

Systemische Organisationsentwicklung „Strategische ResilienzArchitektur[©]“

Das Entwicklungsprogramm für resiliente Organisationen

Organisationsentwicklung (OE) versteht sich als strukturierter, beteiligungsorientierter Prozess zur Stärkung der Anpassungs-, Lern- und Leistungsfähigkeit von Organisationen.

Damit ist sie ein zentrales Gestaltungsfeld für jene Kompetenzen, die auch der [Slamanig ResilienzNavigator[©]](#) in den Fokus rückt. Die Verbindung von OE, Resilienzarchitektur und systemischer Steuerungslogik auf Basis des Viable System Model (VSM) schafft ein integratives Verständnis für nachhaltige Entwicklungsprozesse.

1. OE-Ziele im Licht von Resilienz

Der [Slamanig ResilienzNavigator[©]](#) erweitert das klassische Zielverständnis der OE um eine systemische Perspektive: Im Zentrum steht nicht nur die Begleitung von Veränderungsprozessen, sondern die gezielte Entwicklung *struktureller Wandlungsfähigkeit*.

Organisationen sollen in die Lage versetzt werden, Unsicherheiten produktiv zu nutzen, interne Spannungen auszuhalten und lernfähig zu bleiben. OE wird damit zu einem Instrument, das nicht nur Veränderungen umsetzt, sondern die Fähigkeit zur Veränderung strukturell verankert. Die acht Handlungsfelder des „ResilienzRadars“ (z. B. Entscheidungsstärke, Lernfähigkeit, Redundanz) bieten hierfür eine strukturierte Beobachtungsgrundlage.

2. Modelle und Konzepte anschlussfähig machen

Die klassische Phasenlogik der OE (Diagnose – Planung – Umsetzung – Evaluation) wird durch das Viable System Model (VSM) systemisch ergänzt. Jede OE-Phase kann in ihrer Funktion mit einer VSM-Komponente gespiegelt werden:

- **Diagnose → System 1 & 3:** Hier werden operative Prozesse, Verantwortlichkeiten und Steuerungsstrukturen analysiert. Es geht um die Frage: Welche Einheiten tun was – und wie werden sie geführt?
- **Planung → System 4:** Zukunftsorientierte Entwicklung benötigt strategische Vorausschau. Hier greift System 4 mit Szenarienarbeit, Trendbeobachtung und Innovationsdesign.
- **Umsetzung → System 2:** Die Phase lebt von gelingender Koordination und Spannungsregulation. System 2 sorgt für Abstimmung, Synchronisation und Prozessharmonie.
- **Evaluation → System 5:** Die normative Steuerung (Werte, Sinn, Prinzipien) dient der Reflexion: Was hat sich verändert? Was bedeutet das für unsere Identität und Handlungslogik?

Modelle wie das *Integrative OE-Modell von Schiersmann und Thiel* lassen sich gewinnbringend mit dem PrinzipienCanvas des ResilienzNavigators verknüpfen. Das Integrative OE-Modell basiert auf vier Reflexionsebenen, die in einer Matrix angeordnet sind:

- **Selbstreflexion vs. Kontextreflexion** („Wer sind wir?“ versus „In welchem Umfeld bewegen wir uns?“)
- **Perspektivenerweiterung vs. Perspektivbewertung** („Was könnten wir anders denken?“ versus „Was davon ist tragfähig?“)

Diese Matrix dient dazu, OE-Prozesse nicht nur zielgerichtet, sondern auch bewusst, differenziert und multiperspektivisch zu gestalten. Sie stellt sicher, dass sowohl innere Dynamiken als auch externe Bedingungen systematisch reflektiert werden.

Der **PrinzipienCanvas** im [Slamanig ResilienzNavigator[®]](#) ergänzt diese Reflexionsmatrix um eine handlungsleitende Struktur: Statt abstrakter Normen formuliert er konkrete Prinzipien, entlang derer Steuerung, Entscheidung und Verhalten ausgerichtet werden. Durch die Verbindung beider Modelle entsteht eine dialogische Reflexionsarchitektur, in der Werte, Kontextbedingungen, Strategielogiken und Handlungsmuster systematisch verknüpft werden. Das fördert eine OE, die zugleich strategisch anschlussfähig, kulturell eingebettet und adaptiv wirksam ist.

3. Vorgehensweise professionell strukturieren

Der [Slamanig ResilienzNavigator[®]](#) bietet eine praxiserprobte Architektur für OE-Prozesse:

- Der **System-Check** ermöglicht eine differenzierte Auftrags- und Kontextklärung, die strukturelle Sollbruchstellen, Spannungsfelder und implizite Erwartungen sichtbar macht.

- Das **ResilienzRadar** stellt eine partizipative und systemisch fundierte Standortbestimmung dar. Es zeigt, wo Organisationen entwicklungsfähig, überfordert oder träge sind.
- Die **Dynamikkarten** machen kritische Wechselwirkungen sichtbar, z. B. wie Fluktuation zu Know-how-Verlust führt oder wie Koordinationsdefizite Innovationshemmnisse erzeugen.
- Das **PrinzipienCanvas** schafft normative Klarheit, insbesondere bei dezentraler Steuerung: Woran orientieren wir uns, wenn wir entscheiden? Welche Spannungsfelder können wir aushalten?
- Die **Review- und Wirkungssystematik** des Navigators stellt sicher, dass OE nicht beim Konzept endet, sondern über Routinen und Feedbackschleifen wirksam verankert wird.

4. OE-Instrumente gezielt erweitern

Die Integration von ResilienzNavigator und VSM stärkt die OE-Instrumente in ihrer systemischen Tiefe:

- **Stakeholder-Analysen** werden durch Dynamikkarten zu Wirkungskarten erweitert: Wer wirkt wie auf welches Spannungsfeld ein?
- **Workshops und Dialogformate** gewinnen an Qualität durch Prinzipienreflexion, Rollenklärung und strukturierte Ambiguitätsarbeit.
- **Systemmodellierungen** werden VSM-basiert erweitert: Welche lebensnotwendigen Funktionen (Operation, Steuerung, Antizipation etc.) sind unterversorgt oder übersteuert?
- **Evaluationslogiken** folgen nicht nur Zielerreichung, sondern Wirkung im Sinne systemischer Veränderung. Die Frage lautet: Was hat sich tatsächlich im Steuerungs- und Lernverhalten verändert?

5. Zukunftsorientierte OE = Resilienzarchitektur gestalten

Organisationen agieren zunehmend unter dynamischen, unvorhersehbaren Bedingungen. OE, die sich an klassischen Steuerungsmodellen orientiert, greift hier zu kurz. Der **Slamanig ResilienzNavigator**[®] bringt OE auf ein neues Niveau:

- Er macht Strukturen und Kultur gleichzeitig bearbeitbar.
- Er bringt Steuerungs-, Entscheidungs- und Lernlogik in Verbindung.
- Er schafft eine reflektierte Balance zwischen operativer Wirksamkeit (System 1–3) und strategischer Zukunftsfähigkeit (System 4–5).
- Er ermöglicht Selbststeuerung auf Basis gemeinsamer Prinzipien – ohne Kontrollverlust.

Die Integration von Organisationsentwicklung, dem **Slamanig ResilienzNavigator[®]** und dem Viable System Model erlaubt eine neue Qualität der OE-Arbeit: Sie wird strategisch anschlussfähig, systemisch fundiert, operativ wirksam und kulturell verankert.

Für unsere Kunden bedeutet das: nicht mehr Change um des Wandels willen, sondern gezielte Entwicklung struktureller Wandlungsfähigkeit – resilient, reflektiert und wirkungsvoll.

Paul Slamanig
Wirtschaftsberater, Executive Advisor

Kontaktieren Sie uns!

So erreichen Sie uns , einfach und bequem!
Untenstehend die Kontaktdaten für unser **Stammunternehmen in Österreich**.

Schweizer Kunden erreichen uns ebenso unter: **slamanig-swiss.ch**

Wir freuen uns, Sie und Ihr Unternehmen kennenzulernen.
Paul Slamanig & Team

+43 316 850 830

slamanig.cc

info@slamanig.cc

Austria, 8041 Graz, Liebenauer Hauptstraße 2-6