

Archimetis – Grundriss für eine Architektur des Denkens

English title: *Archimetis: A Blueprint for an Architecture of Thought*

Ein startender Kanon aus der Praxis eines Unternehmensarchitekten

Autor: Marc Bischof (ORCID: 0009-0004-3346-0000)

Kontakt: Marc.Bischof@archimetis.de

Reihe: Archimetis Working Papers

Typ: Archimetis Essay (AE)

Paper-ID: AE-2025-01

Version: 1.0.1

Datum: 07. November 2025

Canonical Home: <https://archimetis.de/denkraum/working-papers/grundriss>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17963661>

Lizenz: CC BY 4.0 (vorliegender Text); Praxisformate (z.B. Beratung, Lehre/Workshops, digitale Angebote) erscheinen separat und unter eigener Lizenz.

Hinweise & Transparenz

- Mit „Architektur des Denkens“ ist hier nicht eine zweite Theorie gemeint, sondern ein essayistischer Grundriss als eine erste tragende Skizze der inneren Architektur von Organisationen – nicht als fertige Lehre.
- Archimetis bezeichnet den publizistischen Denkraum dieses Projekts (Kanon, Begriffe, Konstellationen).
- Eine versionierte und zitierfähige Referenzfassung (nicht peer-reviewt) ist in der Reihe *Archimetis Working Papers* auf Zenodo hinterlegt. Im Falle einer Annahme wird dort auf die Version of Record verlinkt. Weitere Forschungstexte und Praxisformate werden getrennt ausgewiesen.
- Deutsches Original. Englische Übersetzung verfügbar unter <https://archimetis.de/en/thinkspace/working-papers/blueprint>

Abstract

Archimetis ist ein Denkraum an der Schnittstelle von Bewusstsein, Organisation und Wandel. Dieser Text bildet den Grundriss: nicht als fertige Lehre, sondern als erste tragende Struktur. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass Organisationen nicht nur aus Prozessen und Strukturen bestehen, sondern aus einer *inneren Architektur*: Wahrnehmungsräume, stille Regeln, implizite Erwartungen und der Art, wie Aufmerksamkeit kollektiv gebündelt wird.

Der Grundriss entfaltet vier Blickrichtungen: *Architektur der Aufmerksamkeit*, *Metis* (Intelligenz des lebendigen Wandels), *Unfertigkeit als Methode* (Haltung offener Wahrnehmung) und *Organisation der Seele* (innere Stimmigkeit und Sinnkohärenz). Abschließend werden Lesespuren angeboten, um den Denkraum nicht linear, sondern situativ zu betreten. Der Grundriss ist bewusst essayistisch. Analytische Präzisierungen (Begriffe, Mechanismen, Propositionen) folgen in separaten Strängen.

Schlagwörter

Archimetis, innere Architektur, Architektur der Aufmerksamkeit, Metis, Unfertigkeit, Organisation der Seele

1 Warum Archimedis?

Ich bin kein Architekt im klassischen Sinn. Ich arbeite nicht an Mauern, sondern an Mustern. Nicht an Bauplänen aus Stein, sondern an den Grundrissen, die Denken möglich machen. In Organisationen wird viel gebaut: Strategien, Strukturen, Prozesse, Systeme. Und doch habe ich immer wieder erlebt, dass das Tragende sich dem Sichtbaren entzieht

Organisationen scheitern selten an fehlenden Maßnahmen. Sie scheitern an unsichtbaren Voraussetzungen: daran, was sie wahrnehmen können – und was nicht. Daran, wie Aufmerksamkeit verteilt ist. Daran, welche Fragen erlaubt sind, welche Spannungen tabu werden, welche Bedeutungen sich durchsetzen.

Archimedis beginnt deshalb nicht bei Methoden, sondern bei Einsicht: **Architektur beginnt mit Einsicht**. Nicht als Slogan, sondern als Disziplin: Erst sehen lernen, dann bauen.

2 Wortherkunft und Leitgedanke

Der Name *Archimedis* ist eine bewusste Verbindung:

- **Archi- / Architektur:** die Kunst, Bedingungen zu gestalten – Räume so zu bauen, dass bestimmte Bewegungen möglich werden.
- **Metis:** eine alte Vorstellung kluger, situativer Intelligenz – nicht nur planend, sondern navigierend. Nicht nur wissend, sondern wahrnehmend.

Der Leitgedanke, der diesen Denkraum trägt, ist schlicht: *Aus dem Leben eines Unternehmensarchitekten*.

Damit ist nicht eine Berufsrolle gemeint, sondern eine Perspektive: die Nähe zu Systemen und Strukturen – und zugleich die stetige Erfahrung, dass das Wesentliche oft *vor* der Struktur liegt. In Gesprächen. In atmosphärischen Verschiebungen. In unausgesprochenen Prämissen. In der Frage, worauf eine Organisation überhaupt aufmerksam ist.

3 Innere Architektur: der offene Überbegriff

Ich verwende den Begriff *innere Architektur* als offenen Überbegriff: Er benennt das unsichtbare Gefüge, das Organisationen zusammenhält und begrenzt – bevor formale Struktur greift. Innere Architektur ist spürbar, bevor sie erklärbar wird: in Atmosphären, Zugehörigkeiten, Selbstverständlichkeiten.

In Archimedis bleibt dieser Begriff bewusst offen. Er ist der Bauplatz des Denkraums. Und doch braucht ein Denkraum tragende Linien. Deshalb folgt eine erste Präzisierung.

4 Begriffsarchitektur und Ebenen (Leseschlüssel)

Damit spätere Präzisierungen konsistent bleiben, trenne ich drei Dinge: *Blickrichtungen* (wie man den Denkraum betritt), *Ebenen* (welche Funktion ein Begriff im Gefüge hat) und *Musterbilder* (wiederkehrende Lagen, in denen mehrere Kräfte gemeinsam sichtbar werden).

- **Gegenstand (Domain):** *Architektur der Aufmerksamkeit* bezeichnet den gebauten Wahrnehmungs- und Entscheidungsraum einer Organisation (was sichtbar wird, was zählt, was folgt).
- **Erkenntnisform (Epistemik):** *Unfertigkeit* bezeichnet frühe Wirklichkeit (Hinweise, Hypothesen, Irritationen) vor Beweis und Politur.
- **Gestaltungslogik (Capability):** *Metis* beschreibt situative Intelligenz als Schwellenkunst: die Fähigkeit, Übergänge so zu bauen, dass Unfertiges sagbar, prüfbar und handlungsfähig wird.

- **Bindungskontext (Boundary):** *Organisation der Seele* bezeichnet den inneren Bindungsraum aus Zugehörigkeit, Schutz, Loyalität und Tabu – und damit die Grenzen dessen, was sagbar ist.
- **Musterbilder (Patterns):** *Konstellationen* sind wiederkehrende Lagen, in denen mehrere dieser Ebenen gemeinsam sichtbar werden (z. B. wenn der (Status-)Bericht die Entscheidung ersetzt).
- **Zielgröße (Outcome):** *Resonanz/Antwortfähigkeit* meint nicht Reichweite, sondern die Fähigkeit, Signale aufzunehmen, zu prüfen und in nächste Schritte zu übersetzen.

Leseschlüssel: Im Grundriss dienen diese Begriffe vor allem als Blickrichtungen. Im Journalpaper werden sie als Ebenen und Bausteine eines Frameworks präzisiert (Konstrukte, Mechanismen, Musterbilder, Geltungsgrenzen).

5 Architektur der Aufmerksamkeit: der erste tragende Grundriss

Die *Architektur der Aufmerksamkeit* ist die erste Referenzausarbeitung der inneren Architektur. Sie benennt nicht einfach „Fokus“, sondern den Wahrnehmungsraum, in dem eine Organisation Wirklichkeit erzeugt:

- Was wird gesehen – und was bleibt systematisch unsichtbar?
- Was gilt als relevant – und was als Störung?
- Welche Sprache ist möglich – und welche Erfahrungen haben keinen Ort?
- Welche Spannungen dürfen auftauchen – und welche werden sofort beruhigt?

Aufmerksamkeit ist in diesem Sinn nicht privat, sondern kollektiv. Sie ist kein weiches Thema, sondern eine harte Bedingung: Was nicht in der Aufmerksamkeit auftaucht, kann nicht gestaltet werden. Und was dauerhaft ausgeblendet bleibt, wirkt als Schattenarchitektur weiter.

Archimetis startet hier, weil hier entschieden wird, ob die Organisation lernfähig bleibt.

6 Die Konstellation: vier Blickrichtungen statt lineares Modell

Archimetis ordnet seine Kerntexte nicht als Stufenmodell, sondern als Konstellation. Konstellation meint hier nicht mehrere Fälle, sondern eine Anordnung: vier Perspektiven, die einander beleuchten, ohne sich gegenseitig zu ersetzen. Kein Anfang, kein Ende – nur ein Feld, das unterschiedliche Einstiege erlaubt.

Die vier Blickrichtungen dieses Grundrisses:

1. **Architektur der Aufmerksamkeit:** Das Feld öffnen: Was wird überhaupt gesehen?
2. **Metis – intuitive Intelligenz im Wandel:** Bewegung im Feld: Wie navigieren wir, wenn es sich bewegt?
3. **Unfertigkeit als Methode:** Haltung stabilisieren: Wie bleiben wir offen, ohne beliebig zu werden?
4. **Organisation der Seele:** Sinn & Kohärenz: Was hält das Ganze zusammen?

Diese vier Blickrichtungen sind keine Bausteine, die man abarbeitet. Sie sind Perspektiven, die man wechseln kann – je nachdem, wo man steht.

Wichtig für die spätere Konsistenz: In den folgenden Präzisierungen verwende ich „Konstellation“ zusätzlich in einem engeren Sinn: als benannte Musterbilder wiederkehrender Lagen. Im Grundriss ist Konstellation vor allem die Ordnung der Blickrichtungen. In den Folgepapieren werden Konstellationen zu präzisen Musterbeschreibungen.

7 Schreibweise und Anspruch: bewusst unausgereift

Archimedis ist in einer frühen Phase. Das ist kein Mangel, sondern ein Teil der Methode. „Unfertig“ heißt hier nicht „beliebig“, sondern: offen genug, um wahrnehmen zu können. Präzise genug, um zu tragen.

Der Ton bleibt essayistisch, weil die Gegenstände es verlangen: Aufmerksamkeit, innere Architektur und organisationaler Sinn lassen sich nicht vollständig in Checklisten übersetzen, ohne ihren Kern zu verlieren. Wo Archimedis später verdichtet, geschieht das als zweite Bewegung – nicht als Ersatz der ersten.

8 Lesespuren und Primärreferenzen (Auswahl)

Lesespuren sind keine Beweisführung. Eher: Wege, auf denen das Material tragfähig wird – wenn man ihm folgen will.

Lesespur 1: Aufmerksamkeit ist keine Ressource, sondern ein Baugrund

Wenn Wahrnehmung kippt, kippt alles Weitere: Urteil, Tempo, Beziehung, Entscheidung.

Primärreferenzen: [21]; [22]; [14]; [17]; [25];

Lesespur 2: Metis – Intelligenz, die sich bewegt

Nicht „mehr Planung“, sondern klügere Situationsfähigkeit: das Können, im Unfertigen richtig zu handeln.

Primärreferenzen: [10]; [30]; [24]; [32]; [16];

Lesespur 3: Unfertigkeit als Methode (und als Ethik)

Unfertigkeit ist nicht Mangel, sondern Haltung: arbeiten, ohne die Welt zu früh zu schließen.

Primärreferenzen: [23]; [29]; [27]; [11]; [26];

Lesespur 4: Die Seele der Organisation (Sinn, Kultur, Zugehörigkeit)

Organisationen werden nicht nur geführt – sie werden bewohnt. Und manches ist bewohnbar, anderes nicht.

Primärreferenzen: [28]; [33]; [12]; [8]; [3];

Lesespur 4a: Kohärenz und Verbundenheit (Salutogenese)

Sinn muss tragfähig erlebt werden, nicht nur behauptet: verständlich, handhabbar, bedeutsam.

Primärreferenzen: [4],[5],[6]; [18],[19];

Lesespur 5: Architekturarbeit im eigentlichen Sinn (Beschreibung vs. Wirklichkeit)

Architektur ist nicht das Diagramm – aber ohne Beschreibung verliert sich das Ganze im Nebel.

Primärreferenzen: [20]; [31]; [1]; [2]; [34];

Lesespur 6: Führung als Spannungsarbeit (nicht als Antwortenlieferung)

Führung ist oft: die richtige Unruhe halten, ohne sie zu instrumentalisieren.

Primärreferenzen: [15]; [13]; [7]; [9];

9 Fazit: Ein Grundriss, kein Gebäude

Dieser Text ist kein Manifest und kein abgeschlossenes Modell. Er ist ein Grundriss: eine erste tragende Struktur, die sichtbar macht, worum es in Archimedis geht – und worum es (noch) nicht geht.

Archimedis beginnt bei der Einsicht, dass Organisationen eine innere Architektur besitzen. Nicht als Metapher, sondern als wirksame Realität: Wahrnehmungsräume, unausgesprochene Regeln, Atmosphären, Sinnschichten. Die Architektur der Aufmerksamkeit ist dabei der erste kanonische Zugriff – weil sie benennt, wie Wirklichkeit in Organisationen überhaupt entsteht: durch das, was kollektiv gesehen, gesagt, bewertet und ausgeblendet wird.

Die vier Blickrichtungen – Aufmerksamkeit, Metis, Unfertigkeit, Seele – bilden keine Abfolge. Sie sind eine Konstellation. Sie erlauben unterschiedliche Einstiege, je nachdem, ob gerade Wahrnehmung fehlt, Wandel unplanbar wird, Tempo Orientierung ersetzt oder Sinn und Zugehörigkeit brüchig werden.

Wenn dieser Grundriss etwas leisten soll, dann dies: die Aufmerksamkeit auf die Bedingungen zu lenken, unter denen Organisation möglich ist – bevor man sie umbaut.

10 Ausblick: Versionierung als Haltung

Archimedis wird nicht „fertig“. Es wird präziser. Die Zenodo-Fassung bleibt dabei das Fundament: stabil, zitierfähig, versioniert. Künftige Versionen werden Änderungen transparent machen – nicht, um eine Wahrheit zu behaupten, sondern um das Denken nachvollziehbar zu halten. Neben der Referenzfassung können lesefreundliche Fassungen und Diskussionsformate entstehen, die das Material zugänglich machen und Rückkopplungen ermöglichen.

In den nächsten Präzisierungen entstehen drei Bewegungen parallel:

1. **Vertiefung des Kanons:** Ausbau der vier Blickrichtungen als eigenständige Referenztexte, ergänzt um Glossar und Konstellationspapiere als Musterbilder.
2. **Anwendung und Didaktik:** Workbooks und Übungen als Lern- und Arbeitsmaterialien, die Wahrnehmung schulen und Orientierung ermöglichen. Sie sind nicht Teil der kanonischen Referenzfassungen und werden getrennt bereitgestellt und lizenziert.
3. **Publikationslinien:** Fachliche Publikationen und essayistische Bücher, in denen die innere Architektur nicht nur erklärt, sondern erzählt werden kann.

Der Grundriss bleibt dabei die Referenz: ein Ausgangspunkt, zu dem man zurückkehren kann, wenn das Denken zu schnell wird – oder wenn zu viel gebaut wird, bevor gesehen wurde.

Bevor wir umbauen, lohnt es sich zu sehen. Denn Aufmerksamkeit ist bereits Architektur.

Manches muss nicht erklärt werden, um zu wirken – es muss nur sichtbar werden.

Architektur beginnt mit Einsicht.

Literatur

- [1] Alexander, C. (1964). *Notes on the synthesis of form*. Harvard University Press.
- [2] Alexander, C., Ishikawa, S., & Silverstein, M. (1977). *A pattern language: Towns, buildings, construction*. Oxford University Press.
- [3] Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.
- [4] Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping: New perspectives on mental and physical well-being*. Jossey-Bass.
- [5] Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass.
- [6] Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social Science & Medicine*, 36(6), 725–733. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(93\)90033-z](https://doi.org/10.1016/0277-9536(93)90033-z)
- [7] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- [8] Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- [9] Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Tavistock Publications.
- [10] D etienne, M., & Vernant, J.-P. (1978). *Cunning intelligence in Greek culture and society* (J. Lloyd, Trans.). Harvester Press; Humanities Press.
- [11] Dewey, J. (1934). *Art as experience*. Minton, Balch & Company.
- [12] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- [13] Follett, M. P. (1941). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (H. C. Metcalf & L. Urwick, Eds.). Harper & Brothers.
- [14] Gibson, J. J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Houghton Mifflin.
- [15] Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- [16] Hesiod. (1999). *Theogony; Works and days* (M. L. West, Trans.). Oxford University Press.
- [17] Husserl, E. (1913). *Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie: Erstes Buch*. Verlag von Max Niemeyer.
- [18] Hüther, G. (2018). *Etwas mehr Hirn, bitte*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- [19] Hüther, G. (2020). *Wege aus der Angst*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- [20] ISO/IEC/IEEE. (2011). *ISO/IEC/IEEE 42010:2011 Systems and software engineering — Architecture description*. International Organization for Standardization.
- [21] James, W. (1890). *The principles of psychology* (Vols. 1–2). Henry Holt and Company.
- [22] Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Prentice-Hall.

- [23] Keats, J. (1958). *The letters of John Keats, 1814–1821* (H. E. Rollins, Ed.). Harvard University Press. (Letter to George & Tom Keats, 21–27 Dec. 1817; “Negative Capability”.)
- [24] Lindblom, C. E. (1959). The science of “muddling through.” *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. <https://doi.org/10.2307/973677>
- [25] Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Gallimard.
- [26] Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.
- [27] Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- [28] Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- [29] Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- [30] Scott, J. C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. Yale University Press.
- [31] Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467–482.
- [32] Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader’s framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76, 149.
- [33] Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- [34] Zachman, J. A. (1987). A framework for information systems architecture. *IBM Systems Journal*, 26(3), 276–292. <https://doi.org/10.1147/sj.263.0276>

Zitierempfehlung (APA)

Bischof, M. (2025). Archimetis – Grundriss für eine Architektur des Denkens (AE-2025-01, Version 1.0.1. Archimetis Working Papers. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17963661>)

Short form: Bischof (2025), AE-2025-01, 1.0.1, DOI: 10.5281/zenodo.17963661

Dokumenthistorie

- V1.0.0 (07.11.2025): Erstveröffentlichung der Referenzfassung
- V1.0.1 (18.03.2026): Links repariert, canonical ergänzt