



**New-Work –
und warum sich die meisten Unternehmen damit schwer tun!
Interview mit Svenja Hofert**

September 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast066

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Geropp

Vor Kurzem verfolgte ich eine interessante Diskussion im Internet über den Begriff New Work. Unter New Work wird eine neue Art der Zusammenarbeit und Führung verstanden. Dabei wird davon ausgegangen, dass immer mehr Unternehmen die Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Gemeinschaft als sehr wichtig ansehen. Diese Unternehmen, New Work Unternehmen, sind dann so gestrickt, dass alle Mitarbeiter diese Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Gemeinschaft leben und vor allem auch nach diesen Werten geführt werden. Eng damit verbunden sind Begriffe wie agile Vorgehensweise, Netzwerkorganisation und auch transparente Kommunikation. In dieser Diskussion ging es darum, ob tatsächlich eine Veränderung in deutschen Unternehmen hin zu New Work zu beobachten sei, ob sich wirklich eine neue Kultur entwickle, oder ob dies nicht doch ein Wunschdenken ist und eher die Ausnahme, als die Regel darstellt. Hierzu schrieb die Karriereberaterin Svenja Hofert auf ihrem Blog Folgendes, ich zitiere: „Die Sache ist recht komplex. Und was New Work eigentlich genau beinhaltet, ist nicht immer eindeutig. Leben Unternehmen New Work wirklich? Ich behaupte, die meisten tun es nicht. Erst recht nicht außerhalb der Großstädte. Wie viele Firmen gibt es, die die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter wirklich und ehrlich fördern, mit allen Konsequenzen? Schließlich lautet auch eine davon: Wer frei denkt, wird auch schneller gehen.“ Eine spannende Diskussion. Vor allem, weil Svenja Hofert versucht, mithilfe eines Wertemodells, das Spiral Dynamic Modells zu erläutern, warum sich so viele Unternehmen mit New Work schwer tun. Svenja Hofert ist Business-Coach, Buchautorin, Beraterin und Gründerin verschiedener Unternehmen, unter anderem des Portals Gründerreport, Kexpa und Karriereexperten. Außerdem schreibt sie einen der bekanntesten Karriere Blogs Deutschlands. Mit ihr habe ich mich über New Work unterhalten. Hier mein Gespräch mit Svenja Hofert.

Ja. Frau Hofert, was verstehen Sie unter dem in letzter Zeit häufig genutzten Begriff New Work, und vor allem, wie stehen Sie dazu?

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Hofert

Also ich glaube in diesem Begriff kumuliert sich eine ganze Menge an unterschiedlichen Bewegungen. Wenn man Wikipedia liest, dann geht der Begriff zurück auf Berghoff, heißt der - glaube ich - Berghoff / Bergmann und er kommt aber gerade in letzter Zeit aus allen möglichen Richtungen. Also ganz wichtig ist diese agile Richtung, die dabei eine Rolle spielt / also das sind die Vorreiter im Bereich auch des Ausbau von sogenannten Netzwerks, Organisationen, die strikt am Markt orientiert sind. Ein Stichwort ist zum Beispiel dieses Touchpoint Management, Kundenmanagement, was da eine Rolle spielt. Dann fließt eben auch diese agile Szene, die ja aus dem Projekt IT Umfeld stammt, die initiiert wurde mit dem agilen Manifest von 2001, fließt da auch mit rein und dann gibt es natürlich auch einige, die sich ein bisschen da anhängen, weil das ein Begriff ist, der noch nicht so - ich sag mal - missbraucht ist, und den man noch ganz gut besetzen kann. Also zum Beispiel hat XING sich auch New Work committet und immer mehr verwenden diesen Begriff, wobei es eben diese einheitliche Definition nicht gibt.

Geropp

Mhm. Mhm. (bejahend). Und, was ist Ihr Punkt momentan, wo Sie sagen, das geht so ein bisschen in die falsche Richtung oder wird falsch ausgelegt?

Hofert

Weil ich eben glaube, dass es halt so ein Sammelbecken ist, wie es ja sehr oft bei neuen Strömungen ist, dass sich aus verschiedenen Richtungen Menschen da anhängen, da sind ganz viele, ich sage jetzt mal Idealisten unterwegs, die im Grunde die ganze Arbeitswelt umkrempeln wollen. Je mehr sie von dem Gedanken der absoluten Kooperation kommen, der Hierarchielosigkeit. Und dann sind halt eher erfahrene Personen und Vordenker unterwegs, die in den Unternehmen dann auch festgestellt haben, dass die klassische Denkweise eben Grenzen hat, dass man nicht alles planen kann, dass man nicht alles durchstrukturieren kann und letztendlich aufrufen, zu mehr Agilität und / ja, mehr Flexibilität.

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Und das kommt da eben zusammen.

Geropp

Also mein Eindruck ist aber auch, dass zum Beispiel der Umgang, wie der Chef mit dem Mitarbeiter umgeht, ob der jetzt mehr partnerschaftlich oder mehr quasi von oben herab umgeht, dass das auch da mitzutun hat, oder sehe ich das falsch?

Hofert

Das hat / genau. Das spielt da auch eine ganz große Rolle. Also diese Beziehung von Chef, Mitarbeiter oder muss es überhaupt Chefs geben? Es gibt ja auch Unternehmen, die in den letzten Jahren die Hierarchie mehr oder weniger komplett abgeschafft haben. Und in dieser New Work Theorie, sofern es denn eine gibt, spielt es eben auch eine Rolle, dass die Führung im Grunde umgedreht wird. Ne? Also so eine Führung von unten. Also die Führungskraft steht quasi außen und ist mehr oder weniger der Dienstleister für die Mitarbeiter, die alle um den Kunden kreisen.

Geropp

Ja. Jetzt sagen die Befürworter ja, es gibt durchaus schon solche Unternehmen, wenn auch wenige. Und wenn ich Sie richtig verstehe, sagen Sie: „Ja. Das stimmt. Aber das heißt nicht, dass alle Unternehmen so werden können.“ Und ich hatte das in einem Blog Artikel von Ihnen sehr schön gelesen, dass Sie da ein Modell verwendet haben, um das näher zu erläutern. Dieses Spiral Dynamics Model. Vielleicht könnten Sie / das ist so eine Art Wertemodell mit denen man Entwicklungsphasen im Unternehmen, wie auch Personen erläutern kann. So habe ich es verstanden. Vielleicht könnten Sie das ein bisschen näher beschreiben, was das genau meint und wie wir das auf das New Work anwenden können.

Hofert

Genau. Also dieses Spiral Dynamics Modell geht zurück auf Clare Graves, das ist entstanden

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



schon in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts. Und es ist im Grunde ein Modell der Wertehierarchie, die sich im Unternehmen, in Kulturen und auch in Menschen immer in einer bestimmten Reihenfolge vollzieht. Das sind derzeit neun verschiedene Ebenen, die da insgesamt einfließen und der Ablauf ist halt immer gleich und man kann keine Ebene überspringen. Wenn man sich mit diesem System beschäftigt, ist es unglaublich logisch und einem gehen wirklich die Augen auf, wenn man das betrachtet, was in Unternehmen passiert, dass sich das tatsächlich ganz genau dort abbildet. Und was da im Bereich der New Work passiert, das ist vom ursprünglichen Gedanken her / im Spiral Dynamics sind gelb, das meint, da ist eine Multiperspektivität, es geht nicht um das eine oder andere, es geht darum, verschiedene Aspekte ineinander zu bringen, zu kombinieren und sowohl Plan als auch Flexibilität, sowohl Kooperation als auch jetzt autoritäre Führung zu integrieren. Das ist im Grunde ein gelber Gedanke.

Geropp

Also diese Farben sind die verschiedenen Stufen, wenn ich das richtig verstanden habe.

Hofert

Genau. Die verschiedenen Stufen wurden später in Farben übertragen, um das besser zu verankern und merkfähig zu machen und dieses gelbe ist eine relativ hohe Stufe in der Entwicklungshierarchie, die nach dem grünen kommt. Und viele der derzeit im Bereich New Work aktiven Menschen denken sehr grün. Das hat auch teilweise was mit: „Wir sind ganz kooperativ, wir machen alles gleich, wir besprechen alles, wir sind vollkommen demokratisch, wir brauchen keinen Chef.“ Das ist im Grunde dieser grüne Gedanke, der auch in manchen kleinen Firmen, und gerade im Software Bereich / also ich arbeite auch viel für Software-Firmen, die jetzt vielleicht 100, 150 Personen stark sind. Da ist so was oft sehr groß und sehr bedeutungsvoll und die sind tatsächlich extrem kooperativ. Das ist halt das Grüne. Und das Gelbe wäre im Grunde eine Weiterentwicklung, weil man irgendwann feststellen muss, dass es nicht nur mit Kooperation geht. Dass man irgendwann, auch mal - ich sag mal - einen starken Mann, eine starke Frau braucht, und dass es im Grunde nicht nur das eine oder

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



andere gibt. Das ist um Grunde dieser gelbe Gedanke. Aber viele, die da aktiv sind, denken eigentlich eher grün. Ne? Also eher von dieser / ja, wir sind alle gleich und wir brauchen keine Chefs und es ist doch alles ganz toll, wenn wir uns super verstehen. Und ich finde, da gibt es einfach auch ein paar Hürden, die spätestens dann auf Unternehmen zukommen, wenn sie eine gewisse Größe erreichen.

Geropp

Also wenn ich das richtig verstanden habe, kommen wir ja weiter unten von den Entwicklungsstufen - so hatte ich es verstanden - von dem roten Bereich. Also das ist die sehr//

Hofert

//Genau.//

Geropp

//autoritäre Art der Führung und das geht dann über die grüne, orange Phase in so eine gelbe Phase ein. Und ich glaube, viele die reiben sich momentan noch, weil ja viele Unternehmen eher - sagen wir mal - rot gestrickt sind. Mit Alphantieren und fast Befehl und Gehorsam Strukturen. Und diese Phase dann, dass jemand in die grüne Phase reinkommt, das ist quasi wie das Pendel, was in die ganz andere Richtung ausschlägt. Verstehe ich das richtig von der Betrachtung her?

Hofert

Genau. Also wenn man jetzt von der anderen Seite anfängt, dann ist / es gibt vor Rot noch eine andere Phase, aber wenn man jetzt bei Rot einsteigt, ist das eine Phase, da setzt sich das Alphantier durch, da gibt es klare Machtstrukturen, da gibt es eindeutig auch Status für denjenigen, der am erfolgreichsten ist, im Sinne von er hat oder sie hat den Markt erobert. Das ist halt diese rote Phase und die wird dann abgelöst durch, was Sie als Befehl und

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Gehorsam bezeichnet haben. Das ist nämlich blau. Am striktesten wahrscheinlich abgebildet / ich bin eine Frau, aber in meiner Fremdwahrnehmung, in der Bundeswehr, da geht es ganz klar um Befehl und Gehorsam. Man macht halt das, was in den Prozessen vorgegeben ist. Und danach, nach diesem Blauen, kommt das Orangene. Das ist - ich würde mal sagen - recht typisch amerikanisch. Da geht es um Performance, da geht es um messen, da geht es um klaren Erfolg, da geht es um Status. Aber dieser Status hat im orangenen, anders als im Roten, nicht nur mit: „Ich habe was erobert“ zu tun, sondern hat da mitzutun: „Ich habe was erreicht“ und habe zum Beispiel auch einen Dokortitel und habe zum Beispiel in Stanford studiert. Also da kommen noch andere Aspekte dazu, die das Ganze ein bisschen stärker ordnen. Und erst danach kommen halt diese von mir beschriebenen Grünen. Also die/

Geropp

Ja. Die stark auf Kooperation setzen dann.

Hofert

Genau, genau. Also wenn man sich zum Beispiel Reinhard Sprenger anschaut, oder anliest, das letzte Buch Radikal führen, ist ganz stark aus einer grünen Perspektive geschrieben. Also Führung als Organisation von Zusammenarbeit ist eine grüne Perspektive.

Geropp

Wenn ich das jetzt auch richtig verstehe, die Leute, die aus dem agilen Management kommen, und diese grünen Sachen stark favorisieren, die sagen ja auch: „Ja. Weil unsere Umwelt immer komplexer wird. Es wird alles immer schneller, ist es wichtig in diesen Kooperationen zu arbeiten“ und dass dann die - sagen wir mal - roten und blauen strukturierten Unternehmen immer mehr in Schwierigkeiten kommen. Wenn ich Sie richtig verstehe, sagen Sie: „Ja. Aber grün ist auch nicht das Allerweltsmittel. Das hilft auch nicht.“ Deswegen sagen Sie: „Mensch. Wenn ich mir diese Strukturen anschau, zu Grün ist nicht zielführend.“ Verstehe ich Sie da richtig?

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Hofert

Ja, genau. Also ich glaube, dass das nicht jeder Mensch und nicht jedes Unternehmen auf dieser Ebene im Moment sein kann. Es gibt ganz klar Menschen, die auch den Wunsch haben, klare Vorgaben zu bekommen und die von ihrer eigenen Wertehierarchie da überhaupt noch gar nicht angekommen sind gerade in großen Konzernen, wo es auch unterschiedliche Bereiche gibt und nicht nur akademische. Also die New Work Befürworter werden sagen: „Man kann auf jeder Ebene in dieser Art und Weise führen.“ Ich habe einfach Zweifel daran. Und glaube, dass man das nicht in dieser Extremform überall sofort realisieren kann. Man kann das in bestimmten Bereichen realisieren. Und ich glaube, recht typisch ist halt alles, wo eine eher akademische Prägung ist und wo halt viel IT und Technik herrscht und wo halt wirklich eine konkrete Kundennähe auch da ist. Aber ich glaube nicht, dass man schnipp machen kann, und die New Work ist einem großen Konzern sofort überall realisiert.

Geropp

Also das glaube ich auch. Sofort ist sicherlich / so ein Change Prozess, der dauert ja sehr lange. Aber wenn ich Sie richtig verstehe, sagen Sie, es ist durchaus möglich, dass sich - oder so ist es auch vom Modell gedacht - dass sich Personen, wie auch Unternehmen, weiterentwickeln. Wie lange dauert so was denn, wenn jetzt ein Unternehmen in dieser roten, blauen Phase ist / also so ein großer Konzern, und wie funktioniert das?

Hofert

Also, in dem Modell ist es so, dass man keine Phase überspringen kann. Das heißt, wenn eine Firma tatsächlich überwiegend rot geprägt ist / natürlich wird in einer roten Firma auch das Blaue / das ist zum Beispiel das Gesetz, der Prozess, wird auch eine Rolle spielen, aber es wird irgendeine Dominanz geben. Und natürlich wird man dieses Rote nicht sofort ins Grüne bringen können, sondern der nächste Schritt wäre erstmal zu fragen: „Wo steht ein Unternehmen jetzt, oder wo steht eine Abteilung?“ Oder um das noch weiter runter zu brechen: „Wo steht ein Team? Was wäre für dieses Team eigentlich der nächste

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Entwicklungsschritt? Also was brauchen die?“ Fehlt denen zum Beispiel das Orangene / also haben die zu wenig Ziele, zu wenig Team-Ziele, zu wenig Individual-Ziele, wird die Performance zu wenig kontrollt? Also was ist da gerade das aktuelle Thema? Aber man wird jetzt ein rotes Team, zum Beispiel aus dem Strukturbetrieb, nicht sofort Orange machen komplett. Die werden einfach die Vorgaben übergehen. Die werden das nicht inhalieren, weil sie das für sich gar nicht so / das ist noch gar nicht verankert. Deswegen ist mehr die Frage, wo ist gerade der Standort und was ist eigentlich das nächste Thema, und wie kann man sich diesem Thema mit kleinen Maßnahmen auch nähern?

Geropp

Jetzt ist es ja aber so, dass wir sehr stark / vor allem in den unterschiedlichen Industrien sehr starke Veränderungen haben. Da frage ich mich natürlich, ob ein Großunternehmen, was in so einem roten oder blauen Bereich angesiedelt ist, überhaupt da eine Chance hat, schnell genug quasi zu drehen und wenn sie das machen wollen - ganz ehrlich - dann müssen sie die oberste Heeresführung ja mal als Erstes austauschen, weil die sind ja meistens Alphanime par excellence und eher auf dem unteren Rot. blauen Bereich angesiedelt. Oder?

Hofert

Das ist halt der Punkt, dass oft von der Führungsspitze gerade in großen Konzernen auch strategische Richtungen vorgegeben werden, die aber in den einzelnen Abteilungen oder in den einzelnen Sparten überhaupt gar nicht umgesetzt werden können, weil dort die Strukturen nicht da sind. Ne? Dann haben Sie zum Beispiel typischerweise wieder im Vertrieb, haben Sie Inseln, die relativ losgelöst auch vom Gesamten sind und die Strategie von oben ist möglicherweise angehaucht durch New Work, auf Flexibilität und auf neue Führungsmodelle geprägt. Das kann da unten noch gar nicht ankommen. Also da ist halt ein Widerspruch und das merken die Mitarbeiter eben auch. Deswegen muss man das auf verschiedene Ebenen auch herunter brechen und das anpassen letztendlich an das Wertesystem, in dem sich das Unternehmen gerade hauptsächlich befindet.

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Geropp

Das heißt, wenn ich das richtig verstehe, sind Sie ja durchaus auch Unterstützer von dieser New Work Bewegung. Nur halt, dass Sie sagen: „Moment. Also es ist nicht schwarz-weiß - man muss die Leute abholen und das wird dauern - vor allem in bestimmten Bereichen.“

Hofert

Genau. Genau. Also ich denke, dass da viele tolle Ideen dran und drin sind, dass es aber auf verschiedene Perspektiven einfach ankommt, um das auch realistisch umsetzen zu können. In ganz unterschiedlichen Unternehmen, die ganz unterschiedliche Voraussetzungen haben. Und da spielt die Größe natürlich eine Rolle, und da spielt auch eine Rolle, wie die generelle Struktur des Unternehmens ist oder in welchen Märkten die tätig sind wie dynamisch, die zum Beispiel sind. Und das braucht, wie alle Veränderungsprozesse / ja, drei bis vier Jahre, oft. Bis das wirklich von der Spitze nach unten durchgedrungen ist. Und dann muss es von der Spitze auch getragen werden, weil das erlebe ich eben auch oft, dass die Strategie des Konzerns so und so ist, und es hört sich alles toll an und es werden super Interviews gegeben, und dann hat man irgendwelche Länder, Gesellschaften, die das alles überhaupt nicht interessiert und die werden auch nicht konsequent eingefangen. Ne? Die sind dann zum Beispiel in ihrem Roten / ja, die machen es halt ohne Regeln, ne, so wie sie es immer schon gemacht haben und die Führung des Konzerns greift da oft nicht genug durch.

Geropp

Ja. Meine Beobachtung ist häufig auch, dass das was von oben gesagt wird - also von ganz oben, vom Top-Management - gesagt wird, weil es halt dem Trend passt, aber selbst steht man ja gar nicht dahinter. Man möchte gern, dass das mittlere Management sich so verhält, aber selbst, um Gottes willen! Wo kommen wir denn da hin? Ne?

Hofert

Das habe ich auch ganz oft erlebt. Das ist auch oft auch bei sehr dynamischen und kleineren

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Unternehmen der Fall, dass sich halt die Geschäftsführer gerne damit schmücken, weil es ja auch mit Innovation zu tun hat, weil es ja auch mit Fortschritt zu tun hat, und da will man natürlich auch Vorreiter sein / also im Grunde nach außen auch sehr New Work lastig präsentiert, aber nach innen / und das kriege ich halt manchmal auch mit, wenn ich auf der einen Seite lese, was in Interviews gesagt wird, auf der anderen Seite habe ich halt Klienten aus der entsprechenden Firma, dass da teilweise ein riesen Widerspruch ist.

Geropp

Mhm. (bejahend). Also ich stelle mir das - muss ich ehrlich sagen - auch sehr schwer vor. Das ist noch ein langer Prozess. Also wenn ich Unternehmer bin, auch in einem kleinen Unternehmen / ich habe mein eigenes Ego und da manchmal dann zurückzustecken, sodass es wirklich auf Kooperation hinausläuft, stelle ich mir, letztendlich / bei bestimmten Letztentscheidungen, schwer vor. Da gibt es ja durchaus Fälle, die dann sagen: „Nein. Da ziehe ich mich dann zurück.“ Ich glaube, das ist eine sehr starke / hat sehr stark mit einer Persönlichkeit zu tun, ob derjenige dann auch da von seiner Person so weit ist und das auch wirklich tun möchte. Was ich wohl verstehe, ist, es geht immer mehr eine Entwicklung in diese Richtung, weil man ansonsten langfristig auch nicht die richtigen Mitarbeiter bekommt, die wirklich mitdenken. Denn die Leute wollen ja mit einbezogen werden. Oder?

Hofert

Genau. Die Leute wollen mit einbezogen werden, die wollen Freiräume haben, die wollen in ihrem Bereich entsprechend auch autonom agieren können und je qualifizierter die ausgebildet sind, desto eher wollen sie das alles. Und da kann man natürlich mit einer sehr traditionellen Führungsweise viel Porzellan zerschlagen. Das ist ganz klar so. Ne? Auf der anderen Seite werden jetzt, teilweise eben auch Führungskräfte gefordert, die einfach, finde ich / wo will man die hernehmen? Also, Menschen, die sich komplett zurücknehmen, die kein eigenes Machtinteresse haben, die das Team absolut in den Vordergrund rücken, die nur noch Zusammenarbeit organisieren, die keine egoistischen Ambitionen haben. Gut. Man kann jetzt argumentieren, auch die Organisation und Zusammenarbeit und das

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



Zurücknehmen kann natürlich eine egoistische Motivation sein, aber ich weiß nicht, wo man die herkriegern soll, weil die sind komplett anders als das, was derzeit halt tätig ist.

Geropp

Ja. Also ich nehme aus der Sache immer mehr mit: Es ist eine Sache, die sich nicht von heute auf morgen einfach verändern wird, sondern das ist ein Bereich / das ist wie ein Pendel, was so langsam sich in einer Richtung immer mehr ausschlägt. Und der eine kommt schneller mit, der andere weniger schnell. Wenn Sie die Situation momentan in der Industrie so betrachten, was wäre Ihr wichtigster Tipp für die Führungskräfte, für einen Unternehmer, für einen Manager, um in diesem Umfeld erfolgreich und erfüllt zu sein?

Hofert

Also ich glaube, der erste Schritt ist, sich den eigenen Bereich anzuschauen und zu schauen: „Was kann ich da machen, in meiner Haltung den Mitarbeitern gegenüber?“ Also, meine Einstellung. Ich glaube, ganz wichtig ist, Verantwortung übertragen zu können und zu wollen. Und das setzt im Grunde voraus, das auch eine New Work Denkweise ist, dass der Mitarbeiter auch willens ist, Verantwortung zu übernehmen und ich glaube, dass das schon einen ganz erheblichen Motivationsaspekt ausmacht, wenn Mitarbeiter Verantwortung übernehmen dürfen und nicht nur Aufgaben erfüllen und das ist - glaube ich - ganz ganz wichtig und das ist in der Arbeitsteilung jetzt gerade in produzierenden Unternehmen oft zu kurz gekommen, ne, wo man dann nur noch die Schraube sieht oder auch selbst im Personal, wo man nur noch den Teil eines Problems bearbeitet, das Gesamte nicht mehr mitbekommt. Und wenn man an diesen Schrauben drehen würde, dann wäre schon eine ganze Menge erreicht und man hätte vielleicht noch keine komplette New Work, aber erheblich an Zufriedenheit gewonnen.

Geropp

Ja. Das kann ich mir gut vorstellen. Da haben Sie recht, das sehe ich genau so. Frau Hofert, ich

New Work und warum das so schwer ist!

Interview mit Svenja Hofert

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast066>



bedanke mich recht herzlich für das Interview. Hat mir wirklich viel Spaß gemacht. Und wir haben dann in den Show Notes die verschiedenen Links zu diesem Spiral Dynamics Model, weil das ist ja noch ein bisschen komplizierter und komplexer. Wer sich da einlesen will, der findet ein paar schöne Beiträge ja auch auf Ihrem Blog und in Ihrem Buch, auf das ich dann verweisen werde. Herzlichen Dank.

Hofert

Herzlichen Dank, Herr Geropp und bis bald.

Geropp

Ja. Bis bald.