

Mit Dr. Jörn Apel über die Einführung von Agilität und New Work

Auszug auf dem Buch [Achtsamkeit und emotionale Intelligenz in Organisationen](#) (2023) von Svea von Hehn & Johanna Rauls

Zur Person

Jörn ist Pionier zu agilem Arbeiten & New Work und Unternehmer im Bereich Kulturentwicklung. Gestartet ist er als Ingenieur in der Technik- & Konzernwelt. Als Berater, (Mit-)Gründer der Unternehmen TheDive GmbH und remotly GmbH widmet er sich seit über 15 Jahren der Frage, wie es gelingen kann, die Menschen in Unternehmen an teils unterschiedlichen Orten in kurzer Zeit nachhaltig auf eine neue Stufe der Zusammenarbeit zu heben, um so auch gesellschaftliche Weiterentwicklung anzustoßen. Jörn lebt mit seiner Lebenspartnerin in Berlin.



Wieso ist agiles Arbeiten so aktuell?

Es gibt eine grundlegende transformative Bewegung in der Arbeitswelt. Ein neues Verständnis von miteinander, Arbeit und Leistung wird sichtbar. Wir merken generell, dass sich Unternehmertum vom reinen Profitgedanken ablösen wird und dass es zunehmend wichtig ist, dass Menschen, Sinn und auch die planetaren Grenzen stärker in den Fokus von Entscheidungen rücken. Mehr und mehr Menschen in Organisationen stellen die Frage: Wofür das alles, und was haben die Menschen davon? Nimmt man das als Überschrift, so ist agiles Arbeiten ein kleiner Teil dieses neuen Paradigmas. Die Welt ist so komplex geworden, dass andere Denk- und Verhaltensmuster nötig werden – hier hat sich die agile Praxis sehr bewährt und ist mit Modellen wie SCRUM, Holokratie und Derivaten davon sehr detailliert beschrieben.

Und was ist mit New Work?

New Work ist ebenfalls Teil dieses neuen Paradigmas, aber im Gegensatz zum Agilen ist es viel breiter angelegt und weniger eindeutig definiert. Heute gilt New Work als ein Sammelbegriff für alles, was mit weniger Hierarchie, mehr Empowerment, mehr Eigenverantwortung und vielleicht auch mit mehr Verantwortung oder Vertrauen zu tun hat. Diese Facetten eines Wertewandels werden unter New Work gelabelt.

Nach meinem Verständnis ist bei New Work der zentrale Gedanke die Abschaffung oder jedenfalls Flexibilisierung der sogenannten Pyramide: Weit verbreitet war bisher die Kommandostruktur, bei der unterstellt wird, dass »oben« jede:r weiß, wie es geht, und »unten« ausgeführt wird. Wir gehen jetzt zu etwas über, bei dem wir anerkennen, dass Individuen die tatsächlichen Sensoren in der Welt sind und ihre Wahrnehmungen einbringen, nach Lösungen suchen und eigenverantwortlich Ideen beisteuern.

Was sind häufige Missverständnisse beim agilen Arbeiten und New Work?

Eines der häufigsten Missverständnisse ist meines Erachtens, dass die Idee von New Work und Selbstorganisation darin besteht, Organisationsstrukturen abzuschaffen und stattdessen alle Entscheidungen in der Tendenz basisdemokratisch zu treffen. Bei New Work geht es aber eher darum, sich von der traditionellen Struktur einer Machtpyramide zu lösen, bei der immer eine Person an der Spitze entscheidet und der Rest mehr oder weniger fraglos folgt, und stattdessen die Pyramide als flexibles Ordnungssystem zu begreifen, das die Arbeit von Menschen organisiert.

Es gibt also immer noch klare Strukturen, aber diese sind viel feingliedriger und können sich viel flexibler an die Bedürfnisse des Marktes und der Menschen anpassen. Und die Idee ist, dass sich die

Mitarbeitenden in dieser Struktur viel flexibler bewegen können, während es gleichzeitig eine klare gemeinsame Ausrichtung gibt. Ein weiteres Missverständnis ist, dass viele denken, wenn man die Struktur verändert, verändert sich schon alles andere. Aber nach meiner Erfahrung ist es eigentlich andersrum. Die Struktur folgt neuen Werten, einer neuen, gelebten Haltung und einer neuen Idee von Miteinander. Form follows function, nicht umgekehrt.

Gibt es Unternehmen, die die neue Arbeitswelt verkörpern? Und was ist mit den anderen?

Es gibt bereits eine Menge Unternehmen, die in diesem Bereich wirklich gut arbeiten. Ich könnte zum Beispiel spontan 15-20 Unternehmen aus dem Segment der vornehmlich purposeorientierten Start-up-Welt nennen. Aber auch viele Mittelständler haben Erstaunliches zu Wege gebracht, noch lange bevor New Work zum Hype wurde. Für mich gibt es nicht das eine Unternehmen, das schon in allen Bereichen perfekt ist, und man darf auch nicht vergessen, dass auch weniger Sympathie tragende Unternehmen, wie z. B. Netflix, Tesla, Amazon und Google, Teilaspekte besonders gut beherrschen, von denen man viel lernen kann.

Ich halte es außerdem für wichtig, dass man nicht vorschnell urteilt und die Menschen in »wandlungsfähig« und »von gestern« kategorisiert. Gerade im Zusammenhang mit dem Thema emotionaler Intelligenz habe ich die Erfahrung gemacht, dass die Führungskräfte, die als hartleibig und rational gelten, sehr aufgeschlossen sind, wenn man sie richtig anspricht. Wenn ich beispielsweise einen Konzernlenker dazu einlade, darüber nachzudenken, wie er sich die Welt seiner Enkelkinder vorstellt und wie diese über sein heutiges Handeln denken werden, können selbst hartgesottene Leute einen Impuls zum Umdenken mitnehmen. Das bedeutet natürlich nicht, dass sie direkt am nächsten Tag ihr Unternehmen anders führen, aber ich glaube auch nicht, dass es sinnlos ist, mit diesen Themen an die Menschen heranzutreten, die dazu neigen zu sagen: »Emotionale Intelligenz ist uninteressant, die Aufgabe von Wirtschaft ist es, die Aktionäre zufriedenzustellen.«

Wie lernt man agiles Arbeiten?

Bewusstseinsbildung entsteht nicht nur durch das Verstehen, sondern auch durch das Tun. Wir westlich geprägten Menschen wollen Dinge durchdenken und glauben, dass es ausreicht, wenn wir sie verstanden haben. Wohingegen in der fernöstlichen Weisheitstradition viel mehr Zeit dem stetigen Üben gewidmet wird, also der Wiederholung, der Perfektionierung durch das Tun. So ist es mit dem agilen Arbeiten und New Work auch: Die Teams können einfach ausprobieren, wie es ist, anders miteinander umzugehen. Das neue Arbeiten lernen, indem sie es tun, und nochmal tun, und immer weiter tun. Und erst aus dieser Erfahrung heraus daraus die Erkenntnis zum Wesen des Wandels ziehen.

Wenn wir die Welt verändern wollen, benötigen wir Bewusstseinsbildung, kontinuierliches Ausprobieren, konsequentes Umsetzen und Üben des Gelernten sowie eine achtsame Reflexion darüber, was dies bewirkt hat. Und aus dieser Kombination ergeben sich neue Dinge, neue Sichtweisen und eine neue (Arbeits-)welt. Das ist, was mir Freude macht und Hoffnung gibt.