messbare Ergebnisse.
5. Involviere Menschen in den Prozess und stelle sicher, dass sie aktiv eingebunden sind.

6. Kommuniziere häufig und gewissenhaft mit allen Beteiligten.
7. Nutze Experimente als Lernmöglichkeiten und teile die Erfahrungen mit anderen.
8. Akzeptiere eine vorübergehende Minderleistung und plane sie in Deine Strategie ein.
9. Nutze Krisen als Chancen für Veränderung.
10. Verlasse Deine Komfortzone und wage Dich an neue Herausforderungen.

8. Das Neostabilitäts-Modell in Aktion – fünf Maßnahmen zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit des deutschen Gesundheitssystems

Das Neostabilitäts-Modell kann dazu beitragen, das deutsche Gesundheitssystem widerstandsfähiger und flexibler zu machen, um auf zukünftige Herausforderungen wie den demografischen Wandel, Digitalisierung oder Pandemien besser reagieren zu können.

1. **Betonung von Resilienz:** Die Betonung der Resilienz sollte in allen Bereichen des deutschen Gesundheitssystems ein integraler Bestandteil sein. Dies kann durch die Implementierung von Resilienz-Training für Mitarbeiter, die Erweiterung der Anzahl von Fachkräften und die Entwicklung von Systemen zur Verbesserung der Flexibilität des Gesundheitssystems erreicht werden.

Beispiel: Ein Krankenhaus implementiert Resilienz-Training für das Personal, um ihnen dabei zu helfen, schwierige Situationen zu bewältigen und ihre psychische Gesundheit zu stärken. Gleichzeitig wird die Flexibilität des Gesundheitssystems durch die Einstellung von Teilzeitkräften und die Schaffung von Notfallplänen erhöht.

2. **Proaktives Krisenmanagement:** Das Neostabilitäts-Modell empfiehlt ein proaktives Krisenmanagement, um auf unvorhersehbare Ereignisse wie Pandemien oder Naturkatastrophen vorbereitet zu sein. Dies kann durch die Entwicklung von Krisenplänen und regelmäßige Schulungen für Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass alle auf mögliche Krisen vorbereitet sind, umgesetzt werden.

Beispiel: Eine Gesundheitsbehörde entwickelt einen Krisenplan, der Maßnahmen zur Prävention und Reaktion auf eine Pandemie umfasst. Regelmäßige Schulungen und Workshops werden für Mitarbeiter angeboten, um sicherzustellen, dass sie über die neuesten Entwicklungen und Verfahren informiert sind.

3. **Förderung der Innovationskultur:** Das deutsche Gesundheitssystem sollte eine Kultur der Innovation fördern, um auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vorbereitet zu sein. Dazu gehört die Entwicklung von Innovationsstrategien, die Zusammenarbeit mit Start-ups und anderen innovativen Unternehmen, die Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsprogrammen und die Verbesserung der digitalen Infrastruktur.

Beispiel: Eine Krankenversicherung arbeitet mit einem Start-up zusammen, um innovative Technologien zur Verbesserung der Patientenversorgung zu

entwickeln. Gleichzeitig wird ein Forschungs- und Entwicklungsprogramm zur Förderung der Innovation im Gesundheitswesen ins Leben gerufen.

- 4. Schulung von Führungskräften:** Die Führungskräfte im deutschen Gesundheitssystem sollten in Bezug auf Krisenmanagement, Risikomanagement und Veränderungsmanagement geschult werden. Dies hilft ihnen, bei Bedarf schnell und effektiv auf Veränderungen zu reagieren.

Beispiel: Führungskräfte eines Krankenhauses erhalten Schulungen im Krisenmanagement, Risikomanagement und Veränderungsmanagement. Diese beinhalten neben den fachlichen auch technologische und methodische Kompetenzen sowie auch Schulungen zur Förderung von Resilienz und Flexibilität in der Organisation.

- 5. Stärkung der Zusammenarbeit:** Eine engere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren im Gesundheitssystem kann dazu beitragen, die Flexibilität und Resilienz des Gesundheitssystems zu verbessern. Dies kann durch den Austausch bewährter Verfahren, die Schaffung von Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Organisationen sowie die Integration von Technologie und Innovationen erreicht werden.

Beispiel: Ein Netzwerk von Gesundheitsorganisationen und -einrichtungen arbeitet zusammen, um bewährte Verfahren und Technologien auszutauschen und gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen. Dies umfasst auch die Integration von digitalen Plattformen, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zu erleichtern.

Disclaimer

Das Neostabilitäts-Modell ist ein eigens entwickelter, hypothesenbasierter Ansatz, der als Grundlage für weitere Forschung und Diskussionen dient. Es ist inspiriert durch etablierte Theorie-Modelle diverser Wissenschafts-Disziplinen in Kombination mit den beruflichen Erkenntnissen aus mehr als 50 Unternehmen sowie der Karriere als Leistungssportlerin. Das Konzept befindet sich in stetiger Weiterentwicklung. Es hat nicht den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit, Validität und Evidenz.

Über die Autorin



Vanessa Schmoranzer beschäftigt sich seit mehr als zwei Jahrzehnten mit dem Auf- und Umbau sowie der Weiterentwicklung von Unternehmen auf Business- und Organisationsseite. Sie bringt Unternehmen auf das nächste Level. Ist die Gründerin von Neostability-Consulting. Mit Fokus auf Adaptive Strategie, Modernes Leadership

und holistische Transformation. Als Referentin und Beirätin ist zu Themen der modernen Unternehmensführung gefragt. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Führungspositionen und hat neben der langjährigen Strategie, Methoden- und Umsetzungskompetenz fundierte Ausbildungen in Digitalisierung, Wirtschaft, Management und Coaching. Vanessa Schmoranzer ist ehemalige Leistungssportlerin, Ex-Damen-Hockey-Nationalspielerin und Olympia-Teilnehmerin von 1996.

schmoranzer@neostability.com
<https://de.linkedin.com/in/vanessaschmoranzer>
www.neostability-consulting.com

Literatur

Die Literaturliste dient der Inspiration, sich mit den Komponenten rund um Neostabilität und Resilienzfähigkeit von Systemen weitergehend zu beschäftigen.

- Laloux, Frederic. (2014): Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker.
- Nassim Nicholas Taleb .(2012): Antifragile: Things That Gain from Disorder, Random House.
- Karen Reivich und Andrew Shatte .(2001): The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles
- Jamshid Gharajedaghi. (2011): Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture
- Donella Meadows. (2008): Thinking in Systems: A Primer, Chelsea Green Publishing
- Peter Senge. (2006): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday
- Forrester, W. Jay. (1980). System Dynamics: A Unified Approach. Addison-Wesley
- Professor Dr. Peter Kruse. (2008) Über Changemanagement.
<https://youtu.be/FLFyoT7SJFs>

Quellen:

- Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia, March 29, 2022
<https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia>
- Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, John B Kotter, Harvard Business Review, May-June 1995
<https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- 12 Reasons Your Digital Transformation Will Fail, Dr. Corrie Block, PhD, DBA, Forbes Councils Member, Mar 2022
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/16/12-reasons-your-digital-transformation-will-fail/>
- Über Changemanagement. Professor Dr. Peter Kruse. (2008)
<https://youtu.be/FLFyoT7SJFs>