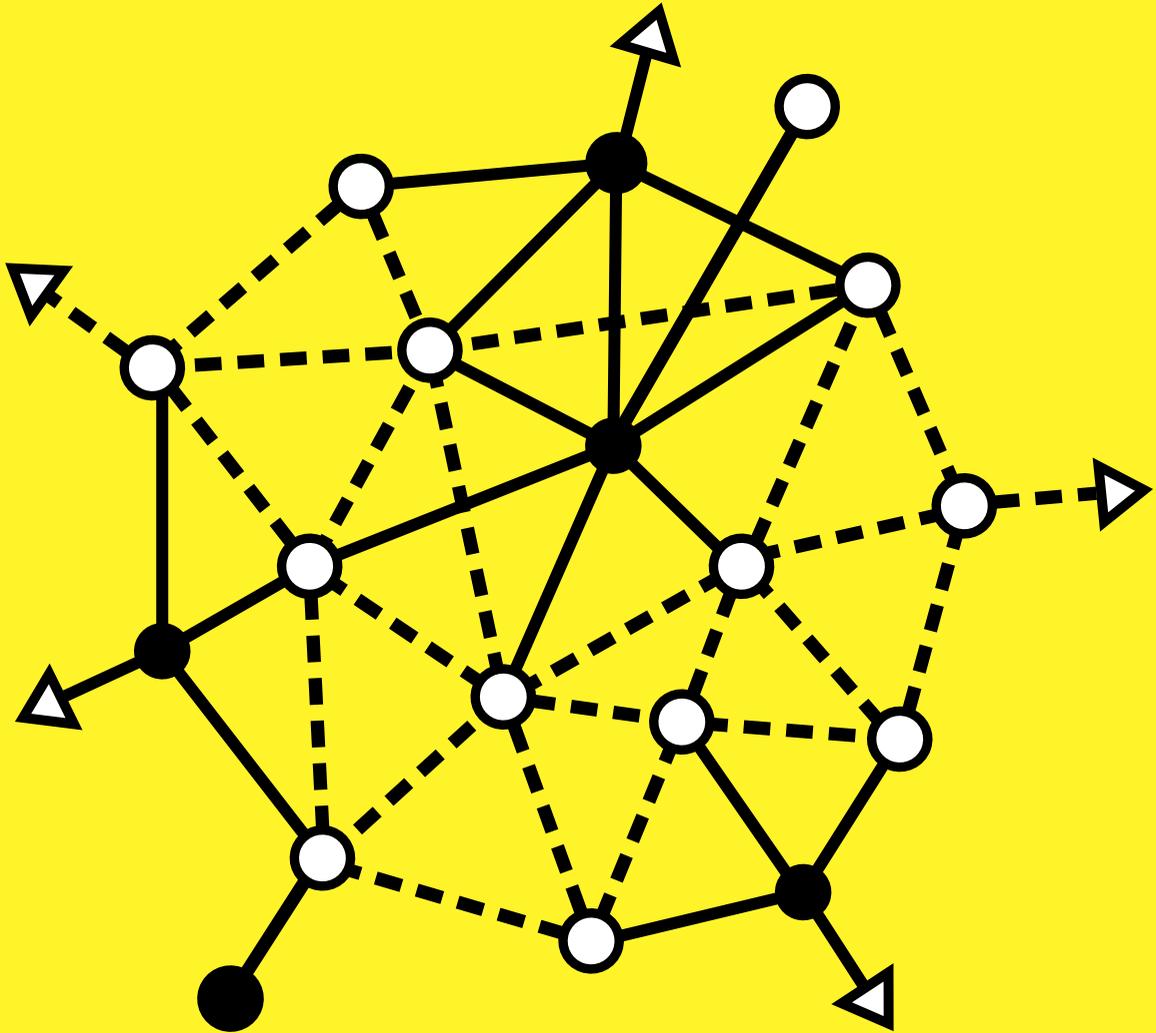


新工作秩序



组织转型

组织转型

该研究描述了组织的新结构、角色和指导过程数字价值创造的中期。



组织结构与办公空间布局密切相关。对于任何一个，都不再有任何标准配方或通用的解决方案。这就是为什么我们希望通过后续的新工作订单研究为讨论做出新的贡献。

亨德里克亨德
办公室，座椅和物件家具
协会主席 (bso)

这

这项分析是对第一份新工作秩序研究的深入跟进，该研究描述了网络化工作文化的开始。最初的研究由办公室，座椅和对象家具协会 (bso) 委托进行，因为该协会的成员想知道新的沟通方式将如何使未来的工作更有效以及办公室作为工作场所的变化。由于继续需要讨论如何实施新工作订单，因此bso参与了这项后续研究。



希望看到组织形式转型与工作环境重组之间相互作用的人们，欢迎来到ORGATec，这是全球领先的办公和家具设备贸易展览会。很少有其他交易会可以提供如此充满活力的氛围。

卡塔琳娜哈马
Koelnmesse GmbH
首席运营官

这都是关于新的工作概念

客户，物流和物流管理现在已经联网，价值链实际上从后面解开，形成网状结构。今天，数字化转型正在达到现状的最后和最重要的堡垒：组织和管理结构。这是因为只要办公室和董事会中的人员像模拟时代那样继续沟通和领导，就不会有动态的网络化业务流程，也没有新的工作文化。几乎每家公司都感受到将自身转变为敏捷组织的压力，以满足数字价值创造的新需求及其相关因素，如人口变化。

该研究侧重于知识工作者的工作档案，他通常在办公室工作。然而，研究中的访谈和见解表明，知识工作者也可以在工业4.0的网络 - 物理网络化生产大厅或乡村旅馆的高度积极的员工中找到。这些创新是一种变革的开始，有时来自于（通常更年轻的）员工的解放后的自我形象 - 有时来自上层 - 来自越来越多的数字驱动的管理者。

基本目标很明确：灵活的协作，敏捷的流程和富有创业思维的员工。但是，关于如何最好地实现新工作秩序的想法仍然多种多样且模糊不清。因此，该研究的重点主要是定性的。在这项研究中代表的人们将自己大胆地克服僵化的结构，面对面地面对他们的同事并尝试新的工作形式。

毕竟，新的工作秩序是一最终不亚于我们工作方式的全新概念。

作者



Birgit Gebhardt | 趋势咨询
www.birgit-gebhardt.com

Birgit Gebhardt于2007年至2012年担任Trendbüro的常务董事。在此期间，她创立了一个社交协作平台，该平台目前包含15个地点。这个平台是一个持续数年的研究项目的一部分，专注于网络化的工作文化。该项目的发现于2012年在新的工作指示研究中发表。

如今，Gebhardt是一名顾问，拥有自己的网络，领导ubs（苏黎世）和ORF（维也纳）等客户进入网络化的工作文化。她是汉堡“机会论文”的合著者，该论文于2014年在全国互联网大会上召开，并成为贝塔斯曼基金会专家委员会的成员，专注于“德国工作与生活的视角”“她还积极参与联邦经济事务部 (bmwi) 工作组”工作的未来“的慕尼黑圈子。

新的网站



www.new-work-order.net

与详细的新wORK ORDeR研究“转型中的组织”并行，我们现在正在推出一个同名的互联网平台。在这里，您可以找到基本和详细的新的WORK ORDeR德语和英语研究PDF文件，可以免费下载。此外，该平台还为网络化工作文化的先驱思想家和主角之间的讨论提供了一个编辑框架。

该平台由两项研究的作者Birgit Gebhardt和办公室、座椅和物体家具协会(bso)发起，旨在进一步研究我们进入新工作秩序的各种方式。我们诚邀资深及新合夥人就他们的研究成果、研究结果及经验，对新工作秩序的观点及可能性进行反思及丰富。

准备好，稳定，开始！

数字市场和网络客户正在推动新的组织结构

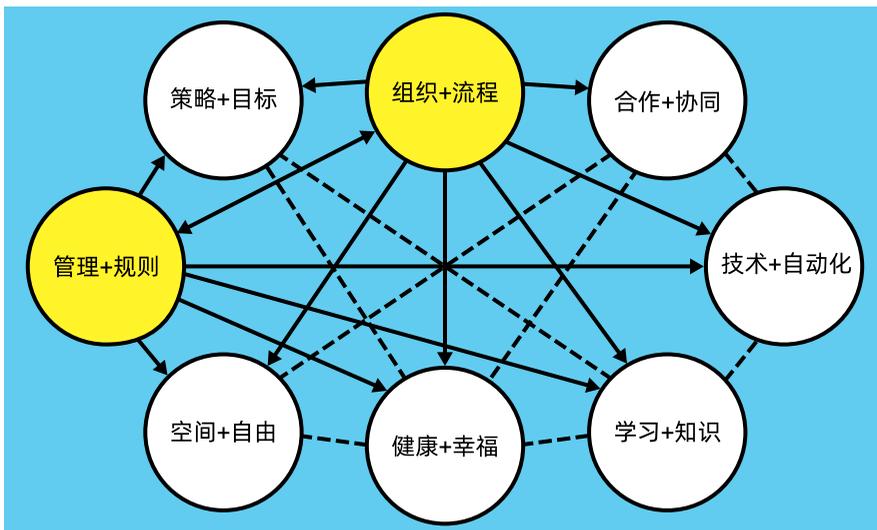
在

数字经济中工作需要公司及其员工进行新的自我定义。竞争压力和网络化沟通最终迫使我们以有效和社会有益的方式组织我们的活动，数据，沟通和知识。通过简单地实施IT变更或为各个部门获取新设备，将无法掌握正在进行的结构转型。新工作秩序意味着包含所有学科的网络工作文化 - 从而我们组织所有工作的方式 - 并确保它适合未来。

学科的纪律
新工作秩序

必须为新的工作文化准备个别活动领域，并将其联网为一个全面的新工作秩序。这里关注的领域 - “组织与流程”和“领导与规则” - 与其他领域相互作用。

必须为新的工作文化准备个别活动领域，并将其联网为一个全面的新工作秩序。这里关注的领域 - “组织与流程”和“领导与规则” - 与其他领域相互作用。



改变的原因

1. 公司简介文化

+++ 旧的组织模式，它们具有典型的自上而下的指挥链，等级依赖性和连续标准活动，与当今解放的人类概念及其个体发展潜力不相容。学习和根深蒂固的态度，一个人只是命令的接受者，与改变的需要截然相反 - 发展更多的个人动力和团队动力。

2. 自动化

+++ 工业4.0已经使用过机器人，和网络物理系统使完全联网的生产成为可能。他们使制造非常自主和动态（参见分形工厂，第13页）。这些变化与仍然很长的通信路径以及管理和运营中的复杂依赖性形成鲜明对比。

3. 新增价值

+++ 线性增加值，一换句话说，公司试图在内部收集尽可能多的专业知识的过程 - 在竞争激烈的全球网络经济中不起作用。传统的组织结构，包括其内部流程和依赖性，过于迟缓，无法形成必要的灵活合作伙伴关系，这使得公司的产品在动荡的市场中变得有趣。

网络化企业思维的最大障碍 - 历史，文化，技术和经济方面 - 是由已经成长超过200年的隔离结构构成的。这些堡垒和防火墙已经定义了公司，客户，部门和利润中心的独立域。

令人惊讶的是，一些组织能够独立管理工作多久。
全球市场与客户一样联网。

客户是数字增值的开始，中间和结尾

数字商务是变革的关键驱动力。由于其始终关注客户，它迫使制造商和经销商建立新的联盟，并留下过去的隧道视觉价值链。

在

在未来几年中，对于许多公司来说，粗心大肆宣传的口号“顾客为王”的可怕后果将是非常明显的。在过去20年中将销售业务转变为数字营销的公司已经意识到，他们的线性价值创造方法完全不适合波动的市场。这是因为如果公司的有效性仅基于其产品专业知识，垂直整合和机器容量利用率，则无法充分满足客户的实际需求。只要公司了解其市场，这一策略可能会奏效，但一旦开始在线提供产品，它就会陷入“全球竞争”。在这里，它将不再能够从自己有限的角度管理事件。

数字增值
凭借IT和通信接口，
以更加强烈的客户导向，
自动化和灵活的合作
伙伴关系网络化

控制是一种错觉

99.4%的对象可能成为物联网的一部分的今天尚未联网。到目前为止，总共1.5万亿个物体中只有约100亿个相互连接。联网尚未联网的对象（人 - 人，人机，机器）将利用14.4万亿美元的巨大潜力。

搜索引擎在几乎每个查询的响应页面上提供页面。没有令人垂涎的品牌并且不想成为最后名单的制造商必须依赖于良好的销售平台。相比之下，为客户提供了丰富的选择，以鼓励更高的期望。当游戏玩家开始意识到网络上的内容供过于求时，游戏开发者最强烈地感受到了这种效果。突然之间，如果你可以免费玩其他供应商提供的类似游戏，似乎没有必要为手机游戏付钱。“在短短六个月内，我们看到应用商店中手机游戏的付费内容市场崩溃，” Rockfish Games的常务董事Michael Schade说。博彩业拥有与之前音乐行业相同的经验，这将影响未来其他行业的供应商。

全球客户紧密联网

它们不直接受到公司的影响。相反，在网络上，他们向行业准确地展示了谁实时地获得了他们的“喜欢”。今天，游戏部门使用跟踪系统跟踪每个玩家的每一步动作和每一次犹豫。通过统计和经验值不断丰富的算法，使用移动和玩家反应的组合，在几分之一秒内测量，以计算未来购买者花钱购买额外应用的意愿。今天，“应用内购买”是游戏开发商的主要收入来源。

奥托集团也意识到必须允许其价值创造直接从消费者开始，因为贴近客户是关键因素。该贸易公司购买了Blue Yonder初创公司的股权，由核物理学家Michael Feindt教授领导的IT专家团队负责监督客户的购买行为。在他们对“客户旅程”的审查中，他们结合环境因素分析个人偏好，甚至能够通过预测分析预测未来的购买。他们的预测可以与公司的营销活动联系起来，并可以用于自动化采购，具体取决于需求量和供应商的条件。通过这种方式，消费者正在发起一种新的价值创造，其中灵活的联盟响应客户愿望的可扩展性。

线性价值创造
只有在非常令人垂涎
的市场，补贴企业或
不在线交易的公司才
能在数字时代发挥作用。

电子驱动的公司
使用预测分析

对数据驱动型公司的
改变始于将标准业务
分析转变为预测分析。
IT公司采用过去的各种
准实时数据和流程，
并使用它们来预测客户
将来的行为方式。

规范分析

使公司能够根据预测
自动做出决策。模式
识别，预测，模拟，
优化和自动化决策被
整合到核心操作流程
中。

在2014年Blue
Yonder的
Predictive Enterprise
之路上

思科公众
信息，2013年

自动化过程需要较少的组织

工业4.0中的传感器控制机器之间已经存在没有摩擦损失的通信。现在，智能软件也为办公室带来了这种通信能力。



马丁斯皮尔克

贝塔斯曼基金会
公司文化卓越中心主任



劳动力分割。数字化将强化全球竞争，并影响经济和社会，商业模式和企业文化，以及个人的生活和职业前景。如果认为技能型专业人员将来会像今天许多人所认为的那样需求，那将是错误的。我们很可能会看到社会分工成为受过良好教育，令人垂涎和自信的专家（主要来自IT部门）和低级别的工人，他们将依靠人工来维持生存。

工业4.0中的机器，材料和供应商之间的通信已经像任何知识工作者所希望的那样智能，可靠和自主。这里所取得的效率提升非常广泛，专家们现在正在将这些新网络系统的合理化过程用作可能的模型用于组织知识工作者执行的任务。尽管如此，根据企业目标组织自己参与合作竞争的工作组（在上个世纪之前不久，作为“分形工厂”描述的华纳克描述）仍然远未在日常生活中建立起来办公环境。

如果特定工作流程中的个别任务的目标以及某些行动的影响可以在办公环境中明确表达，就像制造业务中已有的那样，这可能会改变。换句话说，如果各办事处在各种行动的目的方面有更大的透明度，并且行动的影响可以或多或少地实时描述，或者至少可以预测，那么组织各级的团队可以更自主地运作，承担更大的责任，并开始更多地考虑公司的目标。如果算法能够实时或多或少地实现这种透明的一般监控和结果监控，并且所有涉及的员工能够通过按下按钮来调用信息，则可能发生这种情况。

自动化将显著改变工作方式，并对员工进行管理

算法可以减少中级管理人员的监控工作量，甚至可以自主地制定与流程相关的决策。这将为管理者提供更多时间与主要合作伙伴进行外部联网。即使忽略了已经承认的认知系统将接管行政和中层管理层职位的事实，很明显，更容易获取信息和分析将导致对市场和产品开发专业人员的知识的宝贵增长，并允许几乎透明地描述了经理在市场和员工激励方面的行为所带来的后果。所有这些都需要对管理任务，绩效评估和个人责任范围进行长期的重新定义。

这种用于得出结论的透明系统也将导致更负责任和可持续的业务运营。如果使用得当，自动化可以使员工更多地考虑公司的目标。这也将使员工更加独立地行事并自我组织，并使管理人员能够更加专注于支持个别员工。信息透明度将促进内部知识分配并揭示团队成员的个人专业知识。

算法

根据特定标准过滤和链接数据，将这些数据与传感器数据和环境因素对齐，自主制定决策并管理流程。算法使自动驾驶车辆中的智能辅助系统能够自主地进行股票市场交易，并且可以根据合同规定进行采购操作。算法不仅可以接管当今主要由办公室工作人员执行的日常操作；

如果有足够的有效数据，他们还可以开展需要智能链接，评估，分析和预测的活动，涉及销售，确定客户需求以及评估市场和市场的变化。鉴于全球竞争的性质，不可能阻止德国越来越多地使用算法，或者对许多人进行与之相关的痛苦调整。同时，算法将迫使我们采取下一个开发步骤。

永久透明的结果
监控将把管理公司
所需的信息从管理
机构转移到员工。



长期
责任

GfK为管理人员
提供部分奖金，
为期四年。到
这个时候，可以
确定他们的成功
政策是否也有
持续积极的外部
影响。

马蒂亚斯哈特曼
GfK SE主席

据报道，美国将近一半的
就业岗位可能在未来被淘汰
最近的预测确定算法和
机器人系统可以取代所有
办公室，行政，服务部门
和零售工作的47%。

牛津马丁学校弗雷博士
和奥斯本博士

快速适应性，创造性思维和情境知识将是知识工作者为重新定义自己并将自己与智能软件区分开来所需的最重要技能。因此，算法将迫使办公室工作人员采取他们有意选择忘记或从未想过的发展步骤。

智能算法现在 只有小办公室的蓝图工人 已经专业发展

即便在今天，对办公室员工的标准任务的关注也构成了危险。例如，如今中型企业的工业工人不再因其可靠的件件产品而受到重视，而是因为他们能够灵活地转换机器和工具，以使产品适应变化的市场需求。

以类似于引入新机器或计算机技术的方式，这里的技术进步也将揭示哪些形式的工作不应再被视为高度发达社会的一部分。



Heiko Roehl教授
组织发展专家

Heiko Roehl拥有
心理学硕士学位和
博士学位。在社会学。
他曾在戴姆勒 - 奔驰股份
公司担任未来学家，之后
担任德国国际合作机构
(德国国际合作机构-GIZ)
的企业组织五年。随后，
他成立并成为德国经济合作
与发展部全球
领导力学院的主任。
Roehl还是弗莱堡大学的作者
和荣誉教授。此外，他还在
希尔德斯海姆大学讲授组织
研究，并担任各种机构的
顾问。

HEIKO ROEHL教授 什么类型的控制？

数字价值创造和自动化的影响迫使企业放弃管理方法和组织“孤岛”。

什么样的需求是数字价值创造放置在那旨在使这些、
价值创造成为可能的组织？

HEIKOROEHL这是一个有趣的问题。有迹象表明，数字世界中的价值创造将要求组织以某种方式发挥作用，而不是现在的组织。它们将具有更小且更不复杂的结构，就其形式和工艺而言在某种程度上是暂时的。此类组织也将受到较少权力投射和较少层次结构的管理。

他们将如何管理？

很明显，这种分散的组织将重点放在诸如共同使命，个人责任等方面。目标和责任并不总是与部门忠诚度相关联。这是因为任务和功能将变得越来越复杂，因此不再可能将它们分配给特定的部门。

好的初始步骤是创造一个空间，人们可以在整个公司内部反映整个组织形式并具有一定的连续性。我们将无法再依靠组织结构来自行解决公司范围内的价值创造问题 - 而这些问题在创新领域非常重要。组织发展以及对任务和结构的质疑将成为管理常规的一部分，其问题包括：“应该外包什么？特定工作组应解决哪些问题？谁应该参与这次？我们的结构是否仍然合适？”“管理将成为设计变革的一门学科。对于许多公司而言，这将是一个痛苦的学习过程，因为设计变革将需要他们通常不具备足够数量的技能，特别是如果他们已经成功几十年。

什么关于集中控制？

它将越来越成为一种幻觉。由于客户关注度越来越高，波动性，不确定性和复杂性的增加使得必须放弃简单，集中的控制概念，并使管理人员向员工迈进，以实现真正的责任和决策权。这将导致从集中式分层组织转变为将分区目标设定为一个标志着日益自主的价值创造单位（如项目团队）之间协调的系统。在协调方面，这是一项严峻的挑战。

什么是最合适的结构？

这取决于公司的业务。有利于权力下放和临时设置的组织形式是一种选择 - 例如矩阵，项目组织和网络结构。不幸的是，功能性组织结构往往会促进“孤岛”的心态。

为什么快速反应时间如此重要？

组织需要完全不同的反应，并且比过去更加动态。一个良

网络结构

网络没有顶部，底部或特殊的指示。它的结构是由连接节点决定的。网络设计由网络链接的活跃参与者决定。

与

传统组织不同，网络中的活动不受结构性规定的约束。活动形成了结构，当一个活动让位给另一个活动时，它可以改变，消解和重建。缺少预定义网格允许网络比结构化组织更快地运行。

网络在自由创造中蓬勃发展连接和无限扩展。另一方面，传统组织具有级联的沟通渠道，既可以沿着明确的决策线运行，也可以以非正式和隐蔽的方式运行，但始终仅限于组织（公司）。

哪种结构最适合确保对外部影响的有效反应？
哪种结构为所有参与者提供了进一步发展的最佳机会？
哪种结构最适合衡量成功并直接识别对其负责的人？

先前有效结构的普遍解散不仅影响网络经济，而且影响网络经济社会和社会结构。一个分裂严重的社会正在寻求网络结构中更加个性化的支持。利益集团正在取代共享风险社区，临时协会正在取代长期承诺。个人自我决定的目标是使自己的多选择存在比对雇主的忠诚更重要。共享利益是将公司和社会联系在一起的粘合剂。先前有效结构的解散改变了，特别是对管理文化的挑战。一方面，员工必须为新的复杂任务做好准备；另一方面，连续性的恶化和感受到的安全性必须通过对自我和管理机构的能力的信念得到补偿。一旦计算机接管了大多数日常任务，知识工作者将越来越多地面临复杂的任务和没有标准化操作计划的项目。

组织	先前	在未来
上下文	工业化	数字化
市场	大众市场	动荡的市场
焦点	垂直整合、能力	客户要求，灵活的联盟
结构	层次结构	网络
方向	自顶向下	纵横交错的
目的	分配的任务	合并的协同效应
感知形象	行政组织	生物体
障碍	官僚主义、虚荣	模糊的结构和责任界限
危险	停滞	由永久性变化引起的压力
属性	依赖、权威	人才和技能
理想	让所有人参与其中	个人发展，解放

结构转型受到阻碍

- +++ 在人口统计学上，是由大多数在工业工作文化中社会化的老年工人构成的。
- +++ 在市场分析方面，因为在衡量成功、客户关注和市场发展的数据收集和评估方法方面，美国公司占主导地位。
- +++ 在劳工政策方面，因为提高时间灵活性和虚拟协作需要衡量个人绩效，而这是德国现行劳动法所禁止的。

沟通问题

私营公司中40%的人力资源主管和首席执行官报告了目前劳动力中三代员工的沟通行为差异。在每三个这样的案件中几乎有一个 - i.e. 在12%的公司中这些差异反复导致日常运营中的问题。有趣的是，年轻的人力资源总监发现沟通习惯上的差异比年长的同事更多。

bso 2013
450家私营公司的电话调查

直截了当的新事物很多组织以前被认为有价值的管理属性与有关沟通，员工管理和客户关注的新要求截然相反。



Jochen Gürtler

SAP的创新教练和战略设计顾问



精益方法

侧重于：
如何有效实施事物的问题。设计思维方法侧重于：
如何开发思想，原型和愿景的问题。这两个问题都很重要，如果要取得成功，都需要回答。

IT行业的开放空间
SAP在2013年将其Walldorf工厂的整个楼层转变为开放空间 - 其中包括为了确保Scrum团队之间更多个人接触和交流。

矩阵的灵敏性和灵活性

IT行业的竞争和技术发展要求立即实施任何能够提高客户效用的可行措施。旧的组织结构无法应对这样的挑战。IT部门是第一批根据数字化转型改变工作结构的部门之一。

IT部门很快意识到，行业的开发周期将无法客户的需求在传统管理结构的框架内。虽然行业生产的软件系统在推出时总是非常先进，但市场总是需要新的开发 - 但是在市场推出时，由此产生的调整将被视为不足。甚至像SAP这样的市场领导者看起来好像他们有足够的粘土，因为很明显他们反复“出现太晚”，因此未能完全满足他们的客户。因此，他们将开发过程分解为较小的单元，其中sprint团队或多或少地自主管理个人需求，并且随着每个新开发阶段的出现重新检查他们的方法。这种迭代规划方法确保了该领域的必要适应性和灵活性。

将堵塞的水箱切割成小型速度船，然后将它们装入其中。

解决复杂问题的框架模型称为Scrum。“SAP的大量Scrum团队在公司创建了一个多层次的组织，”SAP的前培训师Jochen Gürtler说。“例如，首席产品负责人负责一项数百名开发人员可能最终开展工作的产品。低于该级别，通常有几个区域产品所有者负责产品的特定方面。每个区域产品负责人都会监督多个Scrum团队，这些团队在区域产品负责人负责的特殊区域中执行开发工作。Scrum团队级别包括产品所有者，他们定义要执行的任务（冲刺）和用户故事（用户需求），并在产品积压中记录它们。“SAP还有人员管理员，他们占据了纵横交错的重叠位置。矩阵。这种双轨系统允许管理人员呼叫技术专家（所有者）或社交技能专家。但是，由于人事经理通常对个别员工执行的实际任务知之甚少，因此在推广员工时，他们无法做出太多评估。从这个意义上说，他们就像人力资源开发经理。人员经理对团队会议和审核中的个人绩效的评估基本上可以取代未来团队成员之间的相互评估。这种类型的矩阵结构并不新鲜，但它可以进行优化，因为敏捷软件开发的发起者之一Alistair Cockburn在观察Spotify最新优化的概念时也注意到了这一点。“很好，”科克本说。“自1992年以来，我一直在寻找有人来实现这种矩阵格式;-)所以非常欢迎看到。”

SCRUM

是一个用经验，增量和迭代方法取代完整规划步骤的框架。Scrum是在20世纪90年代由Ikujiro Nonaka和Ken Schwaber等软件专家开发的，作为精益开发方法。今天，它被用于许多不同的行业，因为它是解决复杂问题的有效工具，在这些问题尚不清楚哪些问题需要解决的情况下。要求源自潜在用户的观点。Sprint团队首先解决最清晰，最紧急或最简单的子任务，

而无需完全了解整个项目或进行任何规划。团队使用简单的规则来组织自己，确保透明度并使解决方案得到审查和调整。这里的主要特征是逐步开发解决方案，以及生产尽可能具体的部分产品的目标，并可用于获取客户反馈。然后在下一个冲刺期间审查和改进或修改所使用的产品，要求和方法。对于三到九人的团队来说，Scrum是一种合适的方法。链接几个Scrum团队创建了Scaled Agile Framework。



物理共享

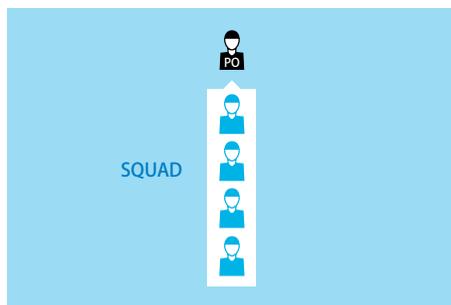
仍然很重要！数字文档是很好，但是当涉及到项目所需的特定知识时，有一个可以投影图表，数字等的地方是有意义的。流程，功能，用户视角，材料专有技术，编码，架构图和组件都可以通过数字方式创建 - 但是将它们投影到屏幕上可以更轻松地与所有团队成员共享。

Jochen Gürtler
SAP的创新教练和战略设计顾问

SCALING AGILE@SPOTIFY 网络自治

2009年至2012年，音乐流媒体服务Spotify的员工人数从30人增加到250人。该公司通过修改矩阵结构，使其能够并行增长，但对团队敏捷性没有任何负面影响。

敢死队



单位: Spotify团队被称为Squads; 他们与Scrum团队相似。

组织: 产品所有者优先考虑要执行的任务; 之后, 小队成员组织起来。它们几乎可以自主工作 - 就像一个小企业。

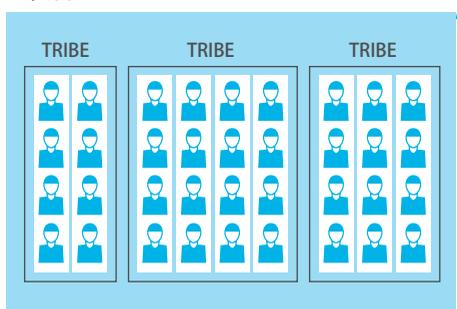
易于发布: 小队成员技能的结合使得团队可以完全独立地设计, 开发, 测试和推出产品。

学习: 任何小队也可以通过“敏捷教练”的服务来帮助它改善其工作流程。在“黑客日”期间, 员工应将大约10%的时间用于自己的项目, 然后将结果呈现给他们的小队。

任务: 每个小队都有超越他们正在努力的产品解决方案的超越使命(例如, 进一步开发Spotify无线电体验)。因此, 每个小队成员都是专家。产品所有者记录结果, 管理进一步的开发, 并与其他产品所有者交换信息。

空间: 大多数小队都有一个“桌面区”, 一个休息室和一个用于原型制作的“个人蜷缩室”。大多数墙都是白板。在产品发布期间, Operations Squads支持开发人员团队。

部落

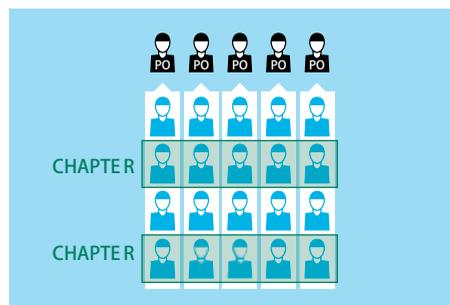


部落是一个松散的小队集合, 在相关区域工作。例如, 在音乐播放器或后端基础设施的区域。Tribe其初

作为其创业公司的孵化器。每个部落都有一个部落负责人, 主要负责为每个人提供有效工作所需的设备。部落领袖还可以识别不同部落中小队之间的任何问题或依赖关系, 并尝试相应地优化流程。

空间: 部落中的小队尽可能地靠近在一起; 交换活动在休息室进行。

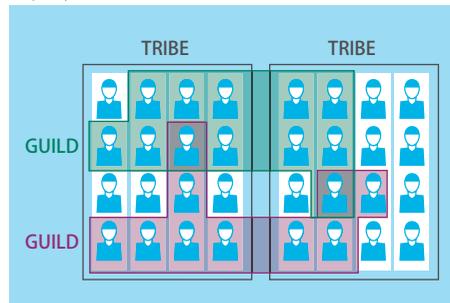
章和



章节和公会存在是因为自治既不经济也不可扩展, 如果没有章节和公会, 知识交流将仅限于小队。

一章由不同小队的成员组成, 他们负责类似的技能 - 例如Web开发或测试章节。与矩阵组织不同, 此设置不会汇集这些Squad成员; 相反, 他们只与他们的小队分开交换知识。章节领导者负责其章节中的薪酬和继续教育问题。

公会



公会就像“利益共同体”。它们包括一个或两个章节以及希望改进Spotify产品和服务的个人, 以及他们自己的概念或技术专长。

路径, 手段 网络自治与方法

通往新工作订单的任何通用有效途径都没有。然而, 它的路线是由里程碑和经验标记的。

组织目前正在尝试不同的方法, 以使其员工和流程与数字经济保持一致。无论公司在全球竞争环境和劳动力市场中的进步程度如何, 重点几乎始终是工作流程优化和可与其他学科相结合的变革流程(参见第4页), 以创建一个全面的新工作订单。然而, 每家公司都定义了自己的起点和主要活动领域。根据所讨论的企业文化, 变更半径可能涵盖特定单位或工作方法, 甚至整个组织结构。特定单位的变化可能涉及网络化工作文化的逐步纳入或彻底外包 - 例如 内部自治单位的启动或外部初创企业的收购。

HEIKO ROEHL教授 3个宫殿改造的路径

今天严格的组织无法容纳数字化和以客户为中心的商业活动这一事实有可能推翻既定的结构。Heiko Roehl讨论了即将到来的转型的三种可能情景。

情景1: 宫殿和难民的照片

许多公司正在迅速将与创新相关的活动外包给小型外部设备, 这些设备无法通过常规压力进行抑制或破坏。创建松散联系, 创新和分散的单位的优势在于它们能够作为高度自主的创业中心运营。不幸的是, 外包工具的反复使用通常表明公司无法改变。

+++ 实现在理想情况下为整个组织创造市场相关潜力的创新。

+++ 在最糟糕的情况下, 外包单位成为与宫殿(母公司)没有战略联系且不与之合作的补贴游乐场。

无论如何, 这是母公司错失的学习机会

情景2: 在宫殿宴会厅露营

为了在组织中创建一个创新的家园, 许多公司建立了特殊的“受保护”区域。这种内部孵化器通常被主要组织中的人们视为具有惊人的敌意, 因此应该注意某些管理方面。

最重要的是, 必须为主要组织制定学习策略, 以确保新结构为旧结构提供新知识。一个聪明的策略也会将冲突和拒绝解释为预示着新的开始的信号。这是一个非常苛刻的管理职位。

+++ 优势: 坚实的联系和主要组织的良好学习潜力。

+++ 对创新的积极初步影响。

+++ 风险: 宫殿吸收: 作为扩展工作台的太多控制/治疗可能是创新的死刑。

情景3: 巴勒斯坦战争, 与帐篷城市和平相处

如果尽管具有特殊的特点, 创新活动以标准业务运营的方式被纳入现有结构中, 最好但也最罕见的案例的结果将是对主要组织的重大改变, 这将逐步分散责任并开始重组 标准业务运营使其更具创新驱动动力。在最糟糕的情况下, 组织惯例将赢得胜利并摧毁创新。

+++ 很好的机会将所有业务的意识提升为组织的业务。然而, 这是一条艰难的道路, 因为大多数实体企业的DNA将从根本上抵制这种方法。

风险: 完全丧失创新能力。

物理存在
砖和灰浆
“实体商业”
一词是指与客户接触的公司
实体销售网点而不是互联网 -
而不是那些活动只在网上进行的公司
(例如网上商店)。
(维基百科)

占有心态
与美国风险资本家不同,
德国投资者倾向于犯错误,
即在创业公司中获得多数
股权, 然后试图控制它。
另一方面, 美国投资者通常
收购公司10%至15%的股份,
然后单独离开创业公司,
以便他们可以等待并了解
其表现如何。

更温和的技术是引入一种新的工作方法作为跨学科项目的一部分，并邀请任何有兴趣在项目框架内体验新工作文化的人。不幸的是，这种方法可以建立的自由被大多数公司所抵消，因为项目工作通常被指定为额外的工作并由管理人员进行广泛监督。相反，需要的是“长皮带”以及对项目组更大的管理信心，因为这将激励员工最终展示他们的能力并成功完成复杂的任务。一旦建立了这种自由，员工就会停止“隐藏”，并开始观察和学习同事的方法，质疑现有的标准和方法，并放弃自己既定的思维方式。

项目工作从一开始小学生从小就开始练习合作。与课堂分开的“差异空间”允许尝试不同的事物并促进独立工作。

从某种意义上说，“分形组织”模型及其独立团队也从标准流程和“自由项目”的并置中汲取力量。新公司，移动公司以及那些经历过大规模倒闭的公司可以实现最大的变化。

重新思考 项目管理

项目工作可以教人们采取主动并承担责任 - 只要公司信任其员工并支持他们。由此产生的自组织使管理者可以完成其他任务。

前期项目管理任务

框架协议和权力：

管理人员协调项目团队，创建项目计划并与团队讨论，定义框架，并提供资源和资金。他们负责确保团队在成员的年龄和经验方面融为一体，如有必要，他们还会聘请外部专家。经理与团队讨论项目的目标，并让每个团队成员承诺他或她计划为项目工作做出贡献的个人目标。经理将这些贡献与员工档案及其所包含的目标协议进行比较，并鼓励团队成员不仅要为项目目标工作，还要为自己的进一步发展工作。管理人员与他们的团队一起制定总体时间表，然后让他们独自完成项目。他们不会为特定项目步骤创建计划，提供内容路线图或规定使用某种方法。所有这些都由团队处理，团队协调和网络自身及其技能并独立开发解决方案。

团队的任务

所有的协议和协议的执行情况：

团队选择一个团队负责人（谁也应该有客户联系人）并自行决定它将在哪里工作，什么时候会交换信息，以及它将用于开发解决方案的方法。团队有一个可以自主管理的预算，并且它负责整个项目的结果。在向客户提交最终报告之前，向经理和其他团队的成员进行内部演示，所有团队都可能提出建设性的批评。

管理任务 项目结束后

知识产权和知识产权：

虽然管理人员可以作为问题或问题的联系伙伴，但在项目内部呈现结果之前，他们应避免对团队施加任何影响。可以通过网络协作平台轻松监控进度和性能，该平台还可用于向所有项目合作伙伴传达重要事件或变更。内部项目介绍是管理者必须给予团队反馈的第一次机会。管理者只应关注结果与项目计划相对应的程度。但是，重要的是确定具体方法的有效性以及所有团队成员是否能够实现他们在目标协议中规定的目标。管理者还应尊重坦率地承认错误，作为所有团队成员的学习曲线。

团队的任务 在项目之后

每个人对每个人的反馈：

项目完成后，团队成员互相提供反馈，并在其业务概况中记录相互批准的评估。这种相互反馈减少了对个体经理或管理机构评估的依赖，并帮助知识工作者更好地评估自己的能力。评估的制定方式应允许知识型员工将其及其所包含的参考信息传达给公司外部的网络，作为营销技能的一种手段。这并不会对公司构成威胁，因为总是存在一种危险，即高素质的工人可能会被诱骗。这就是为什么公司更重要的是发信号通知员工。

项目工作是知识工作bso在其新工作订单研究中调查的公司中有61.1%确认日常工作越来越多地被交叉单元项目工作所取代，公司认为这是一种促进内部知识交流和知识保留的高效工作形式。在公司里。并非所有工作都必须在公司办公室完成。尽管如此，29.3%的受访公司表示已经为这种更自由的合作方式设置了特殊的房间，或者已经改造了团队和会议室供这种用途。有趣的是，利用社交商务软件的公司也倾向于比其他公司更频繁地创建独立的项目空间。

(bso-study电话调查2012年)

信任创业公司Jimdo的员工：对于家庭办公室的工作时间，休假等没有一般规则，相反，员工在获得团队批准后，将他们错过的小时数输入时间表，自组织。

在五年内，汉堡创业公司的员工队伍在全球四个地方从30名增加到180名。

规模或经历重大增长。对组织进行全面重组 - 甚至可以提供这种重组 - 只应与新的物理环境相结合。人们不应低估风景和室内设计的变化对任何变革管理过程的影响。

人们倾向于使自己的行为适应周围环境

任何进入图书馆阅览室的人都应该熟悉这个事实。突然沉默和房间居住者的注意力立即消除了那些进入的人。相反，这意味着可以使用某种类型的空间设计来引发所需的行为变化，例如协作和相互学习的工作方法。

结构和安全性越多，物理环境就越重要

通过所有可用频道的通信增加不仅发生在物理环境中；它也增加了对身体遭遇的渴望 - 例如。交换信息或更好地了解正在处理的人。几乎所有新的组织模型都为知识工作者和项目团队提供了更多的自由和决策空间，以确定他们的工作方式和地点。因此，公司必须建立明确的条件和吸引人的选择。

恩斯特威奇尔鲍姆 分形组织

组织模型基于恩斯特威奇尔鲍姆在20世纪末开发的现代生产的分形工厂概念。恩斯特威奇尔鲍姆将独立运营单位的分形流程链原则应用于整个企业组织，包括办事处。



恩斯特威奇尔鲍姆
专注于分形组织的企业顾问



在分形组织中，日常运营是在没有经理的情况下进行的，因为业务是在客户与填写订单或提供服务的人之间直接进行的。合同违约率低于具有规定，制裁等的等级组织。

公司倾向于根据所有权界限来定义自己，客户对此并不感兴趣。因此，公司应该根据交互边界来定义自己。

基本假设

基本上，每项业务交易都涉及两个合作伙伴：有要求的客户以及产品和服务的供应商。相同的互动存在于与客户保持联系并可归类为“订单执行者”的人员和负责填写订单的开发，采购和其他部门工作人员之间。客户下订单后，两个内部组通过交互界面由多个内部子订单链接。

流程层面也不需要经理，因为日常业务已经作为一个标准化流程运行，让每个人都有一种安全感和归属感。这种稳定性对于确保项目层面的工作 - 与日常工作完全脱离 - 可以自由地进行实验非常重要。

标准流程

因为他们在分形组织中工作，所以团队只对他们的命令（任务）负有义务。他们自己决定如何满足他们。这种对作业的关注使每个人都以创业的方式思考。监督者已经过时了，因为协议本身而不是一个人设定了任务。在

项目工作

一旦与日常业务运营断开连接，项目工作就可以专注于未来的挑战或复杂的任务。项目通过员工建议启动，提交提案的人通常担任建立自己团队的项目负责人。该团队建立了专业知识网络，并将其扩展到公司外部，团队成员也会质疑和优化自己的标准。项目工作保障了员工的活力和公司的创新能力。

信息透明度和敏捷过程对服务部门也很有帮助，因为客户接近始终是至关重要的。虽然团队必须在更高的程度上出现在其他地方，但他们可以更多地组织起来并承担更多的责任，这样他们就可以通过自己的成功来激励自己完成具有挑战性的任务。酒店和餐饮业的员工承受着极高的工作压力。学员的高比例以及在不同地方花费的多年时间（这是该行业的典型特征）导致团队内部出现大幅波动。此外，这些团队在文化上非常多样化；这刚刚开始成为大多数办公知识工作者的挑战。Schindlerhof国家餐厅和会议酒店的员工以极大的动力解决了这些挑战，因为各种**监控工具使他们意识到他们的承诺不仅有利于雇主，也有利于他们自己的发展。在许多情况下，工作培训员工以便以后独立（例如，当他们接管父母的业务时）。对于许多其他人来说，企业的成功取决于他们实现更高生活水平的个人机会。**

SCHINDLERHOF会议酒店 动机的透明度

在纽伦堡经营家庭酒店和餐厅的Nicole Kobjoll正在继承她父亲培训员工的想法，这样他们就可以独立思考那些符合企业利益的个人。

肖像简介

+++ 会议酒店 在纽伦堡 - 博克多夫设有餐厅和宴会区

+++ 93酒店客房, 10间会议室, 100个座位, 点菜餐厅和80个座位的宴会区

+++ 业主: Nicole Kobjoll

+++ 既定 1984年由Klaus和Elke Kobjoll完成

+++ 72名员工 (其中3人兼职) 加10名助手, 40名员工完成学徒, 31名未完成专业培训, 1名具有大学学历

+++ 5层次的层次结构 (管理机构)

+++ 6个服务单位 餐厅, 宴会, 厨房 (包括烹饪学校), 会议, 酒店, 家政

责任

+++ 分散: 六个服务单位中的每一个都选择自己的员工, 并有自己的预算。他们同意管理层的目标。员工 (团队领导, 副团队领导, 所有专业人员和受训人员) 每个月都可以查看这些目标。信息也存储在数字工具中并单独链接, 以便每个员工都可以了解他或她自己的影响范围。为了使员工能够按照自己的责任行事, 每个员工在与客户的互动中做出决策时也有最大的自由。

透明度

+++ 包容: 通过揭示财务状况, 公司要求每个员工都要思考并充当企业家。成功监控结果每天都会显示在所有公告板上。它们允许员工了解每个服务单位的营业额 - 以及为实现共同设定的目标需要多少额外的营业额。平衡记分卡等网络化工具可揭示业务成果, 并可与竞争对手进行比较。

工具

+++ 平衡记分卡: 从服务单位级别到员工级别使用的控制工具。每个服务单位与其员工一起在平衡记分卡中设定观点和目标, 每年都会对其进行讨论和审查。可以在员工应用程序上查看平衡记分卡。

+++ 员工应用: 自2012年以来, 一个特别创建的员工应用程序包含了监控绩效的所有相关信息: 成功监控结果, 平衡记分卡, Gus日志, 质量圈日志, 组织结构图, 期间目标计划, 实习任务, 学院课程, 年度目标计划。该应用程序主要反映服务单位内每个人的个人目标。

+++ 最大: 员工份额指数: 因为年度 (目标) 定向会议不充分, 所以Schindler-hof开发了mAx。它可以作为员工每月观察一次以评估自己和绩效的镜子。每个员工都可以开展各种活动, 积极影响他或她的个人发展。共享结果被纳入平衡记分卡, 并作为绩效激励工具。

在评估中心, 员工可以将他们的绩效与其团队/整个公司的其他员工的匿名数据进行比较。这使他们能够了解组织内部自身的“市场价值”。团队还可以查看系统中的各种评估, 例如他们是否能够实现自我实现的营业额目标。还可以评估整个公司的员工进一步培训, 投诉相关成本以及员工创意的实施情况。

+++ 员工学院: 它为公司自己的员工以及该地区的其他员工提供进一步的培训。schindlerhof员工可以免费参加由认可的教师授课的课程, 但必须在他们的休假期间这样做。课程参与对员工股票指数有积极影响。



Nicole Kobjoll
Schindlerhof会议酒店的总经理

2000年, Nicole Kobjoll从她的父母那里接管了schindler-hof。接下来是巴伐利亚公司在接下来几年中最好的业务转移, Nicole被任命为2007年的经理。在洛桑酒店学院接受培训后, 她在spessart和提契诺州的酒店接受了进一步的培训。之后, 她在都柏林的个人管理酒店营销机构, 法国的AccOR集团酒店测试部门以及律师事务所的会计部门工作。除了赢得各种奖项外, 辛德勒霍夫还在2013年德国大广场工作调查中名列第一。Nicole Kobjoll还是Glow & Tingle商业咨询公司的董事总经理。

创意创作的设计思维这种方法结合了创造性和分析性步骤, 并依赖于跨学科的协作。设计思维中心是斯坦福大学的D-school。自2007年以来, 学校的哈索普拉特纳研究所在波茨坦也设有分支机构。设计思维源于20世纪70年代早期的设计理论。在20世纪80年代, Rolf Faste开始在斯坦福大学教授设计思维。随着设计咨询公司iDeO的成立, Faste的同事Davidm Kelley于1991年将这一创新工具转移到了商业领域。

Hasso Plattner设计研究所; 斯坦福大学D-School



Ellen J. Langer教授
兰格是一名心理学家, 在哈佛商学院教授正念管理

人们常常声称秩序和结构的相反是混乱。但是, 如果人们无情而且反叛, 那就是真的。如果每个人都有意识并且有相同的目标, 他们的努力实际上可以产生协调和卓越的结果。

一个新的视角

到目前为止, 工作从过去的经验和发现中获益匪浅。但是, 为了在未来取得成功, 我们将不得不向未来学习。这要求所有员工实现新的开放性, 正念性和创造性分析。

当效率变得重要时, 完成某事的方式决定了性能的好坏。日益复杂的问题, 高度专业化的知识和以客户为中心的专业知识不再能够以旧方式结合起来。正念培训等方法使人们更加关注周围环境, 设计思维研讨会使跨学科的利益相关者能够专门为客户的利益进行思考。设计思维要求来自不同学科的人们一起工作。它基于这样的假设: 如果从各种角度看客户问题, 可以更容易地解决复杂问题。通过对话, 该流程旨在更广泛地预测利益和需求, 并进行重复评估, 以使解决方案最终更符合要求。

然而, 创造性过程可以完全构建的假设似乎是有听觉的。战略咨询公司Jump Associates的首席执行官兼创始人Dev Patnaik认为, 将具有混合思维能力的同情者放在组织中的正确位置更为重要。他将设计思维方法与混合思维能力进行了对比。根据Patnaik的说法, 招募能够以跨学科方式思考的人比创建跨学科团队更重要。在许多情况下, 这些人是来自多个部门的代理商的设计师或创意人。但是, 这种能力也应该由业务管理员或通常由已经学习了各种任务和企业文化的员工拥有。事实上, 对于我们的创新文化而言, 我们可以反对不同的观点并始终质疑我们自己的观点。除了理论教学 (跨学科思维和同理心已经包含在文化工程等学位课程的课程中), 通过在一天中遇到许多不同的人来提供实际的帮助 - 例如, 偶尔使用的工作房间或在区域之间自发使用。

混合思维应该很容易为今天的实习生做的。他们有多种选择的能力, 这反映在他们不同的职业生涯中, 使他们更加自信。

PelleN JaNe laNger教授 正念作为传感器

尽管“正念”这个术语可能听起来很深奥, 但对于一个人周围环境的明显敏感性是一种在不确定的情况下非常需要的能力, 它也是人们比软件程序更好的东西。因此, 我们应该培养这种能力并充分利用它。

你如何留意到正念?

埃伦·兰格: 正念是积极注意新事物的过程。当你这样做时, 它会把你带到现在。它使你对背景和观点更敏感。这是参与的本质。它既节能又不耗能。大多数人犯的错误就是假设它充满压力和疲惫 - 所有这些想法。但是我们所做的所有盲目的负面评价以及担心我们会发现问题并且无法解决问题的压力很大。

为了工作, 有什么意义吗?

采取工作流程。当人们说“这是做这件事的方式”时, 那不是真的。总有很多方法, 你选择的方式应该取决于当前的背景。你无法用昨天的解决方案来解决今天的问题。所以当有人说“学会这样, 这是第二天性”时, 请在你的脑袋里敲响一个钟, 因为这意味着无知。你给出的规则是对创造它们的人有用的规则, 你与那个人的差别越大, 他们为你工作的就越糟糕。当你注意时, 规则, 惯例和目标会引导你; 他们不管理。

摘录于2014年3月获得Langer教授和哈佛商业评论的许可

领导的新任务

管理层的任务是引入，调整和实践灵活的网络化工作文化。这里的挑战不是技术基础设施，而是需要让员工接受新文化。

>>> 与广泛认为的相反，领导任务绝不会减少自组织网络和类似结构。相反，领导是指复杂过程和保持组织团结的重要前提。我们需要更多的领导，而不是更少！

马丁斯皮尔克贝塔斯曼基金会领导和企业文化能力中心负责人兼Liz Mohn的私人顾问。

关于如何引导公司的问题与一个人如何在其时间和符合其身份的情况下管理社会的概念密切相关。多年来对各种组织理论和领导概念的考察表明，它们指向政治制度和社会形式以及教育和儿童保育理论的平行概念。因此，20世纪70年代的人们远离伟人理论的专制领导风格并开始致力于组织作为一个统一的实体，这一点也就不足为奇了。

更多的关注是沟通 - 部分原因是办公和行政工作在增加，但也因为社会变得更加分化和解放，人们要求更大的发言权。公开讨论了决策和相互关系，人们称之为旧依赖和盲目服从。20世纪80年代出现的系统性领导和组织理论（Niklas Luhmann）拒绝了领导者的先发制人，并宣称组织的整体结构是一种独立的有机体，通常无法控制的沟通过程是企业成功或失败的原因。第一次将责任从领导者转移到组织内部和组织之间的沟通时，考虑到了人际交流自然产生的复杂性。

从伟大的人类领导到个人的权利

从伟大的人类理论中衍生出来的目标管理方法，以及通过层级的各个层次的级联传播，未能获得其所要求的工作人员的承诺。德国目前的参与式社会结构更符合领导模式，这些模式致力于实现现实的相互构建，然后授权个体员工贡献自己的专业知识。领导的责任更多的是管理技能和兴趣，并使每个员工都能尽其所能地做到最好。



Dörte Maack 管理培训师，Dialog im Dunkeln Dörte Maack 要求经理在黑漆房中执行任务。缺乏视力往往导致人们重新分配责任并对其他人更加信任。

“在一项任务解决之前，我经常听到老板说他们首先想听听建议，但同时呼吁他们自己推荐一些东西。但是，当老板提出建议的时候，它就是刻在石头上，而不是一个联合的创意集合。许多商业领袖都认为他们必须比他们的团队更聪明，更快，更好，他们总是要向团队展示这种情况。在这样做时，他们经常遇到这种方法适得其反的情况。在大多数流程中，如果商业领袖扮演好主持人的角色，那就

更有利了。”“在信息事件中，彼此不认识的人首次遇到黑暗，每个人都问他们为什么应该是那个人谁负责该小组。有趣的不是一个人所说的，而是他或她如何说。它发生在一个非常情绪化的层面上。当一个团体的成员然后选择一个人带领他们时，主要是一个人承认他或她有些不安但是热衷于掌管，尽管有黑暗，但是让听众觉得他或她看到我而不仅仅是他自己。”然而，如果有人声称他们习惯于领导和告诉人们该做什么，所以每个人都应该听取他们的意见，其他人会注意到这一点，但是它不会说服他们委托给他/她，因为人们这样的人显然习惯只关注自己。”

动机和个人主动性准备辞职的德国员工比例从去年的24%下降到今天的17%。但是，67%的人只做他们必须做的事；这比去年增加了6%。高度敬业的员工比例上升了1%至16%。

承诺指数德国Gallup 2013



Josephine Hofmann 博士 业务绩效管理 Fraunhofer IAO

>>> 错误的优先事项 我们观察到“实际”要求与迄今为止占主导地位的公司特定或个人主义成本效益评估和决策框架之间存在巨大差异。



公司的成功本身不能成为我们个人主义社会中员工的主要动力。同样重要的是，员工和领导者就每个人如何从项目中受益和学习达成一致。根据这一点，最新的人力资源政策为个人提供了更多自由。然而，个人对员工发展的促进不可避免地干扰了一个组织的运作，这个组织将员工与他们所占据的职位等同起来，并且仍然具有层级结构和自上而下的阶级意识。“特殊待遇”和个人特权需要在等级的各个层面得到证明，并且需要明确的规范结构，这基本上归结为个人绩效衡量。反过来，这很难确定。人力资源部门日益个性化的重要性也体现在人力资源部门，人力资源部门近几十年来将其重点从人事结构转向以结果为导向，现在更加注重提升个人绩效。

在网络经济中，个人的员工发展是公司成功的必要条件

个人支持受到公司管理层与员工之间传统分歧的阻碍，这仍然影响着员工的自我形象和动力。知识工作者需要了解其运作的背景。但是，如果员工没有参与公司的战略，并且在接管管理职位之前不承担业务责任，那么在他们成为高管之前，他们不会开始考虑公司的利益。这种自我造成的后果就是“下属”主要追求自己的利益 - 这种利益往往与公司的利益相冲突。管理者和员工之间的对抗继续促成公司领导者的强烈等级和限制性信息政策，并使劳动力的代表愿意继续罢工。双方通过共同努力和实施合作措施（例如在危机时期和德国2010年议程方案中），继续试图加强自己的意愿并在外部表现出他们早已克服的文化鸿沟。

此外，管理工具很少更新，以使它们与时俱进。Fraunhofer IAO研究部门业务绩效管理负责人Josephine Hofmann博士注意到，“传统业务目标和关键绩效指标继续在现实生活中主导激励和控制系统。开发和面向员工的目标很少被彻底定义和级联。重点仍然放在营业额发展，质量目标和其他以盈利为导向的目标的传统参数上。“但是，人类 - 具有所有个人需求和发展潜力 - 如今已成为真正的关键资产。霍夫曼说：“随着知识工作的绝对增长及其对增值的贡献不断增加，现在是员工而不是现在处理和控制在最重要资源的公司：员工的知识，经验和网络。”

根据接受调查的人力资源经理，激励年轻员工的最佳方式是结构性因素，如扁平化等级和个人互动（64%），个人反馈（61%）和晋升机会（52%）

然而，年轻人希望自己负责的工作往往被年长的人力资源经理和管理人员大大低估。这同样适用于年轻员工希望做有意义的工作，帮助他们学习新事物，给他们明确的目标并使他们获得个人反馈。

bsa 2013/14 对450家私营公司进行电话调查

特别是鉴于知识工作的增加，领导和管理工作的主题以及实现改进的关键要素是员工，满足他或她的个人需求和发展潜力。

Zukunft der Führung SIB 研究，2013年

Martin Spilker 贝塔斯曼基金会领导和企业文化能力中心主任，以及Liz Mohn的个人顾问。

“组织正在经历一种令人难以置信的异质情况，无法用今天的术语来描述。有各种各样的速度，对工作的态度，薪酬模式，就业选择以及职业和晋升模式。与此同时，我们也看到组织内部和组织之间的组织模式存在新的异质性。组织同时拥有网络，工作组，层次结构，独

立工作者和项目团队。对于员工而言，这意味着他们不能再依赖于之前获得的技能和资格。在某些情况下，缺乏高中文凭的优秀程序员可以比长期服务的员工赚更多的钱和更快的进步。对于组织而言，这反过来意味着工作环境将容易发生更多冲突！组织将来必须应对更多的紧张局势。但他们准备好了吗？可能是今天劳工委员会的互动将开辟调解和确保和解的新可能性。”

转型中的领导力

通过数字化转型过程指导员工需要利用“旧”和“新”管理概念。

旧世界

传统的专制领导观点将其与实施措施的过程等同起来。该视图假定可以以目标方式控制更改。这种假设反过来基于这样一种观点，即参与变革过程的每个人都可以分享对衡量标准目标的共同理解，并且这种理解可以通过提供事实和数据的实现。尽管这种假设忽略了过程中涉及的那些（本地）基本原理，但它仍然构成了许多战略顾问，以数字为中心的控制器，甚至是控制软件所使用的方法的基础。承担责任和成功的个人也倾向于认为严格追求既定目标是他们唯一可行的选择。他们的态度是：“这是唯一现实的计划。它必须工作。”

根据计划领导

使用预先制定的解决方案的管理方法忽视了当今可靠规划的难度，以及我们现代参与和解放社会的本质。然而，它们对于仍然具有层次结构的组织中的快速决策非常有用。具有专制心态的员工期望明确分配责任，并且不一定渴望自己承担责任。缺乏预定义的解决方案或解决复杂问题的经过验证的方法要求员工对自己的能力充满信心，并拥有必要的经验和创造性的灵活性 - 严格管理的员工不一定拥有但绝对希望在他们的主管中看到的属性。

数字的首要地位

甚至比对旧的等级结构的部分反转的影响更严重的是盲目信仰事实和数字对转型过程的影响。因为股票公司必须不断地生成报告，技术几乎可以实时收集数据，管理决策现在需要“客观”规划规定和永久性结果监控 - 除非软件和算法本身做出决策。管理战略的事实和数据的相关性将来可以直接转移到团队，作为工具自动化和透明化。

新世界

新的世界观是管理层作为公开邀请之一，讨论如何找到最佳解决方案（适合每个人）。这里没有简单的概念或计划。相反，解决方案源自参与协作组流程的人员提供的各种想法和概念。通过各种方式参与每个人都承担责任。这也确保了每个人在解决方案实施阶段都能保持积极性。可以说，座右铭是“我们将我们的想法汇集在一起以制定解决方案，我们每个人都了解其他人的想法，并将他们与自己的想法进行比较和对比。”这里的事实通常从属于质量驱动解决方案的过程。相反，事实主要与最终决定或通过协商一致达成的目标的修正相关。

共识驱动的领导

这种“退缩”和话语式的管理方式适应了参与的愿望和提高员工承诺的目标。当一个变革过程启动时，邀请所有员工参与肯定是确保最佳和最实际解决方案的最佳方式，特别是因为员工将共识过程视为新的管理风格。然而，话语领导方法并不仅仅意味着永无休止的讨论。我们的想法是提高透明度，获得多数支持战略，保障多样性，并协调不同的工作方法。

反思和感知

而数学和自然科学提供的证明使它们看起来更优越，两者的逻辑很快就会转移到算法上。然后，人类知识工作者的任务是将逻辑，自然科学和人文科学与创造力，理性和经验联系起来。因此，像罗纳德·德沃金这样的哲学家在奥巴马政府的美国医疗改革中发挥了作用，这并不奇怪。鉴于我们世界日益复杂和波动，我们也应该质疑我们的假设和确定性是否适合未来，或者是否需要重新定义和重新评估。让人们更加了解可以帮助他们更好地感知这里和现在，并与志同道合的合作伙伴产生双赢的协同效应。

艰难的过渡

上述两种世界观在旷日持久的转型过程中正在融合。经理有时候面对相反的期望，在某些情况下，他们被迫纠正某些方法，这些方法以前使他们可以为员工预测。这导致了不确定性和“碰撞”。因此，管理者面临着艰巨的挑战一方面，他们必须适应旧的安全，地位和救济的愿望，或者补偿它们；另一方面，他们必须实施一种话语方法，包括为每个人创造新的机会。如果每个人都被带到船上，经理将不得不双向工作，因而冒着不被视为变革主角的风险。然而，如果一个经理和专门的先驱者将自己作为新工作文化的榜样，而经理那时只支持那些致力于这种文化的人，那么他或她可能会疏远那些因此而失去信心或感到不知所措的员工。因此，确定基于共识的领导风格是否是所有流程和知识工作者的最佳领导风格是有意义的。新风格必须缩减的程度取决于所涉及的组织类型，劳动力，专业化程度，客户/市场战略以及数字网络的程度。

缺乏吸引力的公司结构三分之一的人力资源总监和首席执行官认为，新员工在现有公司结构方面至少存在一些问题。

bsto 2013/14
对450家私营公司进行电话调查



If I say that my employees are sovereign partners, but still subject them to increasing time pressures and fail to provide necessary resources, then their freedom in such a cage will be useless.

Thomas Sattelberger
Chairman of the
BDA/BDI MINT Zukunftsinitiative



那些导致决定他们想要的其他人的投入的任务。在Dialog im Dunkeln, 管理人员被要求从一个完全黑暗的公园中找到出路。许多经理人英勇地说，“我会继续前进，你跟着我！”这没有任何意义，因为经理无法看到他要去的地方，他可能会走在圈子里，随着团队的跟随，因为他没有义务，去为了自己思考。

DörteMaack
Dialog im Dunkeln的
经理培训师

黑马 无效的决策

公司在试图在刚性结构中培养创造力时通常会遇到问题。创立黑马的30名男女有着相反的问题：如何围绕创造性思维创造正确的结构。

简短的肖像

黑马与客户密切合作，为他们开发产品和服务。它还可以帮助企业，中型企业，非政府组织和公共机构成为或保持创新。此外，该机构还帮助组织学习将其一代员工对其工作环境的期望视为机遇而非威胁。黑马使用共同创造方法，如设计思维，服务设计和文化黑客。该机构的创始人在波茨坦大学hPi设计思想学院学习期间相互了解。

后分层

黑马是来自25个不同领域的30个平等创始伙伴的家园，他们在没有层级的情况下一起工作。该机构是一个有限合伙企业，这意味着合作伙伴直接分享公司的成败。每个项目团队都有自己的运营决策；创始人共同制定战略性企业决策。这种分层后管理系统也利用了社会统治的决策过程。这个想法是严格的等级制度阻止了真正的创新，并且根据谁来表达它们来评估想法或灵感会阻止人们努力实现开放式结果。

解决矛盾

大型集团的决策通常效率低下，耗时且充满冲突。为了解决黑马的这种矛盾，创始人使用社会主义原则做出战略决策。与民主不同，社会主义并不关注意见的“数量”，而是关注其背后论据的质量。



全民政治

是一个在不同规模的实体中实现一致自组织的系统。在20世纪中期，荷兰改革派教育家基斯·伯克扩大了社会主义原则（个人平等），包括了共识原则：决定或倡议不需要投票，但如果没有人到场，就应该采纳有理由反对它可能危及实现共同目标。换句话说，并非社区中的每个人

如果没有人对他们提出任何重大异议，则始终会对被认为采用的公司提案作出决定。换句话说，每个联合创始人都有否决权，但如果提议的变更似乎危及公司共同目标的实现，他或她只会使用否决权。社会统治中的否决被用作火车上的紧急制动器 - 当你认为存在直接危险时，你只会拉它，而不是当你觉得你想在乡下度过更多时间时。提出异议的任何人都必须在下次预定会议上提出替代提案。社会主义决策支持务实的原则“在你谈到死亡之前试试看”。

STR

已经做出的决定可以立即实施，而无需通过官方渠道，也没有内部阻力的危险。为了加快会议速度，每个议程项目都严格分为信息，意见和决策段。只有在每个人都了解了所有相关信息之后，才能依次表达意见并作出决定。黑马引入了一个手势系统，以避免讨论应该表达意见的顺序，或者说“我也想这样说”。这样每个人的意见都可以在没有不必要的长度的情况下被人知道。会议。总的来说，黑马使用的方法确保合作伙伴可以共同和有效地进一步发展他们的公司。黑马还运用一个平等参与的系统，每个合作伙伴都在项目中工作，并同时承担业务任务和责任。

都必须接受调查。相反，正如博克的学生Gerard endenburg所说，重要的是要发展对同意的共同理解，只要变革不会威胁到实现共同目标，就必须支持变革。因此，社会主义促进了改变的意愿并寻求解决方案。



Christian Beinke
黑马联合创始人和合伙人

Two things were important to us while we were establishing and developing our company: we wanted to be innovative and happy with our work. We found out that these two things often go together. Sociocratic decision-making has helped us here.

Christian Beinke, 31, has a degree in mechanical engineering at the Hasso Plattner Institute, he and 29 others established the Dark Horse agency.

30个有限合伙人：黑马的永久员工也是其所有者。在这个“KG”有限合伙企业中，所有收益都转移到合作伙伴账户，所有活跃的联合创始人平等分担所有风险和利润。但是，合作伙伴也可以签署临时豁免，允许他们暂时减少活动，以便进行其他项目或休假或育儿假。他们以后可以随时恢复全部活动。

与社会统治有关由Brian Robertson和Tom Thomison于2001年开发的holacrastic组织方法。他们的HolacracyOne模型由在线零售商Zappos实施。

在办公室3代

我们可以期待年轻一代在网络结构方面推动变革。但是，办公室中的少数人可以实现多少变化？

婴儿潮一代和X世代的奖励理念权力和特权是工业经济中社会化技术工人最重要的奖励。

Y世代的奖励理念积极参与令人兴奋的项目和社区的欣赏。

X世代和婴儿潮一代的专业成功基于他们将自己和生活方式从属于工作要求的能力。当工作量增加时，这可能会导致沮丧，从而降低性能和专业状态。外部控制的螺旋式下降甚至可能导致与工作的精神脱节。

Reverse mentoring Managers and board members atBeiersdorf can “book” a digital native intern in order to gain direct knowledge of GenerationY media expertise.

曾经是年轻员工从老员工那里学到的东西，而且他们不断增加的数量使公司恢复活力。如同2013年进行的Allensbach Institute调查所报告的那样，目前（相对较少）受过良好教育的数字原住民面临大多数对变革缺乏渴望的老员工。与此同时，数字结构转型需要决策者特别要致力于改变。这给公司带来了巨大的挑战。

公司从未在同一时间管理结构转型，新媒体使用习惯和老龄化劳动力

公司现在意识到，大型的官僚结构和正式的等级制度使他们对受过良好教育的年轻专业人士不具吸引力。尽管如此，今天的许多公司在满足新一代人对于参与和影响力，自我组织，团队合作以及积极主动的合作意愿等问题方面做得并不多。大多数年轻人通过社交网络一直在灵活的合作联盟中工作一段时间，并且他们已经向管理者明确表示他们希望能够在他们的工作环境中做同样的事情。这些公司对招聘困难的回应是投资（移动）硬件和新的的小吃室等东西，以吸引数字原住民 - 他们似乎并没有太深刻印象。实际上，只有这样的措施能够使整个劳动力队伍中的文化更加放松，并帮助员工获得更大的自主权，这些措施才有效。

大多数公司都没有利用机会将数字原生代的合作工作习惯纳入其组织

精通媒体的数字原生代有内置的网络人才。他们的“为我做什么？”的态度使价值链颠倒过来，创造了一种情况，即产品专业知识被客户需求所取代，成为开发过程的最初焦点。数字原生代人自己的移动共享习惯和消费者行为可以帮助公司预测他们的产品是否会成功。此外，数字原生代进行交流和学习的方式，以及他们使用的网络策略，他们对状态的感知以及他们的价值观提供了消费者的预览以及如何与他们互动。如果公司更强烈地将Y一代成员纳入决策过程，那么数字原生代可以贡献他们的网络专业知识和新消费者需求和合作可能性的知识。这将使公司及其Y一代员工受益。不幸的是，新一代员工的数量仍然不足，其教育和媒体专业知识也不足以确保一致的结构转型。它也受到大多数老年工人的阻碍，他们对经济学，价值创造和工作组织的理解是机器时代的产物。

多选Y世代 (1979年至1999年出生)

数字原生代也将他们的多选择世界观应用于他们的职业规划。与愉快的同事一起进行各种有趣的任务 - 包括社交网络中的相关积极反应 - 对他们而言比长期公司忠诚更重要。

X世代：对变化感到不舒服 (生于1965-1978)

中间一代希望一切都保持原样。它对变革的厌恶也是感知压力的结果，因为第一代x成员中有一半人说他们遭受压力，三分之一想早点退休。(Allensbach Institute 2013)

Divided baby boomers (Born postwar-1964)

而自由职业婴儿潮一代主要活跃了很长一段时间，员工在退休时感到压力和焦虑。这可能是由于他们在职业生涯中经历的自由/限制。

三分之二的年轻人，受过教育出版业的专业人士只需要参加两个培训计划，就可以意识到他们不想在这个结构严谨的部门工作。然而，行业高管不明白为什么他们找不到经验丰富的数字原生代来帮助进行数字化转型。

Katja splichal Ulmer Verlag出版社 在线运营和数字学习总监

老一代人感觉到，数字经济中的竞争是按照与数字原住民对周围世界的看法相似的原则运作的。但是，他们还没有准备好接受这样一个事实，即新的工作文化要求拒绝旧的经营方式。一方面，德国经济的持续成功（暂时）似乎表明不是这样。另一方面，这种否认会使自己的职业和经历受到质疑。尽管他们缺乏内心信念，但许多人仍然意识到正在发生的变化。婴儿潮一代和X一代群体可以理解地怀疑他们的媒体技能和效率水平是否足以应对即将到来的挑战。然而，他们不是接受自己的不足并向年轻人学习，而是将新形式的沟通视为肤浅的。

代际冲突即将来临

老一代认为自律，勤奋和履行职责等价值观是工作世界的“正确”。这可能会导致冲突，因为许多数字原住民明显拒绝老一辈的尽职尽责的职业道德。他们不希望像父母一样控制工作。

康斯坦茨布赫海姆 没有压力去适应

ipotentials GmbH的创始人兼首席执行官，专门为数字经济中的公司招聘和执行高管搜索，在她的日常工作中看到年轻知识工作者的想法和目标与他们的老同事相比有多远。

在工作中，Y代和X代的期望有何不同？

康斯坦茨布赫海姆：一代人从来没有学过如何处理存在主义的威胁，就像其父母的一代（来自他们的父母）一样。这使得Y世代成为马斯洛需求层次的下一个层次。一代y不被物质激励所吸引，因为它的成员相信他们的能力并且已经假设他们无论如何都会赚钱。

所以没有转移优先权的问题？

这里涉及的内容更多 - 特别是价值观的转换。Y一代队列经历了他们的父母，他们是服从雇主并为了工作而放弃部分生活的工人 - 结果遭受了损失。就像他们面前的婴儿潮一代一样，一代x队列将他们的生活从属于他们的工作，做出了没有得到回报的牺牲，并且基本上仍然对他们的处境不满意。在观察到这一点后，Y世代的成员决定他们愿意并愿意工作，但不会放弃他们为生活所做的任何计划。他们重新融入了与父母一样的生活，这意味着他们将60%的时间花在他们感到不舒服的地方。这个想法是工作应该很有趣重新设计。它应该感觉很好。第一代决定不出售或满足于理想的任何东西。

这对领导力意味着什么？

Generation y队列对新事物非常开放，对反馈非常感兴趣，它经常要求反馈，以便不断改进自己。Y世代的成员希望被承认为具有特定倾向和品质的个体；他们希望雇主告诉他们他们很有价值，并会获得就业机会。他们也想在一家提供所有津贴的有吸引力的公司工作。

什么是“津贴”是什么意思？

使工人感到舒适并在工作场所在家的事情。不幸的是，一些雇主只是在这里划钱。他们在苹果笔记本电脑中看到水果和花式小吃，并且想想吧。就是我们在公司也应该这样做。但这里的小吃和饮料最少；重要的是要共同致力于创建一个环境，在这个环境中，每个人都知道所有其他人都在那里，因为他们想成为。理想情况下，团队应该建立扁平的层次结构，并在执行任务的选择和监督它们的经理中有发言权。雇主的工作就是提供必要的资源，支持发展潜力，满足员工对透明度，工作环境，人体工程学以及技术和设计标准的要求。这就是你如何创建一个像家一样的工作场所。

婴儿潮一代仍处于控制之中虽然50岁以上的个人仅占大型公司员工的24%，但仍然占据了所有执行管理职位的一半。

bso研究2013/14 450家私营公司的电话调查



康斯坦茨布赫海姆 i-Potentials的创始人兼首席执行官

Constanze Buchheim是数字时代的工作和职业专家。在研究了业务管理之后，buchheim在电子商务公司spreadshirt开始了自己的职业生涯，并在2006年和2007年成立了hR部门。她很快意识到数字经济中年轻和快速增长的公司难以找到合适的员工。2009年，她成立了ipotentials GmbH，这是一家专门从事数字经济公司招聘和高管人才搜寻的人力资源咨询公司。constanze buchheim是一名认证教练，是一名专家在德国经济事务部顾问委员会的数字时代工作。



Philipp Riederle
作者, 演讲者,
企业顾问

Philipp Riederle的职业生生涯始于他14岁时攻击iPhone并在互联网上分享他的知识(我的iPhone和我)。如今, 数字原生代是德国最年轻的企业顾问之一。他最重要的服务是向“旧经济”解释今天的年轻人喜欢工作以及年轻消费者喜欢购物的方式。

代际冲突不仅仅是由于媒体使用和沟通的差异; 它也是由不同的价值观和职业道德造成的。

沟通问题40%的私人公司人力资源总监和首席执行官报告说, 目前在劳动力中的三代员工之间的沟通行为存在差异。在每三个这样的案例中几乎有一个 - 即12%的公司 - 这些差异在日常运营中反复出现问题。有趣的是, 年轻的人力资源总监发现, 沟通习惯上的差异比年长的同事更多。

bsa研究2013/14
450家私营公司的电话调查

BHAG:

代表大毛茸茸的Audacious Goals - 美国开发的一项商业战略, 鼓励员工为自己设定极其雄心勃勃的目标。顾名思义, 要让人们自己追求这样的目标, 就需要改变态度。

“如果你不害怕, 你会怎么做?”

在Facebook总部阅读海报。这句话(其来源于埃莉诺罗斯福)激发了作者, Facebook经理和女性赋权倡导者Sheryl Sandberg将她的个人目标与公司的目标联系起来。

Philipp Riederle 我们希望以不同的方式工作

数字原生的Philipp Riederle谈论了Y世代的价值观, 对待工作的态度, 期望和对未来的看法, 其中许多都与当前的规范有根本的不同。

你们这一代人想要什么? 与你之前的工作方式不同?

PHILIPP RIEDERLE: 在选择雇主时, 父母一代最重要的标准是能够赚取尽可能多的钱并获得一定的社会地位。这些东西对我这一代人来说是最不重要的方面。我们对提供意义, 个人成就和理想工作环境的工作感兴趣。

这种态度主要源于我们大多数人的稳定成长。我们的父母也教会了我们他们自己提出的其他理想和价值观。

你这一代的媒体专业知识有多重要?

在我们成长的过程中, 信息和通信技术领域发生的根本性变化或多或少已经到位。因此, 我们对如何进行工作, 我们需要的结构, 以及我们交换信息, 合作, 组织责任和进一步发展我们的技能的方式有不同的概念。当几代人一起工作时, 每个人都必须了解其他人的来源。

你们这一代人需要多少结构?

根据所涉及的职业, 任务, 项目和情况, 这种情况会有很大差异。鉴于我们被提升为非常独立, 自由总是在各种调查中排在我们的价值观之上, 我这一代人对这个问题的可能答案是“尽可能少和尽可能多”。

层次结构对你有什么作用?

根据所涉及的职业, 任务, 项目和情况, 这种情况会有很大差异。鉴于我们被提升为非常独立, 自由总是在各种调查中排在我们的价值观之上, 我这一代人对这个问题的可能答案是“尽可能少和尽可能多”。

如何界定责任范围?

根据所涉及的职业, 任务, 项目和情况, 这种情况会有很大差异。鉴于我们被提升为非常独立, 自由总是在各种调查中排在我们的价值观之上, 我这一代人对这个问题的可能答案是“尽可能少和尽可能多”。

不应该标准化; 它需要个性化和合作化, 以便适当的专业知识可以应用于任务或项目。

管理者将来会做些什么(更多), 他们不会做什么?

对我们而言, 工作意味着开发和实施我们热爱的事物, 实现伟大的事业, 团结一致并了解我们为什么做我们的工作。我们不为老板工作; 我们致力于实现我们要实现的目标。这就是好的经理人为我们工作的原因。创造最佳条件, 使我们能够在每项任务中尽可能做到最好。他们是我们的榜样, 导师, 教练, 合作伙伴和顾问 - 除了强大的“指挥官”之外的任何东西。

什么是“老年人”不明白的?

工作世界目前正在经历可想象的最大变化。数字化, 自动化和机器人技术将完全取消传统的工作概念。未来社会中的年轻人将越来越少 - 公司已经无法找到足够数量的熟练专业人员。然而, 我们意识到我们(全球)个人成就的机会, 我们有比我们面前任何一代人更多的选择。我们将远离那些拒绝适应第一代的需求和要求的组织。这对我们来说真的不是那么困难, 但许多公司(仍然)没有勇气与我们打交道。

你怎么知道你这一代的哪些成员真的 有这种新态度, 哪些成员只是在几十年的时代诞生?

和其他每一代人一样, 我们的成员也很安静, 有强大和弱势的人, 喜欢站在最前线的人和喜欢留在后台的人, 那些无法阻挡的人和需要被推的人。从这个意义上说, 没有任何改变。

唯一的区别是, 今天的“吵闹”和“强势”的人会提出要求并拒绝妥协, 而“安静”和“弱”的人更倾向于接受现有的结构, 或者只是静静地进入下一个工作 - 没有做过在适当的条件下, 公司能够做到的事情。

高级专家于1999年bosch成立了bms咨询子公司, 拥有900名60岁至75岁的老年人(所有前博士员工)。去年, 该公司聘用了1600名临时“资深专家”, 从退休领班到前任经理, 主要提供咨询服务。其他公司, 如戴姆勒和奥托集团, 也有类似的计划。

Y世代的人比前几代人能够更自由地行事。由于目前技术工人短缺, 他们没有被压力适应; 相反, 他们要求平等的参与和待遇。他们希望迅速承担责任, 并倾向于建设性反馈到关键监控。他们还根据工作任务的意义以及他们对学习的兴趣来判

基本上, 一代人希望将婴儿潮一代的自由价值纳入工作中

事实上, 参与并在事情上发表意见对婴儿潮一代也非常重要, 因为婴儿潮一代成功地反对社会上既定的惯例。然而, 他们的个人解放思想并非针对公司, 因此他们的价值观从未进入企业界。正是这样的价值观, 数字原生代人正在寻求引入以帮助商业世界 - 并促进他们自己的发展, 他们将需要在数字网络化的未来。

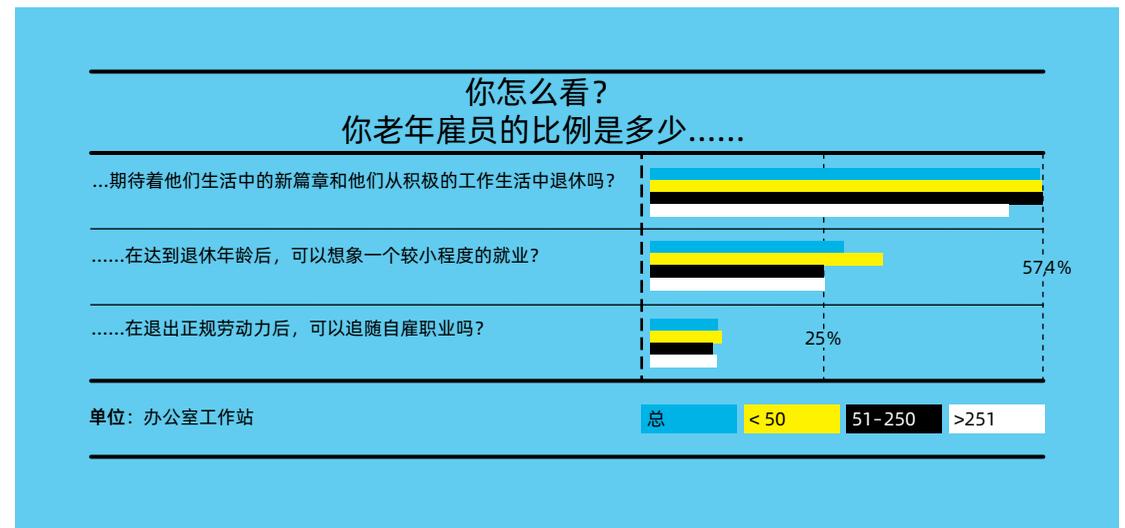
“对我来说有什么用呢?” 老一代也应该质疑

经过多年对公司的忠诚度, 从曾经令人满意的工作中得到的并不多。即使是那些在高级别职位上度过生活的人, 也会在某种程度上意识到, 如果没有公司标识和他们自己的(社交业务)网络, 他们在市场上的价值就会更高。如果要实现退休前后充分和积极生活的愿望, 知识工作者的最后希望在于将网络作为一种手段, 将他们的个人联系扩展到他们所工作的公司之外。因此, 很明显, 只关注公司所知的社会开发者和伙伴不会导致安全, 而是导致长期依赖。在网络化工作文化中, 公司和员工的首要任务是在不同的学科和公司之间建立专业知识和资源网络, 以帮助个人和组织优化其绩效。如果年龄较大的工人能够真实地更新他们对未来的看法, 那么这将有助于让几代人更加紧密地团结在一起。建立稳固网络的知识型员工能够更加独立地行事, 甚至可以确保退休后的工作机会类型, 而人力资源经理今天几乎不会考虑这些工作机会。



Thomas vollmoeller
XING的CEO

我们的网络“为了更好的工作生活”汇集了来自不同公司的知识工作者, 他们讨论改善工作环境的方法。



理论Y. Douglas McGregor 管理理论家

早在1960年, 道格拉斯麦格雷戈就声称人们可以激励自己实现更高的绩效和更大的工作纪律, 如果他们努力实现他们认为值得他们努力的目标。麦格雷戈因此应用婴儿潮一代的价值观, 如解放和对工作世界有意义的目标 - 现在正在使用Y世代进入办公环境的价值观。

它可能是可能的解决一代冲突, 因为Y世代的网络生活方式和工作概念基本一致, 婴儿潮一代的价值观也可以作为衰老的第x代人口的生存策略。

不想继续工作 人力资源经理没有做好

一项针对人力资源总监的调查发现, 他们可以想象, 只有大约25%的老办公室工作人员在退休后有一些小工作的愿望。人力资源总监也认为只有12%的人可以从事某种类型的自由职业。

bsa研究2013/14
450家私营公司的电话调查

知识渊博的工人

灵活性和跨学科性要求身心敏捷。办公室内外的身体运动激发了精神敏捷。
为什么办公室不提供更多运动？

如果不同世代的不同人要合作，那么必须拆除墙壁 - 人们头上的墙壁以及他们工作的地方。日常工作越成熟，员工通过它来定义工作的时间越长，打破它的时间就越长。人们需要付出很多努力来重新定义自己作为知识工作者和搜索对于新的，个人的工作形式。因此，许多公司的老员工和新员工在工作中有两种不同的态度，这并不奇怪。虽然年长的员工或多或少都没有想到从小隔间到午餐和会议室的日常节奏，但年轻的员工会寻找或尝试建立一个友好，有趣和交流的环境。“我们观察到年轻员工经常会遇到与旧员工不同的会面点，”一位人力资源工作人员在接受电话采访时没有被问到具体问题。坚持自己的工人不仅避免了对抗，而且还失去了理解和向同事学习的可能性。

办公室工作人员的学习曲线不佳，总共76.8%的德国办公室工作人员仍然自己获得知识。只有56%的人向同事学习。因此可以假设只有最需要的新方法被整合到既定的工作程序中，虽然这些方法应该被实践，但它们仍然分布在一个或两个办公室的办公室中。

德意志数字指数 2013年，
BüroangestelltemitComputerarbeitsplatz

消除物理生命的可能性

如果不仅通过过时的组织结构而且通过不同的工作文化来防止成功转型所需的敏捷性，那么公司将需要提供激励，让每个人都有兴趣体验新的网络文化。开放空间是一个很好的选择，因为开放区域的员工可以更容易地相互学习，并选择更符合他们任务的工作站。具有吸引人的通信区域的办公室也可以与其他空间概念相结合。然而，最终，空间概念并不是最重要的方面。这是因为我们之前对工作场所的理解不符合网络工作文化的隐含无限性。建筑师Dietmar Leyk说，到目前为止，工作站和周围办公室的所有东西都“过于集中”。随着时间的推移，人们往往将他们的工作站视为他们的财产，然而，小空间传达的安全感也限制了员工感知的影响半径，在网络文化中，这种影响范围将会扩大，并且 - 取决于团队联系和责任范围 - 也可能会有所不同。

消除等级结构将增加员工对安全性的需求，作为补偿因素。Leyk认为，在整个工作场所产生这种安全感的问题尚未得到解决。然而，建筑设计必须创造不同类型的邀请工作氛围，以便让员工摆脱他们应该只分配给他们的一个工作站的工作。

如果正常的常规习惯被破坏，那么就需要进行移动，并且可以放弃旧的思维方式。

员工需要某种类型的外部刺激，以使他们从被动的订单收入转变为积极和独立的工人。这种新态度应该在不同层面进行测试，并应用于工作内容，程序，空间，情感和感官方面。



这个想法在这里是“接纳”房间而不是接受它们。能够将房间识别为学习媒介也很重要。

Daniela Rätzel
教育家
2014年在莱比锡举行的BDA（德国建筑师协会）学校，生活，学习研讨会。



Dietmar Leyk
Leyk Wollenberg Architects的建筑师和合伙人

直至今日，基本的建筑理念一直致力于在自己的家中营造一种安全感。这种“安全”只能在家外模拟。在工作站创造起居室氛围的员工也会感到烦恼，因为这样看起来他们似乎正在盯着自己的地盘。



Phyllis Zee
教授
西北地区神经科学研究所睡眠与周期生物学中心副主任
芝加哥大学

每秒400,000次印象都是由我们的分包商处理的，没有我们感觉好像我们在努力。相反，这种生动活泼的自我活动释放出我们学习和集中所需的激素。

自然光会影响我们的内部时钟。我们的昼夜节律会影响我们体内释放的激素类型，我们消化食物的能力以及我们能够集中注意力的程度。与静态人造光相比，光线波动和与天气有关的灰度变化对我们的健康有益。这就是为什么办公桌应该靠近窗户，正如在美国的一项研究中所证实的那样。

Phyllis Zee
教授
西北地区神经科学研究所睡眠与周期生物学中心副主任
芝加哥大学

在公司完全重组之前，应首先让员工了解网络化工作文化的感受。这意味着员工（特别是那些已经在分级系统中社交多年的人）应该在很长一段时间内不断给予激励以放弃惯例（包括始终在同一个物理位置工作）并开始工作在其他工作站实现目标的有限时间段与同事的工作方式不同。如果这种变化与通过互动的成功共享经验相结合，导致员工在观察同事后采用新观点，相关的积极记忆将导致员工在未来更频繁地采取主动，并鼓励他 或她寻求跨学科的联系。

通过建筑感知刺激

让员工转换工作站也具有积极的次要影响，因为研究表明，新人们所带来的周围环境的改善，光线条件的改变，以及与外界更直接的联系，从根本上刺激了人体新陈代谢并改善了荷尔蒙的平衡。这反过来又提高了集中度和接受度。这种感官刺激可以包括具有许多窗户的房间和具有不同类型的令人愉快的表面纹理的接触点。虽然数字化变革的压力促进了精神敏捷性，但通过更具吸引力的室内设计可以提高身体敏捷性（这是必要的）。

动态天花板灯
斯图加特弗劳恩霍夫研究所的天花板照明系统模拟阴天的光照条件。这些系统使用不同颜色的LED，这些LED安装在漫射膜后面，并以创建类似云的白灰蓝色区域的方式打开。“虚拟天空”原型由34,560个LED组成，分布在34平方米以上。

Matthias Bues
博士
Fraunhofer IAO

DIETER BREITHECKER博士 感觉刺激

Breithecker博士认识到我们办公环境中被忽视的权力。通过“环境丰富”，我们可以整合更多刺激方面，从而增强我们的身体，心理和情感健康。这对新工作场所意味着什么？

当知识工作者到达时，您会提到什么类型的运动？

DIETER BREITHECKER：主要是潜意识的肌肉活动，全天积极影响我们的身心健康。例如，不安地四处滑动或来回摇摆，在椅子上倾斜，腿部动作和站立时的移动，四处走动，在桌子上敲击手指，在说话时做手势等等。相关的肌肉收缩释放分子半合成（包括蛋白质，酶和激素），触发身心 - 情感相互作用。

这对办公室工作有什么影响？

要求更大的流动性和灵活性也必须适用于工作环境。如果要确保身心健康，工作空间也必须巧妙地引出促进办公室自组织和主要流动的运动类型。相比之下，仅关注整形外科和传统人体工程学方面的单一预防方法 - 例如，转椅 - 在这里

仅仅是关注特定形式的运动，休息时间或周期性坐姿变化的建议。只需四个小时的不间断坐姿就足以让我们的整个新陈代谢失去平衡。

如何在办公室运动得到支持？

办公空间的设计必须符合其中的活动和人们的个人感官需求。这里的关键是使用最自然的感官刺激类型（例如自然光，新鲜空气）。刺激的物理环境激活了我们的深层敏感性（前庭 - 本体感受系统）并促进身体和心理过程之间的相互作用。因此，我们应该把办公室看作更像人类的房间，并利用它们为复杂生物的人们提供适当的环境。这种观点明确拒绝那些寻求不断减少空间的方法。实现空间效率。毕竟，要求母鸡有足够的空间是没有意义的，但是对于学校和办公室的人类来说却没有。

更多的运动将人们聚集在一起

运动并不意味着无家可归在不同类型的政府之间移动并不一定会转化为非地域性。在非地区工作的人可以在所有公司的11%中找到。共有3%的员工以这种方式工作，另有21%的员工可以想象这样做。(1%Y代成员以这种方式工作; 28%可以想象这样做)

bso研究2013/14 incl. Forsa对办公室工作人员的调查



Bernd Fels

if5的合作伙伴与GmbH & Co. KG的合作方式不同



高度灵活的建筑

将变得过时，因为灵活的用户将为他们的任务搜索最佳环境。传统的办公室入住概念(边缘的一切，连续的每个人)将被办公室景观所取代，并采用特殊的个性化解决方案。

如果每个人都要体验一种新的工作文化，那么创造与传统办公环境不同的空间，同时吸引年龄较大的员工来尝试这些空间是非常重要的。这种方法还必须包括更有效地支持(如主要研究所述)当今各种知识工作者活动的空间(集中，放松，学习，创造性思维，网络，协作)。通过这种方式，进入这些空间的员工立即开始感受到他们应该执行的任务类型的方式。(参见新工作订单研究，第36-37页)。“建筑可以通过建议其他形式的运动或创造新领域来打破仪式，”Leyk解释道。我们需要的是明确设计的空间，这些空间最初由员工自愿和零星地使用，然后他们最终开始反复使用它们。这些空间不应该与熟悉的“办公室”或“会议室”相似。

它不是关于建筑物的灵活性，而是关于灵活使用

在这里，办公室占用的建筑空间份额可能下降，特殊区域的份额可能会增加。“流通区域以及外表面也将未来越来越多地用作临时工作空间，”费尔说。移动自由职业者已经可以看到这种发展。这就是为什么许多自由职业者难以想象回归办公环境的原因 - 他们不想“重新回到行列”。

如果你考虑到已经开发的自动驾驶车辆，并且可以在未来用作移动办公室，那么网络化工作文化的半径可以扩展到多远，以及我们需要多少自由 我们自己对于办公室应该是什么以及如何进行工作的根深蒂固的想法。

空间应该反映网络的概念

共享任务和内容支持的松散凝聚力，具有各种专业领域的个人之间的自由互动，产生自发想法的巧合遭遇 - 所有这些事物都需要空间。尽管今天的沟通渠道种类繁多，但认为敏捷组织的网络化工作文化不再需要共同的空间或情感纽带是错误的。相反，网络通过虚拟和物理交换得到加强。身体交流不仅可以弥补一种感觉上的不足;使用简单且几乎临时的方法可以将它们发生的位置变成“自发的工作站”。这就是为什么考虑如何启动不同类型的计数器以及决定如何组织工作同样重要的原因。

世界银行的开放空间
世界银行总部的11楼设计为单一的开放空间。当他们在华盛顿时，世界银行行长Jim Yong Kim和他的团队在那里一起工作。无论何时他们想从自己的办公室出来，开放空间也可供高级管理人员使用。

这种设置允许管理人员快速从他的团队的主席或成员那里获得重要信息 - 更不用说他们在办公室闭嘴时永远无法获得的自发支持类型。开放空间中独特的俱乐部式氛围弥补了在一个人“自己的”办公室工作所带来的“声望的丧失”。

方法与注释

新工作秩序研究由趋势专家Birgit Gebhardt进行
代表bsoVerbandBüro-, Sitz-undObjekt Möbel (办公室，座椅和对象家具协会)和ORGATEC，办公室和设施的领先贸易展览会。

项目经理，主编/文本 Birgit Gebhardt，趋势咨询
艺术方向，图形，布局和封面 直到现在
英语翻译 TransformGesellschaftfürSprachen-und Mediendienste GmbH

15次采访 科学，学术和商业专家
参与者

Christian Beinke是柏林Dark Horse KG的合伙人
Christiane Bertolini是Bertolini Brainpool的合伙人，也是DNA的创始人
博士Dieter Breithecker联邦促进运动和运动协会主任康斯坦海姆i-Potentials GmbH创始人兼首席执行官
Christoph Fellingner人才关系管理，招聘Y一代，Beiersdorf AG Bernd Fels合伙人，if5 anders arbeit GmbH & Co. KG
SAP的JochenGürtler创新教练和战略设计顾问
Matthias Hartmann GfK SE主席
博士Josephine Hofmann弗劳恩霍夫国际劳工组织能力中心业务绩效总监Spotify的Anders Ivarsson敏捷教练
世界银行德国执行董事办公室Martin Kipping顾问
Nicole Kobjoll酒店和经理，餐厅和会议酒店Schindlerhof Dietmar Leyk Leyk Wollenberg Architects的建筑师和合伙人
DörteMak在黑暗对话中的经理培训师e.V.
Tatyana Mihalova理事会，世界银行
Yvonne Neubauer公关和Jimdo的联络员
Philipp Riederle企业顾问，Y一代的作者和“发言人” Heiko Roehl组织顾问和作者
Thomas Sattelberger BDA / BDI MINT创建未来计划主席
Martin Spilker贝塔斯曼基金会企业文化卓越中心主任
Ulmer Verlag出版社的在线运营总监Katja Splichal，XING AG首席执行官Thomas Vollmoeller
Ernst Weichselbaum “分形组织”企业顾问

专家工作坊“面向未来的管理风格”与Josephine Hofmann博士和Heiko Roehl博士在贝塔斯曼基金会“德国生活与工作展望”专家委员会的框架内。
私营公司的标准化调查 2013年7月，abs Marktforschung对D / A / CH的450家公司进行了针对特定问题的电话调查; 2014年4月，Forsa对办公室工作和办公设施的1,003名上班族进行了调查。
内容整合 2014年德国国家信息技术峰会代表汉堡市媒体办公室与媒体和IT行业代表进行访谈和研讨会

二次分析 使用最近的研究和统计(网络和印刷)
被引用的来源

Blue Yonder: 在前往Predictive Enterprise的路上, Blue Yonder, 2014
Brynjolfsson和McAfee: Race the Machine, Digital Frontier Press 1/2012
bso 2012: D / A / CH私营公司的定量电话调查, 员工人数超过50人
博士Matthias Bues: 天空进入办公室, Cebit 2012的新闻稿, Fraunhofer IAO
ChangeX - 思考未来。排名和苗条, W. Kretschmer采访J.Gürtler, 2013年9月5日思科公共信息, J. Bradley, J. Barbier, D. Handler: 拥抱万物互联, 2013
Frey, Carl Benedikt和Osborne, Michael A.: 就业的未来, 牛津马丁学校, 2013年9月盖洛普: 订婚指数德国, 新闻发布会。结果摘要, 2013年
设计网站的哈索普列特纳研究所: DSchool.Stanford.edu/our-point-of-view/#design-thinking亨利克 - 安德斯: 缩放敏捷@ Spotify的, Ucvox.Files.Wordpress, 2012年4月
IfD Allensbach: Generation Middle, 2013年8月。
Langer, Ellen Jane: 生活是由时刻组成的, 哈佛商业经理, 2014年4月, p. 34 ff McGregor, Douglas: 企业的人性化(1960); McGraw-Hill, 2005年更新
施密特, 埃里克和科恩, 贾里德: 新数字时代, 按钮4/2013
SIB瑞士农场经济研究所: 领导力的未来, 2013年苏黎世
Sheryl Sandberg: 精益: 女性, 工作和领导意志, Knopf, 2013。
Waldherr, Gerhard: The Ideal World, Brandeins - Focus on Economics new, 01/2009
Phyllis Zee对Windows和日光曝光对整体健康的影响, 西北大学, 2013年



bso Verband Büro-,
Sitz- und Objektmöbel e.V.
Bierstadter街 39号
65189
德国威斯巴登电话: +49 611-17 36-0
info@bso-ev.de www.buero-forum.de
www.new-work-order.net

BIRGIT GEBHARDT
Trend Consulting

Birgit Gebhardt | 趋势咨询
Johnsallee 68
20146
德国汉堡电话: +49 170 - 90 32 672
info@birgit-gebhardt.com
www.birgit-gebhardt.com
www.new-work-order.net