

Jaakko Johannsen

## Architektur von Beratungsprojekten

### Abstract

Architekturskizze als Begriff ist eine Metapher, die in der Anfangsphase von Veränderungsvorhaben den Blick auf das Fundament, auf Wesentliches im Voranschreiten des Vorhabens richtet. Sie zeigen den Aufbau eines Veränderungsprojektes auf einen Blick und reduzieren damit die Komplexität und ermöglichen Metakommunikation zur Veränderung. Architekturskizzen geben einen Eindruck davon, wie Beteiligung und Kommunikation organisiert und orchestriert werden könnte. Sie geben Sicherheit, erzeugen ein Bild des Vorhabens und schaffen die Rahmenbedingungen, in denen das Vorhaben gelingen kann. Eine visualisierte Umfeldanalyse ist eine notwendige Voraussetzung. Die eigentliche Erstellung einer Skizze ist dann ein kreativer Akt, in dem die eigene Selbststeuerung des Beraters im Umgang mit Komplexität eine wichtige Rolle spielt. Das Steuerungsdreieck kann hier helfen. Das vorliegende White Paper richtet sich an Kolleginnen und Kollegen im Bereich der Organisationsentwickler und des Change Managements. Wenn architektonische Überlegungen nur eine einzige Wirkung erzielen könnten, dann die Abkehr von einer Eventdenke und eine Zuwendung zur Prozessdenke in Veränderungsvorhaben.

### Einführung

Ein neues Organisationsentwicklungsprojekt beginnt. Eine Idee ist geboren und in der frühen Phase sorgt ein Initiator für das Überleben der Idee. Sie wird gepöppelt, geteilt, beworben und langsam in die Organisation eingeführt. Es werden Mitstreiter gefunden und wenn die Idee überlebensfähig und stark genug ist, soll es in die Umsetzung gehen. Hierbei stellen sich metaphorisch folgende Fragen: Auf welche Schule soll die Idee gehen? Wer soll sie unterrichten? Was soll sie noch lernen? Welche Fächer und in welcher Intensität? Mit dem langfristigen Blick auf die berufliche Karriere der Idee, wird die Schullaufbahn geplant. Auch wenn nicht alle Variablen auf dem Weg dahin planbar sind, scheint es doch möglich, die Wahrscheinlichkeiten für Erfolg deutlich zu erhöhen. Völlig unberücksichtigt bleibt in dieser Betrachtungsweise, das Eigenleben der Idee selbst. Die bisherige Logik folgt dem Muster eines SOLL-IST-Vergleiches. Das Delta wird analysiert, beplant und ein Weg abgeleitet, der ans Ziel führt. Je gerader, desto besser. Eine Risikoanalyse erlaubt, für die unplanbaren Ereignisse vorbereitet zu sein. So weit, so gut.

Nehmen wir an, die Idee selbst wäre eher ein Wesen mit einem Eigenleben, welches erst in der Interaktion und im Austausch mit anderen seine endgültige Form annimmt. Eine Pflanze vielleicht, deren Reifungsprozess im Grundzug angelegt ist, deren Ausgestaltung aber individuell und stark von den jeweiligen Umweltbedingungen abhängt. Ein

### Architektur von Beratungsprojekten

Veränderungsvorhaben in einem komplexen System wie einer Organisation wird meiner Erfahrung nach durch eine solche organische Metapher im Wesen viel besser erfasst.

Es macht einen Unterschied, mit welcher Metapher ich mich der Architektur eines Beratungsprojektes zuwende. Speziell, wenn ich mir den Prozess von der Idee zum Projekt (-auftrag) hin zu einem „Projektplan“ vorstelle. Obwohl Architektur (selbst ja nur eine Metapher) einen statischen Plan impliziert und somit eher der Projektplanungslogik Analysieren, Konzipieren, Implementieren nahesteht, möchte ich sie nicht verwerfen. Mir ist aber wichtig, dass das, was im weiteren „architektonisch versorgt“ wird, eher einem Organismus gleicht, denn einem Gebäude. Der Lebendigkeit und Komplexität eines Veränderungsvorhabens sollte durch eine flexible und anpassbare Struktur begegnet werden. Hochreiter (2006) spricht von „Choreografien“, aber diese Metapher hat sich nicht durchgesetzt, weil sie m.E. schwerer greifbar ist und weniger starke Bilder erzeugt.

Der Mehrwert von der Metapher Architektur liegt in dem Hinweis, dass bei aller Flexibilität im Verlauf wichtige Entscheidungen im Vorfeld zumindest skizziert werden können und müssen. Es leuchtet ein, dass man, bevor man das Fundament baut, wissen sollte, ob ein Haus ein oder zehn Stockwerke hoch wird. Auch die grundsätzliche Frage nach einem Keller sollte vor Baubeginn beantwortet sein. Übersetzt in ein Veränderungsvorhaben hieße das z.B. dass im Vorfeld über die Bereitschaft von Beteiligung und Einbeziehung bei wichtigen Entscheidungen gesprochen werden muss.

Im Change Management geht es u.a. um Beteiligung und Kommunikation. Architektur legt hierbei in einer frühen Phase des Vorhabens den Fokus auf grundlegende Formen und Formate für den Verlauf. Architektonische Überlegungen geben Antworten auf drei wesentliche Fragen:

- Wer wird beteiligt/sollte beteiligt werden?
- In welcher Art wird beteiligt?
- Auf welchen Bühnen wird beteiligt?

Architektur als Perspektive grenzt sich somit vom Design eines Events im Rahmen von Veränderungsprojekten ab, in dem der Fokus auf das Davor und das Danach z.B. einer Großgruppenveranstaltung gelegt wird. In diesem Sinne sorgt Architektur für eine Hinwendung zur Prozessdenke und führt zu einer Abkehr von einer Eventdenke. Diese Abkehr kann für manch ein schnelllebiges, event-getriebenes Unternehmen (andere würden hier vielleicht den Begriff „aktionistisch“ als Zuschreibung wählen) eine kulturelle Herausforderung sein.

### Wie werden Change-Projekte üblicherweise geplant?

Üblicherweise werden Veränderungsvorhaben in eine Projektstruktur gegossen. Aufgrund einer klaren Zielsetzung werden Arbeitspakete definiert und in eine zeitliche Reihenfolge gebracht. Dabei finden inhaltliche Abhängigkeiten Berücksichtigung. Im Sinne der Projektsteuerung werden jedem Arbeitspaket Verantwortlichkeiten zugeordnet, der Ressourcenaufwand wird geschätzt und die Ressourcen werden zugeordnet. Dies entspricht der klassischen Projektmanagementlogik. Sie sorgt für Übersichtlichkeit und Kontrollierbarkeit, v.a. auf der Inhaltsebene. Leider unterschätzt sie dadurch dramatisch das Wesen von Komplexität und vereinfacht an einer unzulässigen Stelle.

## Architektur von Beratungsprojekten

Da Changevorhaben die Veränderung von menschlichen Systemen als Ziel haben, kann man sie als komplex bezeichnen. Komplex im Unterschied zu kompliziert, wie es in dem Cynefin-Modell (Snowden & Mary, 2007) beschrieben ist, bedeutet, dass die Wirkzusammenhänge nicht vorhersagbar, sondern erst durch Erfahrung im Nachhinein beschreibbar sind. Stimmt man dieser grundlegenden Unterscheidung von kompliziert vs. komplex in Bezug auf menschliche Systeme zu, folgt ein Vorgehen für die Planung und die Umsetzung, welches eher iterativ vorgeht. Das Vorgehen muss Lernen im Prozess, Ausprobieren sowie Sackgassen berücksichtigen und vorsehen.

Auf welcher Grundlage wende ich mich architektonischen Fragen zu? Üblicherweise auf Grundlage einer sauberen Auftragsklärung. Als Systemiker nutze ich ein Metamodell zur Selbststeuerung des isb: Das Steuerungsdreieck (Schmid, 1992, 1994). Es konstruiert einen Zusammenhang zwischen Problemfokus, Klientensystem und beraterischem Handeln und wird in der Folgende in Bezug auf Architekturarbeit dargestellt.

### Ein Metamodell zur Selbststeuerung als Berater

Das Steuerungsdreieck (Schmid, 1992, 1994) konstruiert einen Zusammenhang zwischen Problemdefinition mit einem dedizierten Fokus, dem Klientensystem und dem professionellen Handeln aus einer beraterischen Perspektive.



**Abbildung 1:** Steuerungsdreieck als Metamodell (Schmid, 1992,1994)

Alle drei Perspektiven bedingen sich gegenseitig. Je nachdem, wie ich das Problem definiere und welcher Fokus gesetzt wird, verändert sich das Klientensystem und das dazu passende beraterische Handeln, z.B. in welcher Rolle man als Berater agiert. Ein Beispiel: In einem Team gibt es Konflikte, die einen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit und die Stimmung haben. Definiere ich das Problem als einen Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern, würden zu dem Klientensystem in erster Linie die beiden Mitarbeiter gehören. Als Berater würde ich mein professionelles Handeln in diesem Fall aus der Mediation oder der Konfliktmoderation ableiten. Definiere ich das gleiche Problem wiederum als Ausdruck einer Führungsschwäche, gehört zum Klientensystem auch die Führungskraft, bzw. besteht das Klientensystem aus der Führungskraft selbst. Mein professionelles Handeln leite ich demnach aus einer Coachingrolle ab. Definiere ich den gleichen Sachverhalt womöglich als Ausdruck einer Harmoniekultur, die mit Konflikten nicht gut umgeht, gehört zum

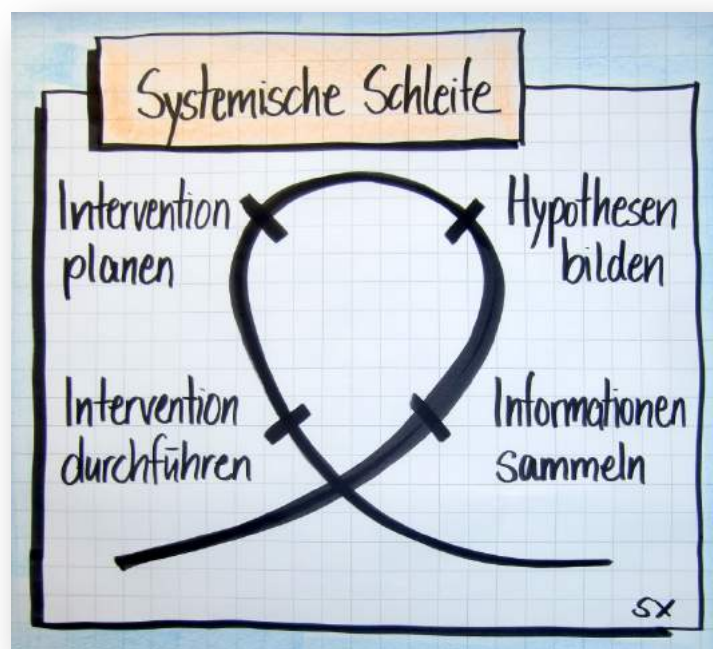
## Architektur von Beratungsprojekten

Klientensystem das ganze Team und womöglich auch die nächsthöhere Leitungsebene, die durch ihren Führungsstil das System prägt. Mein professionelles Handeln leitet sich in diesem Fall aus einer Organisationsberatungsrolle ab.

Wichtig ist es zu erkennen, dass die Definition des Problems ein bewusster, wenn nicht willkürlicher Akt ist, der oft mit den eigenen vertrauten Beratungsrollen zu tun hat. Ein hauptamtlicher Coach sieht eher individuelle Führungsdefizite, so wie ein systemischer Organisationsberater schnell einen Mangel an guter Unternehmenskultur ausmacht.

Mit dem Steuerungsdreieck als gedanklichem Modell kann ich in Bezug auf mein Veränderungsvorhaben immer wieder Anpassungen und Änderungen vornehmen. Ich kann mich zunächst auf einen Aspekt und ein Teilziel fokussieren und nachträglich den Fokus erweitern oder aber umgekehrt, ich fange mit einem breiten Fokus an und differenziere im Verlauf. Wichtig ist es, diese Entscheidungen bewusst und reflektiert zu treffen und nicht aus dem reflexartigen Gewohnheitsmuster heraus.

Die Anpassungen und Änderungen geschehen nicht fortlaufend, sondern orientieren sich an der systemischen Schleife.



**Abbildung 2:** Systemische Schleife (Eigene Darstellung)

Die systemische Schleife als ein iterativer Prozess impliziert ein kontinuierliches Lernen über das und Lernen mit dem Klientensystem. Sie bietet mir als Berater die Möglichkeit, meine Hypothesen kontinuierlich zu verfeinern, anzupassen oder auch zu verwerfen. Diese Entscheidungen sind abhängig von den Reaktionen des Klientensystems auf durchgeführte Interventionen im Rahmen unseres Vorhabens. Wir haben es in diesem Sinne nicht nur mit lebenden Systemen zu tun, sondern auch mit lebenden Architekturen. Da dies schwer vorstellbar ist, verwenden wir den Begriff der „Skizzen“ ganz bewusst. Eine Skizze impliziert

2017, system worx

### Architektur von Beratungsprojekten

das Vorläufige, das Unfertige, das Grobe, das aber das Wesentliche schon zeigt. Skizzen unterscheiden sich dadurch von tatsächlichen Bauplänen bzw. Konstruktionsplänen, die 1:1 umgesetzt und abgearbeitet werden können.

#### Was vermittelt eine Architekturskizze?

Wenn alles im Fluss zu sein scheint, könnte man auch auf aufwändige Architekturen verzichten und im Prozess schauen, was im jeweils nächsten Schritt gerade benötigt wird. Dies widerspricht der üblichen Planungskultur in Unternehmen. Nur die wenigsten Entscheider, die ich getroffen habe, ließen sich komplett auf den Weg ein, darauf vertrauend, dass sich unterwegs sowohl Ziel als auch Vorgehensweisen manifestierten.

Zumal die meisten Auftraggeber zu Beginn eines Veränderungsprozesses ein nachvollziehbares Bedürfnis nach Sicherheit haben. Und damit meine ich nicht die übersteigerte Form, die sich durch Kontrollillusionen die Steuerung betreffend und Banalisierung und Simplifizierungen die Komplexität betreffend zeigen.

Architekturskizzen sollen den Beteiligten in einer frühen Phase Sicherheit vermitteln, in dem Bilder erzeugt werden. Bilder darüber, worauf sich ein Auftraggeber einlässt, aber auch wie eine Beteiligung und Kommunikation im Prozess organisiert werden kann. Die Skizze soll Vertrauen in den Prozess fördern bei gleichzeitiger Offenheit gegenüber den Inhalten, die sich oft bei Einbeziehung weiterer Menschen im Prozess noch verändern können.

Kurz zusammengefasst hat eine Architekturskizze folgende Funktionen:

- Sicherheit vermitteln
- Bilder erzeugen
- Idee vom gemeinsamen Arbeiten vermitteln
- Vertrauen in den Prozess fördern
- Offenheit für die nächsten Schritte erzeugen
- Entscheidungen ermöglichen
- Darstellen, wer auf welcher Bühne in welchen Formaten kommuniziert

Ist die Skizze hinreichend detailliert ausgearbeitet, bleibt die Aufgabe, dahingehend kontinuierliches Erwartungsmanagement zu betreiben, dass sich die Skizze im Verlauf noch ändern wird und kein festgelegter Plan sondern eben eine Skizze ist.

#### Wie komme ich zu einer Architekturskizze? Was ist der erste Schritt?

Die Basis für das Veränderungsvorhaben sollte ein hinreichend konkreter Projektauftrag sein (zum Thema Auftragsklärung siehe auch Schwemmler, 2016). Mit Hilfe des Steuerungsdreiecks bilde ich Hypothesen zum Auftrag und treffe für mich plausible Entscheidungen bzgl. Fokus, Klientensystem und Rollen für mein professionelles Handeln. In dem Moment, in dem ich an Architektur als hilfreiche Perspektive denke, sind wichtige Entscheidungen im Steuerungsdreieck bereits gefallen: Der Auftrag wird als hinreichend komplex angesehen, es geht um mehrere Personen im Klientensystem (meist viele verschiedene Rolleninhaber) und die Beraterrolle schöpft aus der Organisationsberatungspraxis (und z.B. nicht allein aus dem Coaching).

### Architektur von Beratungsprojekten

Der erste Schritt danach ist die Durchführung einer visualisierten Stakeholder-Analyse. Die Methode konkret ist unter dem Namen Projekt-Umfeld-Analyse (PUMA) von Dr. Heinz Vetter (2012) veröffentlicht und dort nachzulesen.

Die PUMA liefert mir einen Überblick über die aktuellen Stakeholder bezogen auf das Veränderungsvorhaben. Sie zeigt grafisch die Unterschiede in der Bedeutung/Betroffenheit und der Nähe zum Vorhaben. Des Weiteren weist sie die Zielgruppen mit Befürchtungen, Ängsten und Sorgen oder jene mit positiven Erwartungen, Freude und Neugier aus.

Im Idealfall mache ich die Stakeholder-Analyse mit dem Auftraggeber zusammen als Teil einer ersten Zusammenarbeit. In jedem Fall ist es ratsam, die PUMA nicht alleine zu machen.

### Fragen, die mit Architektur beantwortet werden sollen

- Wer wird beteiligt?
- In welcher Art wird beteiligt?
- Auf welchen Bühnen wird beteiligt?

Auf die erste Frage gibt die PUMA Hinweise und Entscheidungsoptionen. Meist ergibt sich ein relativ klares Bild, wer beteiligt werden sollte. Sehr oft habe ich erlebt, dass im Rahmen der PUMA eine Erkenntnis bei den Entscheidern reifte, die Betroffenen überhaupt und vor allem deutlich früher als bisher angedacht („geplant“, wobei es ja meist noch keinen Plan gibt) einzubinden. In diesem Sinne ist die PUMA selbst bereits eine kraftvolle Intervention, die in diesem Rahmen Antworten liefert, wer beteiligt werden sollte.

An dieser Stelle möchte ich präzisieren, dass Beteiligung auch eine angemessene Kommunikation einschließt. Beteiligung heißt nicht, dass alle überall mitreden und mitbestimmen. Die Ebenen der Beteiligung reichen von Entscheiden und Mitentscheiden lassen, über gemeinsame Beratungen und Input/Ideen liefern bis zu Informieren mit und ohne Feedback. Die Nulllinie von Beteiligung ist ignoriert werden, was leider aus Sicht der Betroffenen immer wieder und viel zu häufig geschieht. Architektur als Perspektive und das hier dargestellte Vorgehen liefern einen Beitrag, diesen Missstand zu beheben.

### Welche Architekturelemente gibt es?

Für die unterschiedlichsten Ideen von Beteiligung und Kommunikation gibt es eine Vielzahl an Formaten, aus denen sich Organisationsberater im Rahmen einer Architekturskizze virtuos bedienen können. Sie gliedern sich gedanklich nach der Organisation von Entscheidungsprozessen, gemeinsamen Abstimmungen und Feedback sowie der Ausarbeitung und konzeptionellen Arbeit. Königswieser und Exner (Lit. Systemische Interventionen) haben viele Architekturelemente in ihrem Standardwerk dargestellt und erklärt. Die Ausgangslage ist fast immer ein Change-Projekt, was zum Erfolg geführt werden soll. D.h. es geht in der Architektur des Projektes einerseits darum, den Rahmen so zu organisieren, dass die Projektbeteiligten im Verlauf handlungsfähig bleibt (also wie erhält man belastbare Entscheidungen aus der Organisation) und andererseits um das konkrete Vorgehen im Projekt selber mit all seinen Interventionen, die auf die verschiedenen Zielgruppen ausstrahlen.

Üblicherweise sind diese beiden Perspektiven nicht trennscharf, da z.B. ein Lenkungsausschuss sowohl für das Projekt betreffende Entscheidungen sorgen kann, als

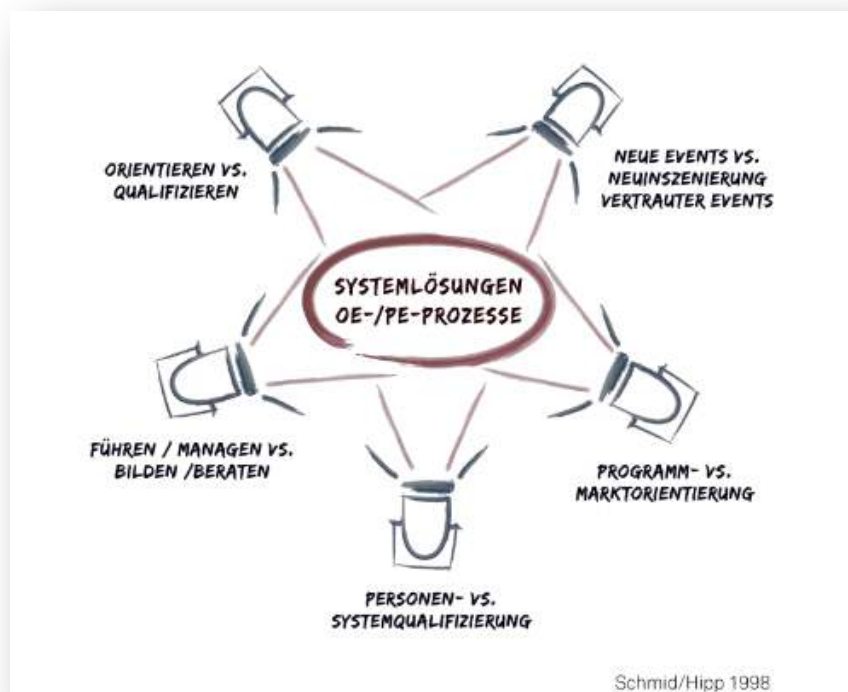
## Architektur von Beratungsprojekten

auch zur Gewinnung von Multiplikatoren auf der Entscheidungsebene als Intervention angesehen werden kann.

Ich möchte an dieser Stelle darauf hinweisen, dass in Zukunft Organisationen, die wichtige (z.B. strategische) Entscheidungsprozesse von der Hierarchie entkoppelt haben, nach anderen Formen der Projektsteuerung verlangen. Ein Lenkungsausschuss ist dann möglicherweise primär mit Vertretern der betroffenen Gruppen besetzt und nicht ausschließlich mit Vertretern der Hierarchie. Hier bin ich gespannt, welche Formen der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung sich in nicht- bzw. weniger-hierarchischen Organisationen durchsetzen werden und welche Auswirkungen das auf die Architektur von Veränderungsvorhaben haben wird.

### Welche Perspektiven können noch hilfreich sein bei der Auswahl geeigneter Architektur-Elemente?

Fünf Perspektiven auf OE-/PE-Lösungen zeigen wichtige Spannungsfelder auf.



**Abbildung 3:** 5 OE-PE-Lösungen (Schmid & Hipp, 1998)

Im Sinne eines ressourcen-schonenden Vorgehens ist eine Perspektive der fünf Perspektiven auf OE-/PE-Lösungen vom isb besonders wichtig. Die Frage, ob es immer neue Events im Zuge eines Change-Vorhabens benötigt oder es nicht häufig auch reicht, bestehende Events in Organisationen neu zu beleben, in dem ich Impulse zu neuen Drehbüchern gebe. Ein Beispiel: Häufig höre ich von Organisationsvertretern den gut gemeinten Rat, für das anstehende Veränderungsvorhaben einen eigenen Lenkungsausschuss zu bilden, weil der bestehende Projektsteuerkreis fad und ohne Inspiration oft wichtige Entscheidungen nicht trifft. Hier könnte es sich lohnen, den vorhandenen Projektsteuerkreis neu zu beleben, die Besetzung zu überprüfen, das Mandat mit dem Selbstverständnis der Handelnden abzugleichen und so ein bestehendes Event neu

## Architektur von Beratungsprojekten

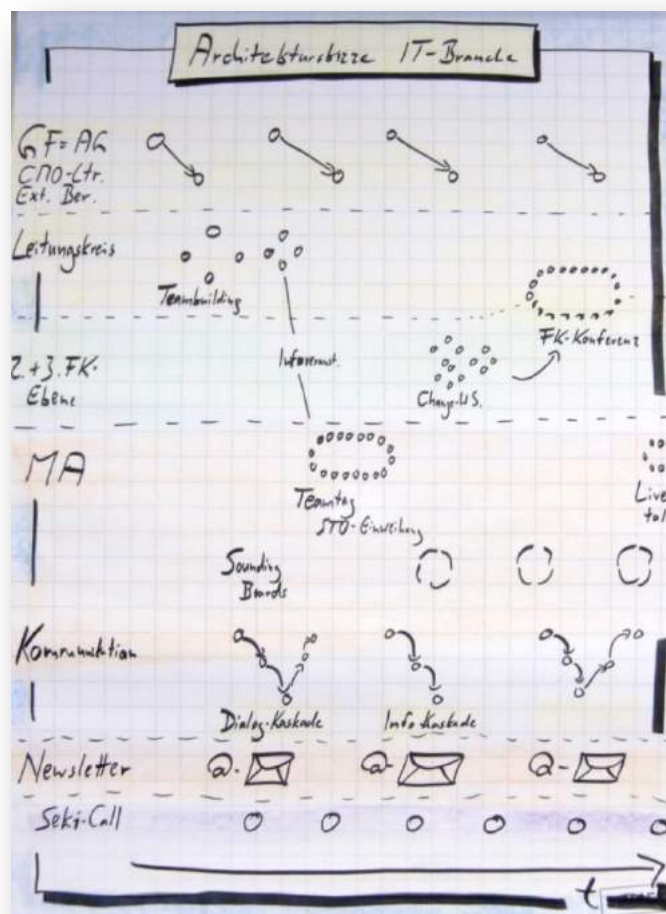
zu inszenieren. Sicher gibt es manchmal auch gute Gründe noch ein weiteres Meeting einzuberufen, dies sollte aber stets sorgsam abgewogen werden.

Auch die anderen vier Perspektiven können sehr wertvoll sein. Im Rahmen von Architekturüberlegungen ist immer die Frage zu klären, ob ein Mangel an wahrgenommenem Verhalten wirklich durch einen Mangel an Qualifikation zu erklären ist, was dann zu meist teuren und umfangreichen Schulungsmaßnahmen im Rahmen eines Veränderungsvorhabens führt. Oft ist es eher ein Mangel an Orientierung (und nicht Qualifizierung), der mit einer Großgruppenveranstaltung mit ausreichend Zeit für einen hochwertigen, verständigungsorientierten Dialog zwischen Entscheidern und Betroffenen viel mehr bewirkt, als alles, was ein externer Trainer beizutragen hätte.

**Architektur skizzieren – ein anspruchsvoller Prozess**

Auf Grundlage der PUMA weiß ich als Berater, wen ich beteiligen sollte. Im nächsten Schritt geht es darum, wie die Skizze tatsächlich entsteht.

Dazu vorab ein Beispiel aus meiner Beraterpraxis: Eine Architekturskizze aus der IT-Branche. Dabei ging es um das Zusammenwachsen von drei Bereichen innerhalb einer Konzerntochter.



**Abbildung 4:** Architekturskizze als Beispiel



Da einer der Bereiche in den vorangehenden Jahren negative Erfahrungen mit Change-Projekten gemacht hat (viele Offsites, viel Nabelschau und Selbstreflexion des Leitungskreises, viel Modellierung, wenig Umsetzung, wenig Einbindung der nächsten Führungsebene, wenig Kundenfokus), wurde entschieden, kein weiteres „Projekt“ zu machen, sondern den neuen Leitungskreis selbst in der Verantwortung für das Vorhaben zu halten. Das Vorhaben sollte also durch die Linie getrieben werden und nicht anhand einer parallelen Projekt-Struktur mit all ihren Transferthematiken.

Ich möchte an diesem Beispiel nicht das Vorhaben als solches darstellen, sondern das Augenmerk auf die Y-Achse legen. Sie zeigt hier in der ersten Zeile (oben) die Protagonisten des Steuerkreises bestehend aus Auftraggeber, internem Projektleiter und externem Berater. Dann folgen ein paar wichtige Zielgruppen: Leitungskreis, mittleres Management und Mitarbeiter. Im unteren Teil sieht man hier Kommunikation als Aufgabe und drei verschiedene Formate: Informations-Kaskaden also Intensivierung der bisherigen Linienkommunikation und ergänzte Medien wie Newsletter und einen monatlichen „Seki-Call“ (Telefonkonferenz zur Information alle Sekretariate).

Die einzige Konstante bei Architekturskizzen ist die X-Achse, auf der immer die Zeit dargestellt wird. Die Y-Achse ist üblicherweise eine Mischung aus Zielgruppen, Kanälen bzw. Formaten und Inhalten. Sie muss m.E. für jedes Vorhaben neu definiert werden. Dies macht es für einen Neuling auf diesem Gebiet durchaus herausfordernd, weil nicht nur ein Rahmen gefüllt, sondern gleichzeitig ein Teil des Rahmens definiert wird.

### **Kreativmodus ist angesagt**

Für die Erstellung einer Architekturskizze braucht es bei all der Komplexität eher eine kreative Haltung, gepaart mit dem Mut, einfach anzufangen. Auch hier kann das Steuerungsdreieck helfen. Ausgehend von meinen beraterischen Möglichkeiten „verkleinere“ ich z.B. das Klientensystem soweit, dass ich wieder handlungsfähig bin. In der Praxis höre ich mich dann Sätze sagen wie: „Dann fangen wir doch erstmal mit der Abteilung XY an.“ Für diese Zielgruppe entscheide ich mich dann für angemessene Beteiligungs- und Kommunikationsformate und bringe sie in eine zeitliche Abfolge bzw. einen zeitlichen Rhythmus.

Bei jedem einzelnen Event frage ich mich dann:

- Was braucht es davor?
- Was passiert danach?

So komme ich auf vorgelagerte Entscheidungen, nachgelagerte Informationswege, ergänzende Beteiligungen usw.

Ich empfehle, auch diesen Prozessschritt gemeinsam mit anderen zu machen, weil im dialogischen Prozess meist der kreative Reichtum an Ideen größer ist. Gleichzeitig tauchen im unterschiedlichen Umgang mit Komplexität und der Herausforderung, eine angemessene Flughöhe im Prozess zu halten, weitere Anforderungen auf, die manchmal allein leichter zu lösen sind – ob auch mit einem besseren Ergebnis sei dahingestellt.

*Architektur von Beratungsprojekten*

Jede Skizze ist einzigartig, vorläufig, unscharf und sollte doch wesentliche Zielgruppen und Themen bedienen, so dass ein Bild entsteht, wie man anfangen und wie es dann weitergehen könnte. Erfahrungen von realen Vorhaben helfen hier natürlich, ich möchte aber jedem Mut machen, auch bei „kleineren“ Kontexten, architektonische Überlegungen anzustellen. Hilfreich ist diese Perspektive allemal.

**Zusammenfassung**

Architekturskizze als Begriff ist eine Metapher, die in der Anfangsphase von Veränderungsvorhaben den Blick auf das Fundament, auf Wesentliches im Voranschreiten des Vorhabens richtet. Architekturskizzen geben einen Eindruck davon, wie Beteiligung und Kommunikation organisiert und orchestriert werden könnte. Sie geben Sicherheit, erzeugen ein Bild des Vorhabens und schaffen die Rahmenbedingungen, in denen das Vorhaben gelingen kann. Eine visualisierte Umfeldanalyse ist eine notwendige Voraussetzung. Die eigentliche Erstellung einer Skizze ist dann ein kreativer Akt, in dem die eigene Selbststeuerung des Beraters im Umgang mit Komplexität eine wichtige Rolle spielt. Das Steuerungsdreieck kann hier helfen. Wenn architektonische Überlegungen nur eine einzige Wirkung erzielen könnten, dann die Abkehr von einer Eventdenke und eine Zuwendung zur Prozessdenke in Veränderungsvorhaben.



**Jaakko Johanssen**, Diplom-Psychologie (Jg. 1969), ist Mitgründer von system worx. Er arbeitet als Unternehmensberater, Trainer und Coach zu den Themen Organisationsentwicklung, Veränderung und Führung. Er lehrt zudem als Lehrtrainer am isb Wiesloch.

E-Mail: [jaakko.johanssen@system-worx.com](mailto:jaakko.johanssen@system-worx.com)

Website: [www.system-worx.com](http://www.system-worx.com)

## Literatur

- Hochreiter, Gerhard (2006). *Choreografien von Veränderungsprozessen: Die Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklungen*. Carl Auer Verlag; Auflage: 2., korr. u. überarb. Aufl.
- Schmid, B. (1992). Ganzheitlichkeit und Komplexitätssteuerung. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 2, S.135-138.
- Schmid, B. (1992). Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung. In: *Managerie- Systemisches Denken und Handeln im Management*. Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg, 116-128.
- Schmid, B. (1994). *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionalität aus systemischer Sicht*, Kapitel II. Paderborn: Junfermann.
- Schmid, B. & Hipp, J. (1998). *Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen*. Wiesloch: Institutsschriften 24.
- Schwemmler, K. (2016). Auftragsklärung. In: J. Johannsen & T. Leipoldt (Hrsg.), *Handwerkszeug der systemischen Beratung. Das Buch zur Weiterbildung. Systemisches Tool Camp* (2.Auflage, S. 16-29). Norderstedt: BoD.
- Snowden, David J. & Boone, Mary E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Wise executives tailor their approach to fit the complexity of the circumstances they face. Harvard Business Review*.
- Vetter, H. (2012). Projektumfeldanalyse. In: A. Rohm (Hrsg.), *Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen* (S. 100-107). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.