

Ein Interview, Januar 2017

***Was verbinden Sie mit dieser etwas geheimnisvollen Bezeichnung Organisation N.N.?***

redmont•consulting•cluster: Sie kennen sicher das Kürzel N.N. aus manchen Organigrammen. Das aus dem Lateinischen abgeleitete Nomen Nominandum, das noch zu Bezeichnende, erinnert: Hier haben wir noch eine Leerstelle, die sollten wir mit der am besten passenden Kompetenz ausfüllen. Ganz konkret stellt sich dann die Frage, welche Eigenschaften zukünftige Stelleninhaber\*innen mitbringen oder entwickeln sollten? Diese Fragestellung übertragen wir auf die gesamte Organisation: Welche Eigenschaften, Qualitäten, Fähigkeiten brauchen wir, um erfolgreich weiterbestehen zu können?

***Das heißt, Sie machen die ganze Organisation zur Leerstelle?***

redmont•consulting•cluster: Eigentlich ja, nur "machen" stimmt nicht ganz. Wir laden ein, die Organisation in bestimmten Phasen "als undefiniert zu denken", um sie mit neuen Möglichkeiten zu füllen. Agilität beispielsweise braucht Perspektivenwechsel, um entdecken zu können, welche Eigenschaften die Organisation oder ein Teilbereich oder vielleicht nur die wichtigsten Meetings im nächsten Quartal auszeichnen sollten, um Kunden zu begeistern, Mitarbeiter mitzureißen oder schlicht „trotz allem“ erfolgreich zu bleiben. Wissen, Fakten und Erfahrung können so neu genutzt werden.

***Die Eigenschaften ermöglichen das?***

redmont•consulting•cluster: Alleine nicht, aber sie sind der Ausgangspunkt, um zu überlegen, welche konkreten Formen, Strukturen, Prozesse, Spielregeln, welche Führung es braucht, um die gewählten Eigenschaften und Qualitäten sicherzustellen. Das Besondere daran ist, dass Eigenschaften Bilder und Emotionen mobilisieren, und sie aktivieren die Mitglieder der Organisation genau zu beobachten, ob das gemeinsame Handeln – also das Planen, Arbeiten, Führen, Kooperieren, Steuern – dazu beiträgt, die gewünschten Eigenschaften zu erreichen. Das ist gar nicht so kompliziert. Statt über die richtige Organisation, über die richtigen Meeting-Strukturen zu streiten, erfindet jedes Unternehmen seine passende Form und geeignete Formate der Steuerung. Menschen und Teams sind kreativ, darauf kann man sich verlassen.

***Welchen Schritten folgt nun ein Veränderungsprozess nach dem Konzept der Organisation N.N.?***

redmont•consulting•cluster: Verkürzt gesagt ist es ein Dreischritt: 1. Variieren (Auf welche Eigenschaften wird es in Zukunft ankommen?), 2. Selektieren (Fokussieren auf die wesentlichen Eigenschaften für die nächste Phase und Lernen über abgegrenztes Experimentieren) und schließlich 3. Vereinbaren und Festlegen (Nach welchen Regeln werden wir nun konsequent handeln?).

***Klingt eher nach einem evolutionären und nicht revolutionären Weg?***

redmont•consulting•cluster: Richtig. Eine komplexe Welt mit vielfältigen systemischen Risiken erfordert zwar mutige, aber zugleich achtsame Changeprozesse.

### **Und mehr ist nicht zu beachten?**

redmont•consulting•cluster: Doch. In der Organisation N.N. achtet man besonders auf vier Kompetenzen:

- 1. Entscheidungsfähigkeit** – Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass jede Handlung, jede Wahrnehmung, jede Bewertung, jede Risikoeinschätzung auf bewusst oder unbewusst getroffenen Entscheidungen basiert. Und Entscheiden heißt Verantwortung übernehmen – auf allen Ebenen.
- 2. Beobachtungs- und Reflexionsfähigkeit** – Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass Entscheiden und Navigieren unter Bedingungen von Ungewissheit und Komplexität auf exzellente Beobachtung angewiesen ist. Daher muss das Beobachten selbst, und wie man daraus Schlüsse zieht, beobachtet und bewertet werden.
- 3. Gestaltungs- und Experimentierfreudigkeit** – Alle Beteiligten wissen, dass in einem Feld von Komplexität und hoher Ungewissheit durch Prognosen und Hochrechnungen trügerische Illusionen erzeugt werden. Es geht daher um Lernen aus Versuch und Irrtum, um annäherungsweise Entwickeln und Ausprobieren wie es im Design Thinking angewandt wird.
- 4. Kunden-, Problem- und Marktverständnis** – Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass Unternehmen, aber auch Funktionsbereiche innerhalb einer Organisation nur dann Sinn machen, wenn es für das Tun, für Angebote und Leistungen auch interessierte Abnehmer gibt, für die dieses „Produkt“ selbst Nutzen stiftet, eben Sinn macht.

### Vertiefende Lektüre:

**N.N. – die Organisation der Zukunft, eine Annäherung.** In: [www.ChangeX.de](http://www.ChangeX.de). Zur [pdf](#)



**ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der „Organisation N. N.“** [hier](#) zum Carl-Auer Verlag