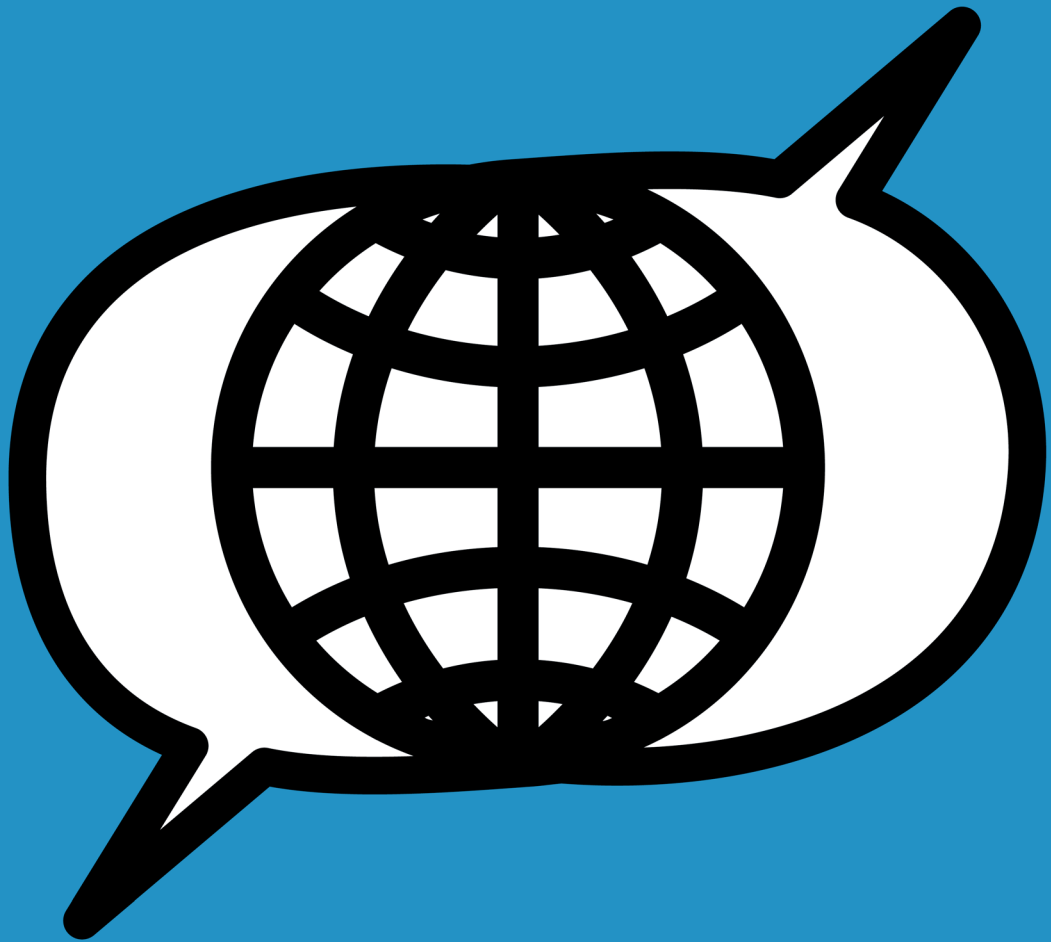


新工作秩序



新的工作秩序

我们的标题有意展现“新世界秩序”
——并且理由很充分。

毕竟，我们正在经历着从工业到网络经济的结构性转型，公司
组织将需要一个“新秩序”

现是在培养一种新的工作文化的时候了。知识的生产与工业产品的生产遵循不同的规则。如果我们要利用信息社会的开源潜力，就必须超越工业文化的局限，重新思考办公室工作的组织方式。

许多力量正在推动我们走向新的工作秩序。全球竞争需要跨越时间和文化边界的网络协作。新的劳动力市场需要灵活性和熟练工人，而创新的压力要求更好地分配企业知识资源以及更灵活的创新方法。然而，新工作秩序的主要驱动力是社交媒体带来的动态网络。这加快了信息的共享，并将人们聚集在一起处理共同的内容。因此，这项研究的作者对下一波数字化加速的知识和交流将如何影响工作场所特别感兴趣。

对媒体友好的年轻一代已经积极参与到社交网络系统中，其固有的结构能够实现所需的灵活性、知识转移、专业知识和合作。社交网络加速了我们的日常生活，教会个人如何组织自己，赋予公民更大的政治话语权，并赋予消费者更大的权力。

这个网络系统现在要对办公室世界的成文和不成文的规则提出质疑——也就是，从地点、组织到办公室设计。新的工作秩序必须在知识和人之间建立透明的联系。跨部门，跨公司，甚至跨专业。其目标是建立一种透明合作的新文化，其特征是内在的员工激励、一致同意的管理制度以及共同的责任和价值观。

不幸的是，通往新工作秩序的道路既不简单也不普遍。它还挑战关于工作及其组织的普遍接受的原则。然而，令人鼓舞的是，第一批公司开始接受新的工作秩序。因此，本研究不仅关注这些公司的经验和成功，而且也关注它们所面临的障碍。新型工作文化的共享共赢原则是我们分享知识的动力之源。

作者



Birgit Gebhardt
Trendburo 的主任

Birgit Gebhardt 从 2001 年到 2012 年 9 月在 Trendburo 工作。作为一名咨询师和趋势专家，她与该公司保持着社交网络，并担任了 5 年的董事总经理。



Florian Haupl
Trendburo 高级趋势顾问

弗洛里安豪普尔 (Florian Haupl) 拥有经济学硕士学位，自 2009 年以来一直在 Trendburo 工作。作为高级趋势顾问，他进行趋势研究和咨询项目，研究网络经济如何影响我们的工作和私人生活。

一个新的开始

办公室工作有什么变化？这个过程的主要驱动力是什么？合作是如何变化的？数字通信技术如何影响这些发展？什么因素使技术工人对雇主忠诚？办公环境的需求是如何变化的？

这些问题出现在一个由 Trendburo 咨询公司和办公家具部门共同发起的项目的开始，该项目由办公室、座椅和物体家具协会 (bso) 和 ORGATEC 共同发起，ORGATEC 是全球领先的办公和办公家具交易会。我们故意不关注遥远的未来，而是关注已经开始改变工作环境的过程。

Trendburo 的专家们通过对个人的大量访谈、研讨会、定量调查和相关的二次研究，收集了数据，对其进行了整合，并结合了当前实践中的实例，将所有这些信息汇集在一个新的 start 文档中。

这种变化有很多方面

本出版物首先描述了新工作秩序的最重要驱动程序。它指出，部门与公司之间的界限正变得越来越模糊，尤其是在产生何种结果的情况下。它还考察了“数字原生代” (digital native) 的期望。“数字原生代”指的是那些令人垂涎的高素质年轻员工，他们涌入企业，带来了新的沟通习惯。新一代员工长期以来一直在日常生活中使用社交网络——在这个“知识型工作”的时代，企业仍需学会使用社交网络。

在这篇文档的中间部分，作者描述了被称为社交软件的数字对话工具如何被用于公司内部通信和项目管理。实际例子说明了已经在试验这些技术的人所抱的广泛期望。作者还描述了使这些工具难以使用的障碍。

发起人



亨德里克·霍德 Hendrik Hund
办公室、座位及物件家具协会主席 (bso)



今天，企业家精神还意味着在工作和沟通中与新类型的人打交道时要承担责任。实现这一目标的先决条件是了解新的事态发展并了解它们。



托马斯·荣格尔
办公室、座位及物件家具协会常务董事 (bso)



使用新的通讯工具和改组办公室使之成为一个工作环境是一枚硬币的两面。在这两种情况下，重点是联网的工作流程创造最佳先决条件。

我们也正在经历文化转型

目前，我们只能猜测这种变化的进程有多快，以及未来将如何发展。对所述发展情况的评估也将超出本文件所规定的限度。然而，有两件事已经变得很明显：在未来，每个公司都必须找到自己的道路，共同的价值观将在这个过程中发挥重要作用。

本文件的第三部分专门讨论作为工作环境的办公室。如今，当办公室环境正在重组时，最常表达的愿望是：支持有效的沟通，增加办公室对潜在新员工的吸引力，以及确保未来变化的灵活性。这些目标完全符合新的工作秩序。然而，我们需要问的是，在未来的数字网络时代，办公室将具有什么样的功能。

有趣的是，那些正在投资重组办公室的公司正是那些对新通信技术特别感兴趣的公司。在大多数情况下，重点是由共享空间培养的社会关系。如果我们仔细观察数字媒体和办公空间变化之间的关系，我们也可以看到一些功能上的联系。这些联系在本文档的下一章的标题“情感转换到工作模式”下进行了描述。在结论中，来自 Trendburo 的作者将他们描述的社会和技术发展结合起来，并在三个简短的场景中将它们编织在一起。

如果本变更文档的读者能从我们与 Trendburo 的合作中获益，并在以下页面中为他们自己的工作找到有价值的建议，我们将非常高兴。

向新的工作文化的转变早已成为现实。我们的目标是积极支持这个过程



卡塔琳娜·哈马

柯恩梅斯有限公司首席运营官



在 ORGATEC 的框架内，我们可以观察到办公家具和设备正在发生变化，将办公室从纯粹的功能工作站转变为提供多种选择和高质量设计的环境。



伯纳德卡伦普博士

办公室、座位及物件家具协会副主席 (bos)



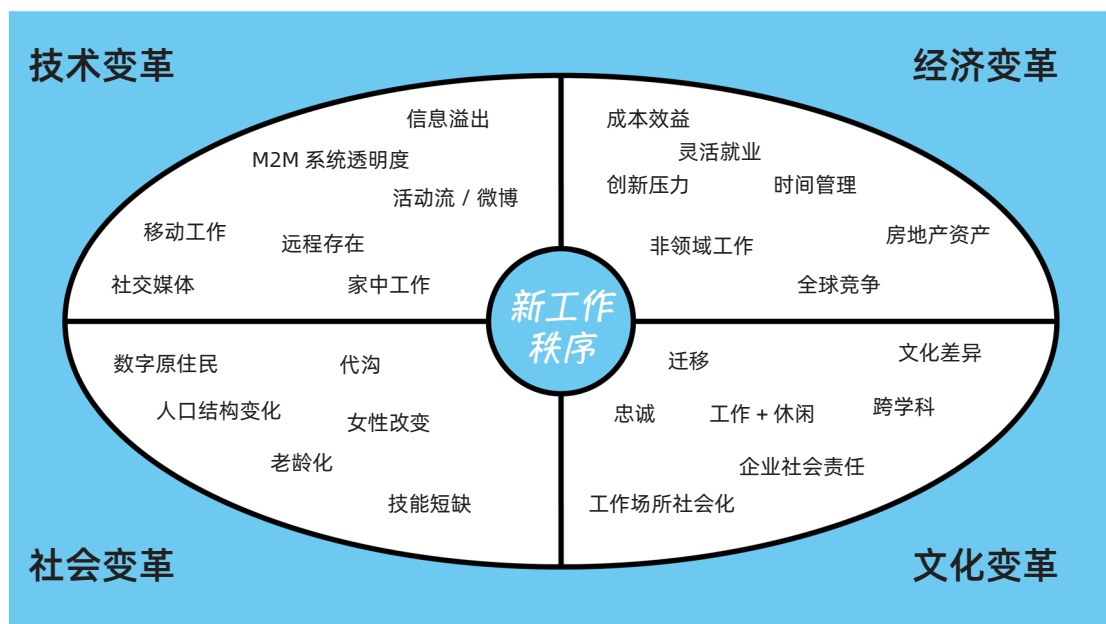
典型的观念已经过时了。这就是为什么现在要进行对办公家具和设备的咨询首先从研究办公室的结构和流程开始，为进一步的变化开辟了视野。

新工作秩序的 驱动力

无论是经济、技术还是社会——新的工作文化的推动力来自不同的方向

I 工作环境正在经历根本性的变化，工作变得比几十年前更加全球化、网络化、移动化、知识化。它们所产生的数据、信息和前沿知识将塑造未来的经济。互联网的变革力量正在从根本上改变我们的社会，社交网络正在把全球各地的人们联系起来。与志趣相投的人建立联系和合作从来没有像现在这样容易，不受时间和空间的限制。流动网络正在取代僵化的等级制度，成为我们这个时代的组织原则。我们正处于从工业经济向网络经济的转型过程中，网络经济有自己的新规则、参与者和收入模式。

今天，互联网可以被用来组织一切，从创意到融资和销售——所有这些都在传统价值链之外。传统角色正受到质疑，因为“生产者”模糊了消费者和生产者之间的界限。这些人要求积极参与创新过程的权利。网络与合作是网络经济成功的关键。建立和扩大客户关系比仅仅销售产品更为重要。



趋势的驱动因素
转变趋势的四个驱动因素

趋势是适应变化条件的策略。四种关键类型的转变在识别趋势的能力中扮演着重要角色。创新导致技术上的新进步。经济正面临新的环境，在文化和社会敏感领域，这些环境既提供了机遇，也带来了风险。

驱动力

他们的消息来源并不仅仅是信息技术或通信部门。逐渐变得更加相关的大趋势也发挥着关键作用。例如人口结构的变化、不断增加的流动性和数字网络。新工作秩序是由与这些趋势相关的最初影响所驱动的，例如，熟练劳动力的短缺和传统工作计划无法容纳一个由活力和创造力驱动的知识社会。

技术：透明

全球网络加速了竞争，创造了对更多数据生成和自动化数据处理的需求。传播媒介的扩大、它们的更容易使用和互联网的日益普及正在简化对信息的获取。知识传递的过程现在更加动态，价值链也是如此。社交网络正在取代电子邮件：数字原住民早已转向通过 Facebook 等社交平台进行沟通。这减少了电子邮件流量，并导致在正常工作日中非正式沟通的增加。员工通过使用微博和活动流的社交媒体进行沟通，确保了流程的透明性，从而确保了高效的协作。在知识社会中，信息透明是知识共享和避免冗余的重要因素。

经济上：效率

由于债务危机和数字生产标准，国际市场的成本压力将会增加。
业务地点：将根据市场和人力数量来选择。国内外需求下降、缺乏有积极性的熟练工人以及限制性贷款，将使在欧洲经营的企业难以开展业务。当地的特点越来越有可能以成本效率的名义被消除，取而代之的是总部的标准。相反，他们的利益（财务上的）应该得到更仔细的检查。
网络和协作有助于节约资源。跨部门和地点的项目工作的增加反映了灵活性的增加。在不确定时期，股东利益越来越成为一个问题，这意味着公司总是需要能够提供数据和成功故事。
整合和鼓励所有各方积极交换信息对知识的转让至关重要。

社会：对话

由人口结构转变引起的年龄结构的改变将导致公司员工平均年龄的增加和年龄差距的扩大。
移动知识工作者、家庭办公室工作者和共同工作空间中的自由职业者需要透明的工作和协作工具。到目前为止，“近距离虚拟工作”还无法提供，它是由社交媒体创建的，以确保一种没有人被遗漏的沟通透明度。
由于熟练劳动力短缺，共同的内容和兴趣导致了新的内部和外部联系和人才。因此，部门和公司的界限正在被打破，非正式的沟通技巧正在覆盖正式的层次结构。专业和私人利益是重叠的，媒体使用的形式也是如此。
工作和休闲时间正在融合。内容为王，自我营销现在是个人义务。

文化方面：激励和忠诚

年轻的技术工人正在成为一种稀缺资源，这意味着雇主必须更好地向潜在的新员工宣传自己。对知识型员工来说，认同自己的工作 and 公司非常重要。他们希望他们的工作能帮助他们实现职业和个人目标。
未来将会有更多不同种族的团队，包括家庭状况、年龄、文化背景和宗教信仰。偏见倾向于通过知识和对话消除。
参与：社会和企业越来越多的参与需要新的管理风格。
企业内部对话的潜力远未枯竭。与客户的外部沟通已经优于员工之间的沟通。化解矛盾需要人力资源部门、员工和管理者投入更多的时间和精力。潜在的冲突领域包括年轻 / 年老、全球 / 本地、灵活 / 忠诚以及等级 / 网络。



诺伯特·博尔茨教授

传媒哲学家，
柏林科技大学



没有更多的顾客；每个人都是“prosumer”

（“与客户共同创造”）。再也没有观众了；每个人都是作家（公民记者）。没有选民；每个人都是网民。过去社会的秩序是建立在组织、机构和代表机构的基础上的，而今天我们生活在网络的快乐无政府状态中。

人口结构变化

从现在到 2060 年，就业结构将发生重大变化。德国劳动年龄人口将从 2010 年的 3973 万下降到 2060 年的 3423 万。老龄化社会中 55-67 岁人口占总人口的比例将从 2010 年的 22.79% 上升到 2060 年的 28.57%。最大的降幅将出现在 45-55 岁年龄段（2010 年：25.98%，2060 年：22.06%）。25-35 岁和 35-45 岁人群的比例将基本保持不变，而 25-30 岁人群的比例将从 9.66% 降至 8.44%。（Destatis 2009）

沟通将成为 知识型工作者的 中心活动

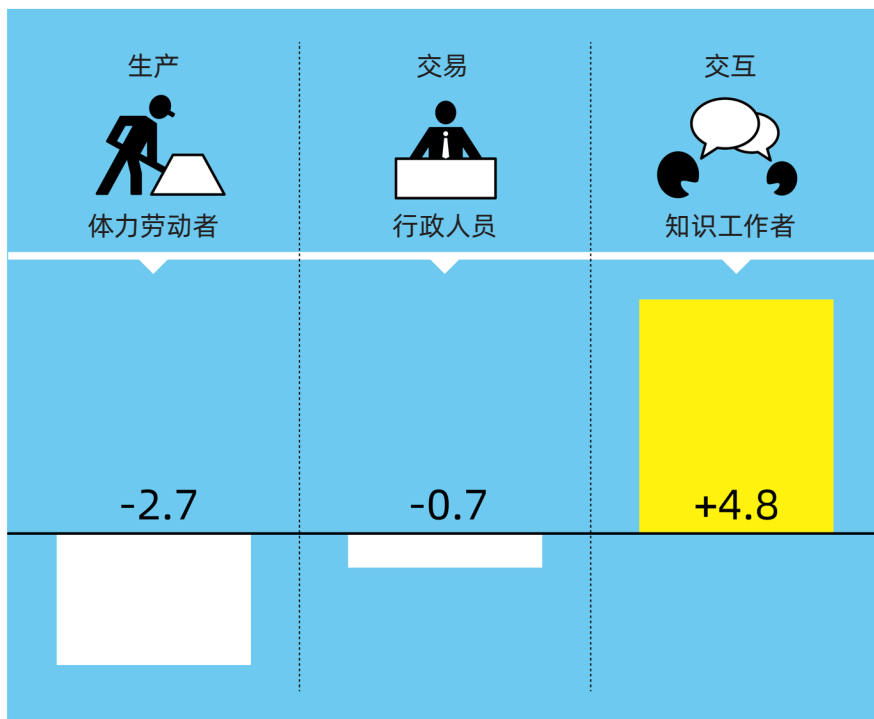
工作将变得更加复杂,但也必须更有效地进行。这就是沟通的用武之地。事实上,我们相信沟通将成为知识型工作者的核心活动。相互关联的知识确保了识别、专业知识和竞争优势。

在 2012年3月发表的一份关于从工业社会向服务社会转型的报告中,麦肯锡(McKinsey)对服务业的“交易(Transaction)”和“互动(Interaction)”进行了区分。交易是指在不久的将来,由于数字处理技术的发展,自动化的(automated)服务或办公室职员的活动将会出现。交互描述了需要人与人之间沟通和合作的活动——这些特征与知识工作者所从事的工作相关。这些员工的范围涵盖了从护士到创新经理的所有人,因为互动和沟通是他们的核心活动(见图表)。

对沟通的需求日益增加

87%的受访公司表示,其公司中对沟通和协调的需求正在增加。
(海斯 2011)

标准化的严格的活动分工来自于工业文化。然而,在知识社会中,最重要的是流动性和相互支持。不仅仅是对创造性跨学科方法的需求导致了异构的团队结构,在结构中,团队成员会来自不同的学科、部门、地点或机构。在某些情况下,为了汇集来自不同背景的专家的项目知识,需要带上熟练的(Skilled)自由职业者。



服务行业
2001-2009 年美国创造新就业机会

数百万员工 (麦肯锡 2012a)

德国向服务社会的过渡已经开始,尽管德国国内生产总值占工业生产的比重仍然高于英国或美国。

环境技术、机械工程、化工和汽车等工业部门要想成功解决熟练工人短缺问题,就需要良好的网络资源。

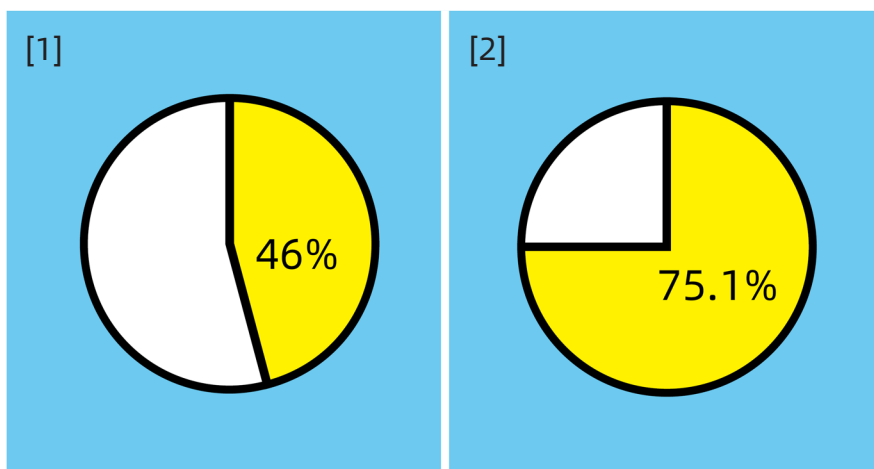
合作、开放和资源共享将是未来创造价值的核心。



马丁·沃拉
人力资源主管，dmc 数字
媒体中心

沟通和网络对我们来说很重要
因为我们需要有高水平的
灵活性和创新能力，以满
足客户的需求。
只有我们不再仅仅从部门
角度看待事物，并开始走
向共享和交流的协作文
化，才能取得成功。

2012 年，bsc 和 Trendbüro 调查的公司中，共有 61.1% 的公司报告说，日常活动正越来越多地被项目工作所取代。这些公司还表示，他们相信这种工作提供了一种在内部传授知识并在公司内部保留知识的高效方式。



[3]

项目工作占办公室总工作时间的百分比是多少？
日常活动占办公室总工作时间的百分比是多少？

外推总和	35.0%	64.9%	0.1%
抽样总数	34.9%	63.5%	1.6%
<50 名办公室员工	31.8%	67%	1.2%
50-200 名办公室员工	35.6%	62.2%	2.2%
>200 名办公室员工	39.6%	59.2%	1.2%

总数 = 438

项目工作

日常工作

其他

更多的交流
沟通和项目工作的重要性

(bsc 2012)

[1] 在总工作时间内沟通所花费的时间百分比

[2] 报告涉及交流的办公场所占比例的公司百分比上升

[3] 与常规活动相比，项目工作时间的百分比

办公室工作的所有时间中，有 35% 现在用于项目。正因为如此，在接受调查的所有公司中，有一半不断组建新的团队，成员包括来自不同部门的员工、顾问和外部专家。

组织边界正在消融

企业现在必须开放，向股东及利益相关者汇报自己的活动，并与之进行公开对话

- 这** 会转化局部，重复（repeated）或完全打破这些障碍：
- +++ 总部和子公司之间，加快战略或市场决策的沟通而避免日常工作中的冗余工作
 - +++ 部门之间，往往以个人利润为中心相互竞争，而不是相互合作
 - +++ 各个办公室之间被限制合作的墙壁隔开
 - +++ 各级别在特定情况下，为了招聘最优秀的人才而只看重工作要求
 - ++ 在内部员工与外部合作伙伴（供应商、专家、自由职业者）之间，为了保留资源以及跨学科和高度专业化的知识
 - +++ 在为了公司代表、销售人员、代理商和经销商之间实现稳固的品牌定位和服务
 - +++ 为了在品牌与消费者之间建立和保持长期忠诚度

社交媒体只是这里的驱动力；
转型的影响远不止通信和 IT 部门

沟通和 IT 部门不能在通往新工作秩序的道路上重复旧的错误。

例如，知识管理和沟通并不是纯粹的 IT 问题。变更过程需要整体地处理，并尽可能地将所有相关的涉众纳入其中。这是因为新工作项目的发起者经常出现在非常不同的领域，例如计划从社交软件



凯·马蒂森 (Kai Matthiesen) 博士
Metaplan 执行合伙人



在工业时代，公司只知道一种设计和运作一个组织的方法：实现一个严格而统一的结构。每个人都在同一时间、同一地点工作，经理给他们分配了明确的任务。今天，我们可以把自己从这样的结构中解放出来，比如数字媒体和社交媒体让我们在时间、地点和方式上拥有更大的自主权，从而为公司的成功做出贡献。组织变得更加开放和多样化，但也更加困难。

图形
消除公司
边界

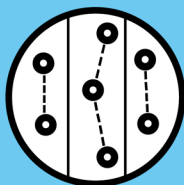
○ 公司

● 员工

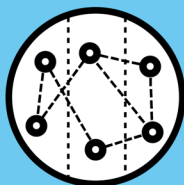
● 外部

--- 网络 / 链接

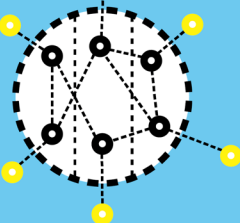
[1]



[2]



[3]



[1] 思洛 (Silo) 思维被

[2] 内部网络所消除，并通过

[3] 外部网络扩展

部门启动新技术基础架构的 IT 部门，或计划引入措施以满足员工对更灵活的工作 / 休闲模式日益增长的需求的人力资源部门。



格拉比尔 (Stephan Grabmeier)
德国电信公司文化创意部门负责人

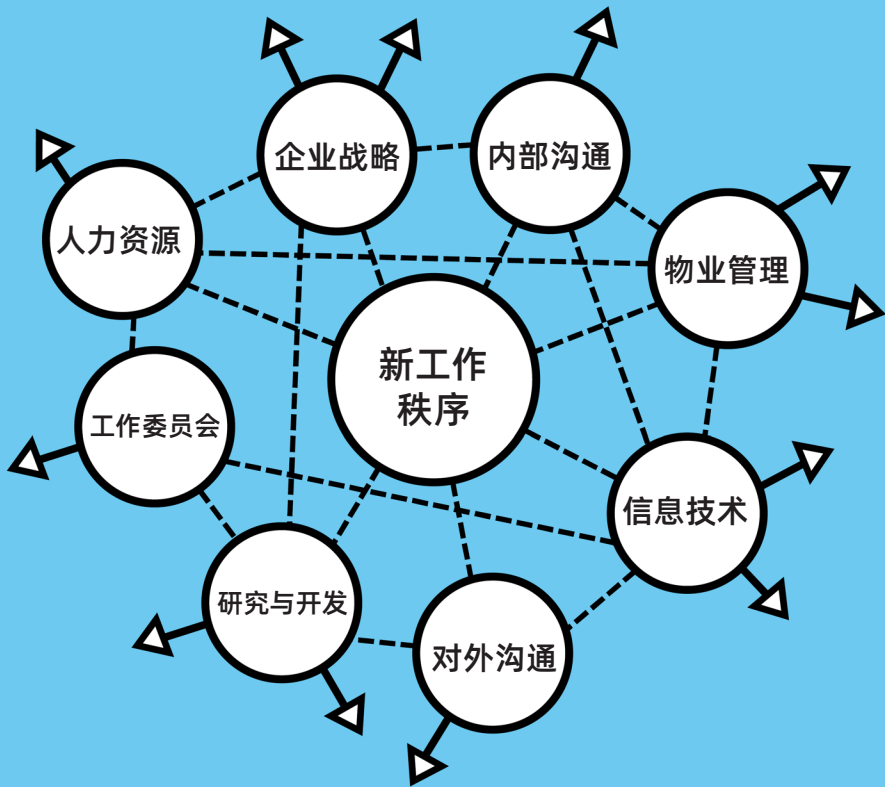


今后工作的分配方式将有所不同。
例如，尽管我们现在准备信息和报告，并通过单向渠道分发，但未来将看到高管和产品经理承担更多的责任，与客户和员工进行直接对话。

利益相关者的利益

企业战略	>	企业发展
房地产	>	空间效率
内部沟通	>	企业文化
对外沟通	>	客户关系
HR	>	员工忠诚度
(R&D) 研发	>	创新
工作委员会	>	员工兴趣
IT	>	技术基础设施

通往新工作秩序的道路，即公司应该以何种形式形成新的工作文化，并不是预先确定的，也没有一个被普遍接受的基本概念。那些希望了解和塑造工作世界变化的人，必须了解组成商业组织的所有各方的利益和动机。



在变革过程中的利益相关者
访谈过程中进行的趋势研究表明，各部门在内部沟通的优化工作上有着非常不同的原因。大多数这些活动仍在小规模和试点项目中进行，但改革进程的展开需要以全面的方式进行，并考虑到所有利益。

数字化 原生劳动力

在一个没有限制或边界的多种选择的世界中长大，习惯了全球流动和高水平的富裕，以实用主义和对技术的亲和为特点：新一代正在把其价值观带到工作世界

阿 克塞尔施普林格传媒公司正在使用苹果的硬件和免费开放的社交软件，使自己对未来的年轻员工更具吸引力。

该公司的目标客户是注重沟通的数字原住民，他们的沟通技能和对雇主的忠诚度一样灵活。他们的专业传记没有遵循他们父母那一代人走的传统道路，他们对结构僵化的大公司的吸引力不如对新潮创业公司的吸引力大。

施普林格知道，只有当他们提供的办公设备和通信系统处于新闻 Web 2.0 级别（即 Web 2.0）时，即如果他们符合这一代的沟通习惯，他们才能招募到这些网络良好（well-networked）的人员。

争夺优秀人才的战斗正在打响 用最聪明的人所使用的工具



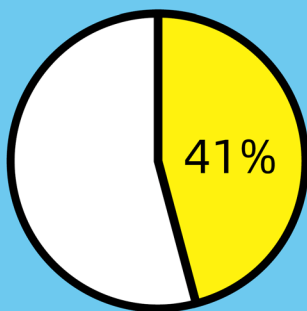
克里斯托夫·
费林格
拜尔斯道夫公司
人才关系管理

对于数字原生代来说，信息共享和基于共享价值观的合作一样正常。他们最重要的工具是社交网络，在那里他们可以找到志同道合的人或专家，他们可以回答他们的问题，分享知识和观点，预约和记录他们的活动。

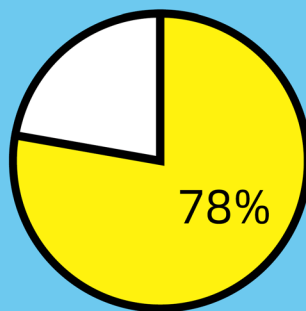
>> Y 世代（新一代员工）不

是进入公司后会改变其文化的团体。更重要的是，他们要寻找一个适合自己的环境。因此，他们忠诚的对象不在于公司或者他们的工作活动，而是他们本身，如果气氛好，也许他们会加入一个团队。

[1]



[2]



千禧一代
社会转型

(PWC 2011)

[1] 千禧一代喜欢电子通信而不是面对面和电话联系的比例。

[2] 千禧一代说，当他们接触到他们喜欢的技术时，他们工作效率更高。

然而，从公司内部来看，在工作中使用私人社交媒体对公司来说存在着巨大的责任风险。此外，公司利用社交软件来监控个人或项目团队的性能来提高效率，违反了现行的工人保护法和社会利益相关者的准则。

阿克塞尔施普林格股份公司的工务委员会认为，这家媒体公司迫切需要采取行动，而工务委员会本身正在一个试点项目中研究社交软件的风险和潜力。该公司正在以名为 Communote 的软件为例——该系统的设置类似于 Facebook，其成员通过微博进行交流。

Trendburo 咨询公司已经在 2010 年与软件开发人员合作的一个试点项目中调整和优化了软件的知识管理功能、界面和可用性属性。这个沟通平台现在连接了全球 17 个地点的 400 多名员工。

“我们有一张海报，上面写着：‘未来只有两种公司——快公司和死公司。’”

汉斯 Voß

总工务委员会副主席，
阿克塞尔施普林格股份公司

自带设备
71% 的学生希望能够在工作中使用他们在家里使用的相同交流工具 (Damovo 2010)

工作场所中的硬件
81% 的学生认为先进的硬件在工作场所是重要的或非常重要的。
(出处同上)

没有防火墙的 Facebook
44% 的学生希望在工作中能够使用 Facebook。
(同上)

网络不区分内部和外部
78% 的学生认为互联网使得网络工作更容易。
(同上)



社交软件上的“我们”
员工沟通流程

图中显示了一个屏幕截图，显示了 Trendburo 数字化记录的信息流。与 Facebook 类似，用户的帖子也可以作为朋友们的信息源、内幕或娱乐，在工作中状态更新可以作为标记信息的文档，还可以描述知识来源和发布圈。具体的项目工作，包括所有步骤的文件，由获授权的工作人员在工作场所进行。

+++*1 “数字原生代” / “Y 世代”：指 1980 年至 2000 年间出生的人，他们是伴随着数字媒体成长起来的第一代人，将社交媒体视为一种完全正常的现象。+++*2 社交软件：社交软件的使用使得社交媒体传播的原则转换到企业环境中成为可能。流行的应用程序包括：+++*3 Weblogs / blog：这些网站主要发布文本评论，也发布图片和视频。这些内容旨在反映博客作者的观点，博客的功能是一个公共日记和一个肥皂盒的混合体。+++*4 微博（Microblogs）：一种简短的博客形式，它可以传播最新的报道，并通过简短的条目脱颖而出。然后发布的信息被捆绑到一个活动流中（见下面）。+++*5 活动流：将活动描述为按时间顺序排列的条目。作为一个协作平台，它对于灵活的或本地独立的项目工作非常有用。+++*6 wiki：是一个社区生成的知识集合的名称。Wiki 与博客有不同的目标，因为几个用户将在 Wiki 中处理特定的主题，并直接在网站上发布专家性知识，这些知识也可以修改和更新。+++*7 社交网络服务允许用户以个人资料的形式展示自己，也允许用户与其他用户建立网络，并管理他们网络中的联系人。

“数字原生代是结构转型的英雄。懂得这些的人，就能理解明天的职场。”

Peter Wippermann
教授
Trendburo 的创始人

阿克塞尔施普林格股份公司与工务委员会的试点项目

阿克塞尔施普林格的管理层非常清楚社交媒体的重要性。这就是为什么内部社交软件的引入是以一种积极主动的方式组织起来的。工务委员会从一开始就支持和利用有关的试验项目。毕竟，它也为，透明的思想共享将改善其自身的通信（communication）网络。



汉斯 Voß

总工务委员会副主席，阿克塞尔施普林格股份公司



仍然有可能塑造在未来不言而喻

的结构和流程。社交软件的问题需要我——总工务委员会的高度开放。我们必须克服我们的保留，向变革敞开大门。由于我们被纳入试点项目，我们有机会根据我们自己的经验来帮助塑造其未来的发展。但重要的是我们清楚地知道我们在做什么。

快照

+++ 德国最大的报纸出版商和欧洲领先的媒体公司

+++ 由阿克塞尔·施普林格于 1946 年创建

+++ 2011 年，12800 名员工创造了 32 亿欧元的总营业额

+++ 阿克塞尔施普林格在 34 个国家 / 地区出版 230 种印刷作品和 160 种在线作品。

背景

施普林格正在启动一个新的协作平台的试点项目，将公司重新定位为一个有吸引力的雇主，并实施企业文化 2.0。

作为一家媒体公司，阿克塞尔施普林格致力于在其内部运作中专注新媒体。

目标

通过渠道沟通提高效率

严谨：避免冗余

分布：减少信息流

定位：作为“地球上最酷的工作场所”

连接：紧密全面的合作

成果

共享参与：通过关键利益相关者的参与为项目创造最佳的框架条件

转出

在第一步中，计划在试点部门（HR、劳资会议、IT、内部沟通）连续引入该工具。

其目的是确保员工自己理解工具的有用性，将其内化并接受，然后再进一步创新。过渡将缓慢进行，以确保员工不会不堪重负。

促进合作的 Web 2.0 元素将集成到社交软件（SharePoint）中。

障碍

绩效评估：该工具不得作为绩效评估过程的一部分或用于与雇佣法相关的措施。

工作与生活的平衡：不能以牺牲员工的闲暇时间为代价，向新的沟通方式过渡。

工务委员会的角色

工务委员会被有意纳入试验阶段。其目的是使它参与引进新的工具，以便减少偏见和不确定性。直接认识到新工具的优点将使人们更愿意采取下一步行动。工务委员会希望利用这一机会帮助构建新的媒体模式，而不是在以后被迫接受外部指导方针。

此外，这使工作理事会有机会在试验阶段表达任何保留意见，提出自己的意见，并帮助改进这一工具。超负荷：自组织过程不应该让员工感到他们的工作负担过重。

预算类别：项目工作所需的跨单元协作需要分解“孤岛结构”。“这导致了按预算类别计费方面的问题。

预期

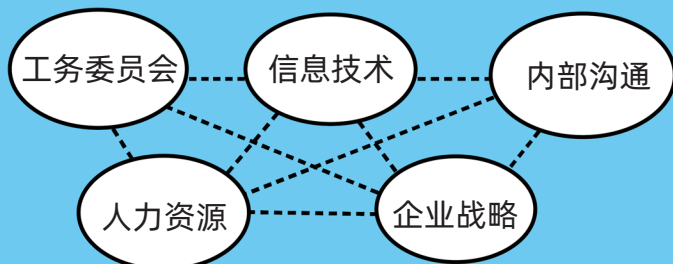
一种新的管理方式：在员工管理方面，以协商一致的管理方式取代等级权力结构符合劳资会议的利益。

内部流程：消除边界，在公司内部创建开放性。在不同的公司地点实现协作，并引导信息流。通过沟通优化组织流程和流程的透明度。

洞察力

强制加速：新工具使许多事情成为可能，并大大提高了效率。然而，他们不应该增加员工的压力。这可能导致该公司错失巨大的机遇。

新工作秩序变更过程中的利益相关者



网络通信 的意义

新的工作秩序承诺创造一个新的工作结构驱动的
社交网络——超越公司边界

在工作之余，社交网络早已成为日常生活的一部分。用户与朋友和同事建立社交网络，拥有智能手机，并与云连接。因此，交流变得更加个人化、更快、更具互动性。一个品牌和它的顾客之间的联系增加了，并且变得更加差异化。对外传播部是公司朝着对话迈出第一步；作为回报，它将能够接受对话回复的可衡量的意见，并将其运用在竞争（campaigns），努力将品牌提升为更有利的地位。

产生的真实的见解——在某些情况下，甚至是愿望和意见，可以本地化和实时测量——提供了有效的材料，产品开发单位、市场研究单位和销售单位可以使用这些材料，使他们的业务运作更有效率和以客户为导向。

这必然意味着公司内部也将存在一种新型的直接和透明的沟通。这是因为外部要求的快速反应时间使得内部也有必要更快地就具体问题交流专业知识。

通过社交网络技术支持外部和内部业务功能

特定功能			全公司的		
产品开发	1	协作产品开发	公司	9	改善内部沟通和协作
分布	2	预测需求		10	把才能和任务结合起来
	3	整合合作伙伴			
营销和销售	4	认识客户的愿望			
	5	与客户的互动			
	6	获取新客户			
	7	社交商务			
客户服务	8	顾客关怀			

启用器
(Enablers)
为许多业务领域提供
社会技术的附加价值

(麦肯锡 2012a)

以讨论和协作平台的形式引入和使用社交媒体和软件，可以集成到 10 个中央企业应用程序中。与软件相连接的部门因此可以在许多领域受益，公司作为一个整体可以解决重要的内部问题。

传播部门和新闻代表现在必须学习的对外沟通技能在大多数公司中仍然完全缺失，虽然这是一个内部基础。

" 内部沟通 " 的定义仍然过于严格

在大多数公司中，管理部门和沟通部门仍然会向员工传达公司内部和外部的理想形象。这意味着通常只能由处于既定位置的人员通过访问路径与内部各个层次相连接，并且提出建议。

大多数传统的内部通信形式都是自上而下运作，互联网的对话文化拓宽了沟通渠道和联系伙伴的范围。例如，数字媒体的大多数应用几乎没有层级划分；相反，他们鼓励用户作为平等的伙伴彼此进行对话。

（正式）内部传播的传统媒体包括：

- +++ 通知
（根据地地址列表；通常通过内部邮件）
- +++ 活动
（例如员工一般会议）
- +++ 管理通讯
- +++ 员工 - 主管谈话
- +++ 新闻 / 员工杂志
- +++ 公告板

内部通信的电子媒体包括：

- +++ 电子邮件
- +++ WIKIS
- +++ 博客
- +++ 内联网 / 局域网
- +++ 在线通讯
- +++ 聊天 / 网络会议 / 即时 / 微博
（类似于推特和脸谱）
- +++ 视频会议

公司应该停止他们对社交网络优势的抵制。利用所谓的网络优势，加快人们的日常生活节奏，教会人们如何组织自己，给予公民更多的自由并赋予消费者更多的生产能力和权威。

数字渠道回应了我们相互讨论更多事情的需要，以便分享技术。由于信息数字化分布的优势，内部沟通正成为知识生成的关键要素。

将 Web2.0 对话工具转移到企业通信中是企业 2.0 背后的理念。诚然，新工作准则使用相同的工具，但它正在通过社会势头和组织理论的原则来扩展其技术重点。在公司环境中使用社交软件可以传递 Web 2.0 内部通信的成功机制，并有助于打破孤立的 " 孤岛 " 结构。

传统的企业层次结构被第二种信息层次结构所覆盖，这种信息层次结构本身是沿着主题领导的路线而不是组织结构成的。



>> 重要的是要有无限的机会使用通信技术。

例如，无限制的视频会议导致了巨大的通信民主化。拥有一部黑莓手机曾经是一种身份的象征，但在我们公司的笔记本电脑和人们使用空间的方式不依赖于任何等级。只有将沟通民主化，并将每一种沟通方式都视为同等重要和有价值的，我们才能让员工相信，信息的共享和沟通对公司很重要。

Frank Kohl-Boas，德国谷歌 Nordics&BeNeLux，首席人力资源业务伙伴 D/A/CH。

将社交媒体作为公司工作的未来蓝图

商业推动力越来越多地来自个人媒体的使用。基于社交媒体原则的新的内部工作结构会是什么样子？

公司的沟通，无论是内部的还是外部的，在未来都应该集中在一个微博的表面。为了利用其用户的集体知识，这个开放对话平台上共享的所有信息现在都是通过关键字来组织的，但明天它将在语义上得到识别。

因此，它可以在系统中的任何时候通过搜索特定的术语或完整的文本来找到。目标是动态地共享知识，这样每个员工及其专业知识的输入（entry）和领域都可以清晰地识别出来。这就鼓励员工分享他们的专业知识，更积极地参与到工作过程中来。

一旦他们接受了适当的培训，他们就应该能够自由地跨越阶层和国家边界进行交流。这在项目团队内部和外部都适用，这样他们就可以分享经验并加强他们的跨学科方法。因此，可以利用社交媒体背后原则的好处，让企业内部沟通成为一个新的焦点。

同样的通信工具同时用于正式和非正式通信。

社交媒体原则

时间	➤	快
过程	➤	透明
联系	➤	直接
使用	➤	开放
聚焦	➤	面向内容
承诺	➤	社会
处理	➤	简单

新的工作方法

78% 的被调查者认为互联网和新技术将在德国产生新的工作方法。
(戴尔英特 2011)

结果并不是办公时间

德国员工更愿意根据绩效质量来评估他们的工作（60%）而不是他们在办公室的时间（21%）。
(同上)

过去，日常办公工作的创新是由 IT 专家和办公设备供应商开发的。传真机、电脑和电子邮件——这些创新都与办公室有某种关联，长期以来，办公室强调了工作环境和私人生活之间的分离。与此同时，每一个新系统的引入也带来了关于处理时间、所需努力和各种正式方面的不同期望和行为模式。

随着社交媒体的出现，沟通方式和技术首次从私人领域转移到日常商业环境中。在这个过程中，它们正在产生非正式的势头。它们将叠加在预先存在的公司和信息层次结构上，并随着时间的推移而颠覆它们。社交网络将加快正式流程，并突破基于特定内容的正式界限。

即使用户仍然需要学习如何负责任地使用社交媒体，办公室也肯定不再是一个完全独立的世界。

机构改革

未来三至五年，你预计会有哪些机构改革？(前三名答案)
1. 员工、合作伙伴和客户之间的界限将变得模糊 (35%)。
2. 团队将能够自行组织 (32%)。
3. 决策将基于数据而不是个人意见和经验 (32%)。
(麦肯锡 2011a)

透明的信息将成为未来知识社会的关键因素

透明的流程、数据和事实将防止冗余工作，确保可比性，并使连接更容易识别。对基于硬事实、数字和数据的决策需求的增加，导致了对动态和透明流程的需求，这些流程使用社交软件来可视化通信，使跟踪项目流程成为可能，从而提高协作的效率。

麦肯锡最近进行的一项调查发现，知识型员工 61% 的时间花在写电子邮件、搜索信息和与同事沟通上，剩下 39% 的时间只能用来履行自己的核心职责。在未来，将提供技术基础设施、工作材料和同事。

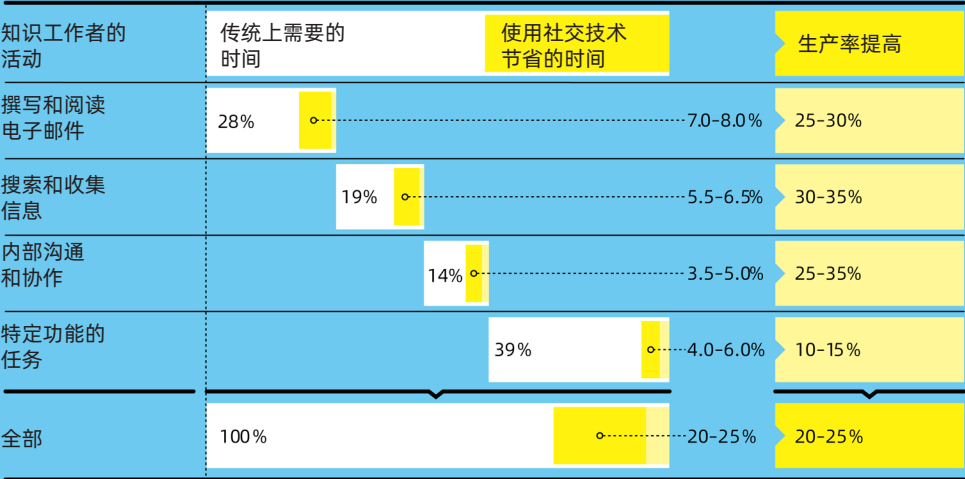
新工作订单
在工作与工作方面进行一次变革。

知识工作者的
沟通服务
(工作时间百分比)
知识工作者必须处理大量的交际任务。每周花在以下任务上的平均时间：
28% 撰写和阅读电子邮件，
19% 搜索和收集信息，
14% 与协作者协调工作，
39% 履行其核心职责。
(McKinsey 2012b)

处理事务的持续时间会
比在哪里处理更重要

这种日益灵活的工作文化及其对效率的追求，使得信息和绩效的透明度对公司非常重要。而想要实现更高效率和更透明信息的公司将不得不利用协作性的社交媒体工具，如微博和活动流，这些工具用短时间的信息来标记工作流程的不同步骤，以便所有同事和合作伙伴都能遵循这个流程。生产力评估表明，与社会有联系的知识型员工可以节省多达 25% 的时间，而且不会紧张。

以平均工作周为例，使用社交技术所节省的时间



节省时间
使用社交软件提高工作效率

时间百分比
(麦肯锡 2012b)

据麦肯锡称，社会软件的实施将使企业的知识工作者的工作效率提高 20% 至 25%。

资料来源：麦肯锡 2012b 图形：Trendbür

“分享并赢得”是一个社交网络用户熟悉的口号，似乎对企业有更深含义。在接受麦肯锡调查的公司中，65% 的公司认为在未来三年内对 Web 2.0 技术的投资将会大幅增加。

分享知识和资源的人
将成为明天的赢家

在讲德语的地区，有三分之一的雇主似乎也在考虑类似的问题。作为新工作秩序研究的一部分，对德国、奥地利和瑞士约 600 家公司进行了电话调查。调查结果显示，35.8% 的公司目前正在积累用于内部沟通和项目工作的 Web 2.0 应用程序和社交软件方面的经验。博客、论坛、活动流、社交网络和公司 wiki 正在被使用。最初的经验是积极的，表明这些活动将得到扩大。

社交软件最大的三个可衡量的好处是：
快速获取知识 (74%)、
降低交易成本 (58%) 和
更快获得内部专业知识 (51%)。
(麦肯锡 2011a)

公司目前没有充分利用
社交软件的好处

虚拟团队
64% 的公司预计虚拟团队合作将会增加。
(Wirtschaftswoche 2012)

沟通
38% 的公司认为有效的虚拟通信是虚拟团队合作的挑战。
(出处同上)

德意志银行 (Deutsche Bank) 是一家通过社交软件取得积极成果的公司。该行的 IT 员工通过一个非官方平台相互联系，以便找到共同的解决方案。开发了解决方案的员工可以用特定的 hashtag 标记它，然后就可以收到认可或改进建议。一个实际的方面是，每个想法的作者都有明确的说明。通过微博分享的技术很快就获得了约 2000 名用户的关注，并引起了公司决策者的注意。其后，资讯科技署在管理委员会的支持下，正式推出“myDB”计划，该计划现正由全球 30,000 名雇员使用，其中大部分雇员从事资讯科技工作。这个计划非常成功。一项研究表明，50% 的问题在 30 分钟内得到了回答。

WEB-2.0 应用程序		
社交网络		24.5%
企业维基		26.0%
活动流		11.1%
博客		16.6%
论坛		29.1%
微博		6.8%
无利用率		40.3%

Web 2.0 内部使用
内部项目工作 (bso 2012)

来自 Ger- man-speaking 公司的电话调查反馈显示，在建立基于 Web 2.0 的对话文化方面存在差距。虽然四分之一的公司使用论坛、wiki 和社交网络，但 40% 的公司根本不是 Web 2.0 的活跃用户。

德意志银行 (DEUTSCHE BANK) 一个自发的运动

“表演的激情”。受这句公司格言的启发，德意志银行 (Deutsche Bank) 的几名内部 IT 专家开发了一个内部社交媒体沟通平台，在全球范围内共享项目信息。2000 名员工很快开始参与，从而正式启动了德意志银行的社交媒体沟通。首席业务分析师 Jochen Adler 从一开始就参与其中，他描述了在严格监管的环境中进行转换的过程。



Jochen Adler

首席业务分析师，
德意志银行

阿德勒自 2007 年以来一直在德意志银行集团工作。作为一名业务分析师和项目经理，他参与引进银行直通车和分行办公系统。

此外，他目前还担任一名教练，在这个角色中，他试图将创新和创造性技术的方法融入到日常项目工作中。

2012 年，他获得商业信息技术理学学士学位。在他的研究中，他把相当多的注意力放在了公司内部以合作和沟通为目的的社交软件的使用上。

阿德勒先生，微博工具“THE WIRE”到底是怎么回事？

Jochen Adler: 2010 年微博平台“the Wire”在我们的 IT 部门正式推出，面向所有员工。它是一个内部平台，有防火墙保护它不受外部攻击，它按照 Twitter 的原则运行，有两个不同之处。首先，我们有 300 个字符可用来更新状态，而不是 140 个，其次，问题不是“你在做什么？”而是“你在做什么？”“微博现在已经整合成一个全面的、全公司范围的社交软件平台，并被全球 3 万名员工积极使用。

微博是用来进行何种交流的？

这个工具非常适合于在涉及多个地点的参与者的项目中改进通信，特别是当他们位于不同的时区并且大多数通信都必须编写时。

那么，微博让人们更容易通过互联网与世界各地的人合作？

完全正确！当然，在过去，合作意味着所有的团队成员都在同一个房间里，如果可能的话。今天，我们在全球网络中工作，一个团队共同完成一些任务并不罕见，而是与纽约、新加坡、伦敦和法兰克福的不同团队成员一起工作。微博的优势主要在于它在团队中传达“意识”的能力；短消息特别适合于共享状态报告。微博提供“实时”信息。这是一个很大的帮助世界各地的团队成员，如果他们可以使用活动之流，按照时间顺序排序和个人信息的流来找出他们的同事目前正在研究和阶段所达成的项目的不同部分。

但这比电子邮件沟通更有效吗？

是的，毫无疑问。举个例子，作为一个项目经理，我应该每周五向管理层提交一份关于截止日期和里程碑的状态报告。这意味着每周四与团队就项目状态进行电话会议。微博在这种情况下比电子邮件更有效。

在工作日期间，每个人都在微博工具中写作，我们在活动流中使用这些信息填写状态报告。然后我们的主管可以评估它并给其他人。虽然这并不能完全取代电话，但它确实将 90 分钟的电话会议缩短到了 15 分钟，因为有关各个任务状态的重要信息已经提前知道了。

是否有方法根据工具提供的帮助的质量来衡量工具的成功？

当然可以。例如，每当工具导致成功的结果时，我们的许多同事都会使用特定的井号标签。如果一个问题通过全球同事网络得到解决或回答，这个成功可以用“#wirewin”来强调。然后，您可以分析这个 hashtag 的使用频率——它是对平台实际效用的一种度量。对该工具中信息的分析证实了它的实用价值：50% 的问题在 30 分钟内得到了回答。所以这个平台可以帮助我们快速地解决问题，让我们和同事联系，他们可以帮助我们解决问题。

理论上，您还可以将时钟之类的东西链接到该工具。

这是可以想象的，但它是可取的吗？毕竟，电话、电子邮件和其他渠道主要被视为沟通的手段，而不是记录工作时间的工具。在我看来，数据保护和隐私问题是目前社交软件面临的巨大挑战。在德国尤其如此。

作为一个社交媒体爱好者，你对此有什么看法？

透明！一方面，这完全符合用户的利益，当他们不得不处理传统的电子邮件链以及他们的大型分发列表和大量附件时，他们很快就会忘记事情。但这也符合企业文化，因为社交平台带来的公开反馈文化邀请所有人参与讨论和解决方案。像电子邮件这样的封闭通信系统永远无法充分利用这种效应。

法律或技术上不相容

根据德国有关工作场所健康和安全的規定，不允许收集有关绩效的个性化数据。目前，技术融合不足也妨碍了时间记录、会计、开票和人力资源系统直接连接到社交平台及其活动流。

数字转化

社交网络正在使内部交流民主化。过去的公司结构正受到严峻的考验

利用客户驱动型业务的新对话文化意味着要从内部深处着手——或者，视情况而定，从最高层着手。这通常意味着：从一开始。这是因为在网络经济中，高效的沟通渠道既不沿着组织结构图运行，也不只是在组织内部或外部运行。相反，这些通道形成一个网络，整个有机体中。明白这一点的公司在网络经济中生存不会有任何问题。



Stephan Grabmeier
文化创意
总监，
德意志电信



通过开辟
内外沟通

渠道，我们产生了实实在在的效益。
我们工作更高效、更高效、更有动力。

我们的开发周期越来越短，我们正在避免冗余开发。

我们期望这种类型的高性能网络为德国电信的业务发展做出重大贡献。

德国电信 "生活就是分享"

德国电信 (Deutsche Telekom) 的目标是，为员工提供新的合作选择，并为管理层提供一个了解“普通员工”的窗口。
在开放使用的 Telekom 社交网络上，社交内容现在也很受欢迎。

快照

+++ 欧洲最大的电信公司，总部设在波恩。
+++ 在 50 个国家约 236,000 名员工
+++ 2011 年的营业额 :587 亿欧元

背景

商业环境的变化需要高度的灵活性和活力——Telekom 社交网络 (TSN) 从此将为 236,000 名员工提供更好的方式保持联系，并将成为公司的主要社交媒体。管理委员会在鼓励采用中期战略说明方面发挥了重要作用。TSN 将成为一个中央平台，取代现有的许多独立系统（对话平台）。预计社交网络将促进信息、对话和协作过程的战略性重组。

目标

无约束：跨部门
合作：实现合作文化和开放沟通
开放：提高透明度和消除孤岛心态

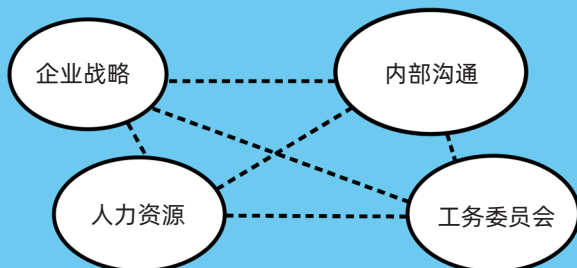
TSN

Telekom Social Network 是一个社交网络，它结合了许多已经在使用的社交媒体应用程序的特性。这些包括维基、博客和微博。
++ 员工有机会建立一个由三部分组成的概要文件。个人简介涉及个人的身份、在组织中的角色，以及首次涉及的社会背景。每个人都可以自由选择通过这个平台分享什么，分享多少。
在 TSN 利益相关者之间的谈判中，就 Telekom 的数字身份达成了共识。

基本原则

促进自我组织，以实现灵活性和信息的快速流动。
员工将被信任独立完成这项工作。
公开透明的使跨部门公开沟通成为可能。大力支持部门间项目小组。
参与原则：鼓励所有员工将自己的知识和技能贡献给社交网络。

在新工作秩序的变更过程中，利益相关者



除了需要一个合理的媒介以透明的方式交流和分享知识外，引入社交软件还有其他原因。例如，精益管理导致的灵活性不足是促使汽车供应商 Continental 引入社交平台的原因之一。

为了提高欧陆集团的竞争力，精简了人员结构，并通过精益管理加快了进程。然而，管理人员的裁减也导致灵活性的下降。年初，社交软件“ConNext”开始将各部门和员工的职能相互连接起来，创造了更多的操作空间。



玛蒂娜·吉更斯
(Martina Girkens)
大陆航空公司
(Continental AG) 企业信
息技术部门的负责人

在学习计算机科学和经济学之后，Martina Girkens 在软件、翻译 / 市场等领域为多家 IT 制造商工作。

从 1995 年到 2007 年，她为西门子在德国和新加坡的 IT 部门工作。自 2008 年以来，玛蒂娜·吉更斯一直担任德国大陆集团汉诺威公司信息技术部门的首席信息官。

CONTINENTAL 网络心态

今年年初，这家汽车零部件供应商将“ConNext”社交网络上线，旨在改善约 16.7 万名员工之间的联系。Trendburo 与大陆公司 IT 部门主管 Martina Girkens 讨论了该项目的背景和结果。

是什么促使你建立一个社交网络？

玛蒂娜·吉更斯：作为一家汽车零部件供应商，大陆公司的经营环境竞争非常激烈。为了保持在该领域的竞争力，大陆航空正通过精益管理不断优化效率。然而，随着时间的推移，我们已经认识到，越来越精简、越来越快的流程留给灵活性的空间越来越小。现在，我们的主要兴趣是通过让员工更好地融入公司，更多地参与进来，将我们的灵活性大幅提高到以前的水平。

如何更好地整合员工以提高灵活性？

我们希望通过让员工拥有发言权、让他们参与决策并创造反馈机会，从而变得更加敏捷。我认为这个项目是由信息技术驱动的文化转变的一个标志。在社交网络“Con-Next”中，员工可以在他们的个人资料中表明他们可以做什么，想要什么。

部门间如何合作？

我们在日常工作中已经看到了很多。这种方法意味着员工将建立联系，并参与层次结构之外的活动，并超越自己团队的边界。如果员工没有百分之百的时间在自己的部门工作，我们不会强制执行任何关于员工如何安排时间的规定。我们认为，在您所在部门之外参与事情是很自然的。

从现在开始，我们希望为员工提供激励，让他们在网络上分享知识，参与讨论。当然，这是以有关管理人员的适当理解和行为为前提的。

网络是否取代了传统组织的工作？

我们把大陆航空的网络看作是一种补充，更像是办公室里的电子葡萄藤。同时，我们需要公司的等级制度，因为它提供了方向感和团队归属感。我们的网络为员工创造了非常积极的行为模式。同事之间互相激励，互相支持。这对于在全球范围内与公司建立联系很重要。员工现在更有效地分享知识，因为他们可以看到已经知道的东西。在“ConNext”之前，不可能以这种方式共享知识。

结果，沟通发生了怎样的变化？

最重要的是，我看到了信息获取方式的巨大变化。老板传递信息的形象肯定过时了；我们正在从一个“推”到一个“拉”的信息获取系统。信息不再推送给员工；员工可以选择他或她认为重要的事情。但尽管“Con-Next”提供了所有的潜力，在没有任何直接接触的情况下，该业务不能、不应该、也不会完全运行。毕竟，有些事情最好当面讨论。

IBM 同样希望以更灵活的组织形式和提高人力资源成本的效率为目标。为了实现这些目标，公司正在采取非常激进的方法。在这种情况下，人们还希望，引入社会软件将保持其熟练工人的忠诚度，并使他们能够按照他们的能力部署他们。IBM 正计划将大部分员工外部化（德国《商报》(Handelsblatt) 指的是德国 2 万名员工中的 8000 人），并根据需要雇佣他们从事个别项目。将建立一个虚拟人才云，作为一个人力资源池，将内部、外部和第三方专家结合起来。

过时的知识
在接受调查的大公司中，40% 的部门主管报告说，他们的核心活动所需的知识正变得越来越过时。
(海斯 2011 年)

营销个人能力和从参考项目中获得积极反馈，可以提高人才云的声誉

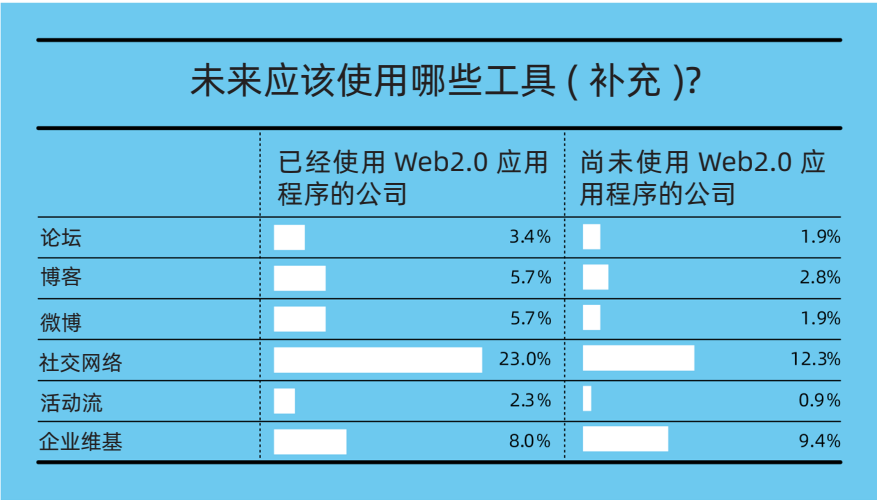
聘用外部员工
20% 的公司计划通过增加外部员工来加强这些项目团队。(同上)

异构团队
近 60% 的异构团队认为，由于内部和外部员工之间的知识转移，异构团队提高了他们的生产力和创新能力。
(同上)

潜力尚未耗尽
在接受麦肯锡全球研究所调查的公司中，72% 的公司使用社交技术，但只有少数公司能享受到像这样的全部福利。
(麦肯锡 2012 b)

这个全球人力资源池将根据拍卖系统进行访问。一个留在公司的核心团队将通过投标过程为其项目工作购买适当的专家。直线就业历史和终身工作已经过时了。因此，灵活的知识型员工必须不断优化他们的专业技能和个人资料，以提高他们对跨部门和跨公司雇主的吸引力。技术基础设施是流动组织的核心，这些流动组织现在在中小型企业中很常见，IBM 正在建立这种组织。

只有有了这种基础设施，才有可能管理核心组织和外部项目工作者之间的关系。但社交网络也帮助人们在更封闭的组织结构中有效地相互联系。公司内部社交网络已经在公司计划在未来使用的 Web 2.0 工具中名列前茅 (bso 2012)。



内部使用的 Web 2.0 社交网络正在获得市场份额

已经使用 Web 2.0 工具的公司未来更有可能增加此类工具的使用。12.3% 尚未使用任何 Web 2.0 应用程序的公司打算在未来引入社交网络。
(bso 2012)



组织必须改变其结构、流程和文化。

为了享受社会技术的所有好处，公司必须开始改变他们的组织、结构、流程和文化。他们必须变得更加开放，他们必须有扁平的等级制度，他们必须创造一种信任的文化。最后，社会技术的效果取决于工作人员无条件和热情地参与和帮助他们形成这些技术的程度。他们应该毫无顾忌地分享他们的想法，他们应该期待他们的贡献会得到赞赏。因此，真正的挑战不是引进这项技术，而是为它创造合适的条件。

雅克·布金博士，麦肯锡公司董事，布鲁塞尔



凯·马蒂森博士
管理合作伙伴，
元计划

在 Kai Matthiesen 加入 Metaplan 之前，他担任 Altavista 德国公司的董事总经理。在此之前，他在博思艾伦咨询公司 (Booz Allen Hamilton) 担任顾问，之后在家族企业和贝塔斯曼 (Bertelsmann AG) 担任多个管理职位。Matthiesen 在帕绍大学 (University of Passau) 学习企业管理和哲学，并在圣加仑大学获得商业伦理学博士学位。



朱迪思·巴德尔
组织顾问，
元计划

在加入 Metaplan 之前，Badel 是一家中型咨询公司的顾问和副总经理。她曾在汉堡大学和哈尔堡科技大学学习社会学、心理学以及社会和经济史。Badel 的工作重点是系统理论的分析 and 评估。她还对语言和权力之间的关系以及即时通讯 Web2.0 的影响感兴趣。

METAPLAN 顾问组织的一些问题

社交媒体能否改变商业组织？

电子邮件缩短了响应时间，智能手机使移动互联网接入成为可能，但社交媒体带来的不仅仅是更快的反应或时间和空间的分离。这是因为它们还代表了扁平的层次结构、自由访问的信息、共同利益的网络以及在没有层次结构的对话中更好的论点拥有优先级。这在私人领域可能是真的，或者解释了现代社会的动态——但对于一个组织来说，能说同样的话吗？

从某种意义上说，是的

因为组织是灵活的。他们使自己的沟通结构和形式适应新的条件。出于逻辑上的原因，他们不会立即直接这么做。他们常常做得太迟，不够，而且肯定不总是成功。然而，可以肯定的是，企业可以利用社交媒体带来的效率提升。他们会很灵活，因为他们知道这会让他们进步。与此同时，对于一个组织来说，广泛使用没有层级结构的沟通平台本身并不可取。相反，只有当这些平台能够提高组织实现目标的能力时，才应该使用它们。

力和兴趣的星座 (constellations) 本身并没有被社交媒体消除。

社交媒体只需要很少的组织

社交媒体是否为组织成员带来更多或更少的自主权，取决于组织所基于的范式。它是在寻求实现所谓更好的“整体组织”，还是正在成为一个最小化的组织，拥有尽可能少的刚性单位、尽可能多的自由和可管理性？

我们相信，最低限度的组织满足了熟练员工的需求，使解决更复杂的问题成为可能，并提高了公司的适应性。如果这三个因素对一家公司的成功至关重要，那么它的高管们将尽其所能，让社交媒体成为通向最小组织的道路上的推动者。

从另一个意义上说，没有

因为组织是僵化的结构。因此，如果认为社交媒体可以让组织过程的基本支柱消失，那就太天真了。组织是将其社会机制强加于社交媒体的社会系统。一个组织依靠有针对性的理性来更有效地实现某些目标，并排除其他目标。只应用适当的方法，并使用排名和层次结构以有针对性的方式减少通信，从而确保不是每个人都可以简单地与其他人通信。组织根据分工来组织活动，使人们能够专注于手头的任务。换句话说，不是每个人都需要知道所有的事情。一个组织的成员拥有不同类型的权力资源，拥有不同类型的知识，他们利用这些知识来促进自己和组织的利益。最后，组织有正式和非正式的机制来“惩罚”偏离期望行为的行为，从而帮助系统生存。

新透明度的潜力

非透明度是一种力量的源泉。因此，如果你想把约束和争论公开化，透明是有帮助的。哲学家尤尔根·哈贝马斯 (Jürgen Habermas) 谈到了“更好论证的无约束约束” (unconstraint constraint of The better argument)，它的纯粹形式永远不会存在于一个组织中，因为该组织的每个成员只能从自己的角度定义“最佳”。

组织中不存在主体间性 (intersubjectivity)。它通过微观政治利益找到自己的方向。今天，最好的论点并不总是赢；相反，赢家是拥有最好资源的人，最依赖他或她的人，以及最有权力的人。透明的意见形成可以抵消这一点，并在共同问题上产生高度的参与。这不会消除现有的权力结构，但会对它们构成挑战。然而，更重要的是，它将带来更大的满意度和生产力，因为员工将在他们的工作中更有动力，因为它（最终）对他们有意义。

组织是复杂的系统

组织系统取代了社交媒体。即使一个组织出于效率或合法性的原因使用社交媒体格式，该组织仍然是秩序的主导原则。决定组织成员之间微观政治互动的那个代表权



Stephan Grabmeier
文化创意总监，
德意志电信



在与客户的对话中，我们的反应已经比与同事相比要好得多。大型组织的内部仍然是权力、地位和势力范围的问题，而且往往是除了实质内容之外的一切问题。

无论是从结构上还是从文化意义上讲，工业经济的同步性质在知识社会中都不起作用。预定义的标准活动的同时性能来自于工业文化。

这种基于社交媒体概念的共同创造原则，依赖于愿意合作的个人联盟。共同价值是共同价值创造的基础。来自社交媒体的冲动将使我们能够更公开、民主和协作地进行沟通。这将改变合作的性质，从而改变公司的文化，并导致一个问题，即组织希望哪些新场所在其文化中实现标准化。

	工业经济		网络经济
工作方法	标准化	>	与项目相关
所属	永久	>	灵活
团队组合	专业	>	跨学科
工作定义	规定	>	自选
知识转让	独家	>	积极
文化	自上而下	>	参与

亚历山大·里希特博士 对话的文化

Trendburo 与 Alexander Richter 博士讨论了社交软件在商业环境中的引入和应用，以及此类软件将在创建新的工作计划中能发挥的作用。



Alexander Richter 博士
慕尼黑德国联邦国防军大学合作系统研究组的社会企业负责人

您认为 ENTERPRISE 2.0 和新的工作订单之间有什么联系？

ALEXAN DER RICHTER 博士：企业 2.0 仅指企业为了支持合作、知识管理和沟通而使用的社交软件。就像公司通常需要反复重塑自己，从而在多年的时间里改变自己的文化一样，以 Web 2.0 为模型的新型沟通方式也将长期影响公司的文化。这是因为它更透明，更开放，在某些情况下更真实。

社交软件如何影响公司的组织？

与使用社交软件相关的最重要方面是意识、透明度和参与性。这些方面正在许多公司创造出一个或多或少相当于一个平行世界的东西。在传统的组织层次结构之外，还有一个自底向上的信息层次结构。

企业如何向 ENTERPRISE 2.0 过渡？

企业向 Enterprise 2.0 迈进有两种方式。他们要么进入通常由员工发起的探索阶段，要么通过来自高管层的晋升阶段进行转换。在过去的一年半里，我注意到许多公司在使用社交软件方面出现了一种“第二波”。在某些情况下，第一阶段是对此类软件潜力的不受控制的探索，在此之后，许多公司现在希望在整个组织中集中引入、管理和使用这些软件。然而，他们仍然面临这样一个事实，即这些新的通信工具本质上是开放的。因此，公司应该帮助员工理解和使用这些工具。

自 2006 年以来，Richter 一直以极大的兴趣观察着许多公司引入社交软件。协助安联、博世、EADS、西门子等德国企业进行社交软件的选型、引进和评估。

共享的价值观是基础

认同企业价值观
是一个自我组织的
先决条件

价值创造连接。营销奇才塞斯·戈丁在他的著作《部落：我们需要你来领导我们》中描述了创意和话题领袖如何吸引志同道合的追随者。企业中社交软件的引入使得这种 Web2.0 的活力也进入了公司。部落的形成与现存的等级制度无关。通过让员工在调查和价值观表中对企业价值观投票来迎合员工的策略，只触及了公关的表面。

关于价值观的共识
很少

平均而言，超过三分之一（36%）接受调查的员工中，没有认同公司的价值观。与员工相比，管理者更经常认同价值观。金融部门的识别率最低。

（ServiceValue 2011）

SYNAXON 修正的共识

Synaxon 正在公司内部实施流动民主原则。2012 年，Syn-axon 推出了用于参与式决策的液体反馈 (LiquidFeedback, LQFB) 工具。管理委员会必须执行大多数职工作出的决定。

>> 我们
没有工
务委员会，因为员工不
想要。LQFB 帮助我们实施
直接的员工共同决策制
度。据我们的员工说，这
使得传统的员工代表制度
变得多余。

弗兰克·罗伯斯
Synaxon 股份公司董事会
主席

快照

欧洲最大的 IT 合作组织，拥有超过 2, 800 家合作
伙伴
成立于 1991 年
150 名员工在两个地点（D + 英国）工作

目标

激进：自我组织和智能合作
高效：消除低效的指挥链，减少特殊利益的影响
HONEST：创造更强有力的开放和诚实的对话文
化

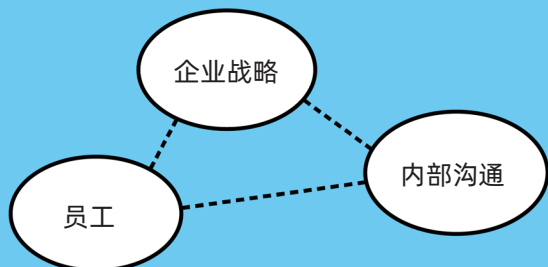
LiquidFeedback

LiquidFeedback 软件工具是一个独立的开源项
目的结果。它在德国因被海盗党使用而广为人知。
该计划旨在创建一个建设性的集体决策过程。每
个员工都可以为计划提交建议，然后全体员工一
起投票表决。假名确保了用户的匿名性，使他们
能够进行坦诚的讨论。

结果

集体：LQFB 工具测试员工对公司大多数人都能
接受的话题的反应
参与性：直接参与决策而不是间接代表利益
一体化：员工强烈认同公司及其目标

在新工作秩序的变更过程中，利益相关者



共同决策制

在 LQFB 工具的帮助下，Synaxon 正在实现一个
直接的员工共同决策系统。必须尊重大多数员工
的意愿；管理委员会只有权否决可能损害公司利
益的动议。其中一项成功的措施是改善雇员在试
用期间免受解雇的保障。

事实上，公司的创新潜力主要是由其企业文化所塑造的，而企业文化是直觉地生活着的。这种文化现在可以被清楚地描绘出来。社交协作过程让每个人都能够看到公司的关键内容、共享价值观和积极主动的承诺。

因为社交协作使员工能够理解决策，因此它作为一种递解式的领导工具。在 IT 公司 Synaxon，参与式决策的社会软件已成为消除低效指挥链和减少特殊利益影响的有用手段。在 2006 年末推出的公司 wiki 取得成功的鼓舞下，Synaxon 希望推进更公开的对话。

弗兰克·罗贝尔斯 自我组织

Trendbüro 与 Synaxon AG 的董事会主席 Frank Roebers 讨论了该工具的引入引发的文化革命，并询问他一个致力于激进自我组织体系的公司是如何运作的。

这家公司激进的自组织体系真的有效吗？

FRANK ROEBERS: 我们在今年年初推出了这个工具，我们已经可以说它取得了巨大的成功。我总是对员工使用这个工具的责任感感到惊讶。这表明所有的员工都非常了解公司的利益。这家公司的组织能力比我们原先认为的要好得多。

你们还需要经理吗？

这是个有趣的问题。事实上，我们对我们的管理工作变化如此之小感到惊讶。事实上，显然仍需要经理人。但我认为有一种强烈的趋势，那就是共识领导和非正式领导。然而，你必须从一种自然的权威感来领导，这意味着你不能再仅仅依靠你的职位头衔。在未来，共同决定的趋势将变得更加强烈，这将给抵制这种发展的人带来重大困难。尽管强大的领导者得益于这种透明的体系，但能力较弱的领导者往往会面临压力。该工具为我们提供了参与性的机会，并改进了反馈，为管理者提供了他们可以在日常工作中有效使用的想法。

但要做到这一点，你不需要先改变企业文化吗？你是对的。当我们在 2006 年推出公司 wiki 时，我们也想帮助实现文化转型。然而，我经常看到公司希望引入某种工具，但又害怕相关的文化变化。但你可以肯定的是，你不能有一个没有另一个。每当你引入一种新工具但保留了旧的文化，

这个平台将永远无法拥有自己的生命。你必须做出选择，支持其中一个，而不是从两个世界中各取其利。我认为，未来企业在这方面面临的压力将会大大增加。

这是为什么呢？

因为这个问题会在很大程度上影响未来雇主的吸引力。年轻人已经在根据他们的企业文化和沟通文化来选择雇主。因此，我认为我们只是迈出了第一步，很快就会有其他公司像我们一样进行自我组织。

你认为这样的工具也可以用于拥有 10 万名员工的公司吗？

我认为，一个组织的规模越大，对参与性共同决定的影响往往是有益的，而不是有害的。毕竟，尽管盗版党拥有 35000 名活跃用户，但他们还是使用了这个工具。大型机构担心这个系统会使它们陷入混乱。但我相信，只要他们敢于迈出这一步，这个体系就会奏效。

2006 年的 WIKI 和 2012 年的 LQFB，我们对 SYNAXON 在 2018 年会有什么期待？

我目前没有什么新想法。但这并不奇怪，因为我也没有预测到之前的发展。然而，重要的是，你要对改变持开放的态度——前两个决定的结果肯定证明了我是对的。



弗兰克·罗伯斯
Synaxon 股份公司董事会主席

Roebers 学习法律，自 1999 年以来一直担任 Synaxon 管理委员会的成员。他负责公司的组织和战略发展以及公司沟通。罗伯斯还在比勒费尔德学院讲授商业信息学。

Valve

完全自我管理：Valve 没有任何高管

美国电子游戏开发公司 Valve(创建于 1996 年)，正在实施流动领导原则，在没有任何固定高管的情况下运营。员工可以根据自己的喜好分配所有的工作时间，并自行决定工作的内容和方式。这种方法之所以奏效，是因为 Valve 相信，员工的内在动机是公司成功的关键。



诺伯特·博尔茨教授
媒体哲学家，
柏林工业大学



价值是网
络中的超

级连接器。价值表格已被
动态价值空间替换。价值
不再是规定好的，而是以
网络效果的形式出现。

公开对话平台的改进建议，充分体现了员工的创业思维和对公司的认同度。与传统的员工代表制度相比，员工更喜欢在流动反馈 (LQFB) 平台上进行公开对话。

然而，这个工具并不能取代传统的管理工作，即使我们的访谈伙伴 Frank Roebers 在担任 Synaxon AG 董事会管理主席时也必须服从大多数员工的投票。Roebers 还观察到了协商一致和非正式领导的强烈趋势。虽然这个系统可以使熟练的管理者受益，但它往往会使能力较差的管理者承受压力。

增加参与和协商一致的领导

当然，人们越来越强烈地想要形成自己的观点并参与决策，公司也无法幸免。组织将需要考虑到这一发展。此外，复杂的相互依赖关系和部门间项目工作要求公司加强其组织内的对话、信息和协调过程。随着信息的普遍透明，这些变化意味着一种新的领导方式。独裁的自上而下的命令已经成为过去。

相反，管理者必须适应员工的需求，解释决策和关系，并对绩效进行评价。平等沟通和频繁反馈，是提高自我评估和数字原生代对其公司的认同能力的特别重要的标准。这需要一个协商一致的非正式领导制度，员工可以根据明确的标准共同寻找解决方案，每个人必须承担更多的责任。

知识和对话的社交平台反映了 社会对决策的思考和参与

沟通和协作方面的新透明度将严重考验现有的公司结构和权力地位。参与者是已知的，并清楚地与他们的贡献相关联。那些把自己的知识隐藏起来的人表现出一种反社会的行为，并且由于缺乏参与而引人注目。相反，分享知识并帮助他人的人被认可并脱颖而出，成为专家。那些寻求认可并希望推销其技能的人需要分享他们的知识。

虽然多用途的对话平台将使内部沟通更加非正式，但它也将以更加差异化的方式描述内部沟通，增加人们对项目团队或公司的认同感，并帮助将知识保留在系统中。就像之前所有社交媒体的使用一样，这是一种新的互动模式的结果。这种“分享和双赢”的方式带来了一种新型的职场社交。理想情况下，它将教授一种新的领导方法，并更广泛地分配职责。



员工共同决策和信任文化：

我们正在与我们在工作理事会设立的一个工作组进行非常密切的合作。我们这样做是为了提高透明度。我们工作委员会的成员明白，我们的 ConNext 社交网络不是为了控制或监视，而是为了提高员工的参与度。
马提娜·吉更斯 (Martina Girkens)，大陆航空公司 (Continental AG) 企业信息技术部门主管

这些变化对 员工意味着么？

答案是：他们会更多地交流，更自由地思考，对自己的工作承担更多的个人责任，并对安排时间有更多的控制权。

并不是所有的员工都能轻松适应一个更加灵活的工作环境。有些人有困难是因为他们的个人性格，许多人是因为他们的工作场所的社交技能，还有一些是因为他们的工作环境。但是知识工作者的趋势是承担更多的个人责任，因此仔细评估障碍是个人化、培训、非正式获取还是外部影响造成的，这一点很重要。2009年，弗劳恩霍夫学院 (Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation) 或 IAO (工作管理与组织研究所) 就已经在谈论企业文化通过自我组织所发生的不可避免的变化。

更多的沟通，更多的协调需求

87% 的受访知识工作者承认，在他们的公司里，沟通和协调的需求正在增加。
(海斯 2011 年)

自我管理将成为知识工作者的 终身职责

今天，我们的工作方式已经更多地跨部门进行，较少受到地点和时间的限制。工作和休闲时间的融合将成为管理日常生活的一个中心主题。由于全球联网以及笔记本电脑、智能手机和网络的普及，工作对时间和地点的依赖程度将会降低，因此它将成为我们个人和移动环境中的一个因素。

每一个“终身企业家”都必须不断地与他或她有关系的人就如何利用时间进行谈判。全球网络需要以一种适合伙伴关系的方式管理时间，并以基于业绩的结果为导向。相信员工能够承担个人责任，并相信他们有效组织自己的能力，将取代长期的定期时间跟踪——例如，微软就曾这样做过。

社交网络的特点是内容透明，为员工提供增值和表达，这为企业创造了约束资源、在体系内保留知识并在全球竞争中取得成功的潜力。

在边界被消除的情况下，必须重新判断立场

当知识型员工的先锋张开双臂迎接变革时，许多员工正在开发保护自己的新方法，以防止他们的工作侵入自己的私生活。对失去控制的焦虑增加了对简单和熟悉事物的渴望。经典的求职简历将会过时，但与此同时，它将对安全和连续性的渴望的体现。职业倦怠现象的增加是工作环境变化的消极方面的一个例子。

个体经营者已经承受着不成比例的个人责任和缺乏界限的压力。“工作作风”决定了生活方式。我们必须不断地与自己重新谈判我们的立场。

工作越多，所需时间就越多

2011年，每八分之一的全职员工 (13%) 承认每周工作时间超过 48 小时。
(Destatis 2012)



并非每位员工都愿意接受高度灵活、个性化的理念、工作环境在时间上有很大的自主权。今天有许多人完全被这种情况所压倒。他们更愿意在有严格指导方针的旧式管理下工作。这就造成了员工的愿望和新的管理方式不容易协调的局面。并非所有员工都喜欢免费、灵活的生活方式。一个人的身体、情感和精力都是有限的。一个人不能被迫像一个组织或市场那样行事。
索尼娅·马蒂森，所有者，博格菲·贝鲁夫·农夫·法米利安咨询 [职业和家庭咨询]

积极鼓励和 促进参与

在通往新工作秩序的道路上，既需要保守的领导，也需要共识的领导。

那些等不及下一代人在沟通上做出改变的员工，将不得不使用传统的层级机制，这种机制今天仍然存在。这些想法不会自己产生。它需要管理层作出明确的承诺，团结一致地支持变革的进程，通过自身的努力引导变革的进程，并发挥榜样作用。公司领导层必须首先了解使用社交媒体的好处，然后才能为员工提供必要的定位和结构，以增强自我组织能力。积极的措施有助于缓解焦虑和克服偏见。

例如，大陆集团有四百名“导游”，向员工传授新媒体。另一个解决方案是让“数字原生代”——在数字时代成长起来的年轻员工——教年长的同事。这项任务不需要技术专长，只需要了解网络背后的逻辑。

这是年长员工向年轻员工学习的 典型结构性变化

为了正确地与开放使用的软件进行交互，员工必须遵守“游戏规则”，学习如何负责任地进行沟通，并知道哪些内容不能沟通，以保护公司及其员工。社交媒体指南还提供了关于道德和伦理原则的方向。

学习和适应的能力，加上直观的软件应用程序，将自动产生与新的社交通信工具交互的冲动。这种动态将为变革过程提供长期支持。

协作自我组织需要可接受的基础规则和透明的 绩效标准

整体新工作秩序的想法仍处于萌芽阶段。随着公司实施变更过程，仍然有一些主要的障碍需要克服。大型组织所需的社交技能需要多年的学习；也就是说，在战术权力游戏中，沟通既可以被鼓励也可以被抑制。这些习得的行为在社会群体中会产生反作用，但在职业生涯中经过多年的实践，很难将它们搁置一边。员工在工作场所学到的社交技能是成功实现必要的共识型领导的一个非常重要的因素。

员工必须大胆地摆脱自上而下的结构限制，以便更公开地分享他们的知识。团队所需的自我组织要求管理层提供明确的框架、透明的简报和所需的资源。然后，项目组将学习自我组织及使其运行。像一个负责任的家长一样，管理层将帮助员工识别他们的能力并提高他们的表现。



层次结构和网络：

非正式的网络使员工更容易在工作结构之外积极参与。这也为他们提供了新的参与机会，甚至可以创造新的工作。与此同时，我们还需要公司的层次结构，因为它提供了方向感和团队归属感。

马提娜·吉更斯 (Martina Girkens)，大陆航空公司 (Continental AG) 企业信息技术部门主管

办公室 正在过渡

随着企业因社交网络而发生变化，办公室的布局也将发生变化

不控制部门将根据市场和人力数量来检查地点。房地产和设施管理部门将对设施施加更大的成本压力，并根据员工的流动性需求调整空间要求。这意味着办公空间和功能必须重新定义。内部通讯股将设法为合作和非正式会晤创造更多的可能性。人力资源部门将努力使工作场所对数字原生代更具吸引力，并减少代际冲突。

企业战略部门将尝试以类似于旗舰店使用的方法的方式，在内部和外部使公司身份成为有形体验。这意味着办公室需要提供更多的美学和功能激励，以促进沟通和集中。这是因为网络员工将能够灵活选择工作场所，以确保他们符合他们的个人需求及其团队的需求。

资源和空间正面临越来越大的适应压力

微软 (Microsoft) 中东欧房地产投资组合经理萨比娜·海斯 (Sabine Heiss) 必须以盈利和确保员工满意的方式管理各分公司的空间和设备。收入发展与空间需求之间的透明关系应确保公平、雄心和可比性。微软的工作场所设计与职位、职位或头衔无关；唯一重要的事情是工作职能以及由此产生的流动水平和通信需求，以及有关分公司的收入发展。

此处的一个有趣方面是，Microsoft 正在通过此方法重新定义典型办公室的性质。办公室规模过去是反映员工在层次结构中地位的状态符号，而 Microsoft 现在根据绩效分配办公室大小。其他公司则完全摒弃了将地位作为工作场所设计考虑因素的做法，取而代之的是为所有人采用开放式办公室系统。尽管谷歌的每位员工都有自己的办公桌，但瑞士信贷 (Credit Suisse) 现在在苏黎世南部的新工厂实行“清洁办公桌”政策。作为苏黎世地区约 80 栋建筑的管理者，该银行的房地产部门打算在未来更灵活地使用新设施。

然而，非属地性确实存在巨大的异化风险。弥补这种风险不仅会产生办公空间设计的额外费用，而且需要采取广泛的措施组建新的团队。在德国文化中，个人对一个地点的占有是身份认同的重要标志，即使它只代表一个人眼前的微观世界。此外，那些那些必须放弃个人办公室或办公桌的人很可能将之视为个人降级。

非地域性工作 在 5.6% 的公司中占很小比例，至少有 10 名员工，平均占非地域性员工的 30%。
(bso 2012)

办公桌共享是个例外
在员工人数超过 10 人的公司里，平均只有 1.2% 的员工没有专门分配的办公桌。
(同上)

德语理解：
德语单词
ARBEITSPLATZ
既可以指工作，也可以指物理工作站。
其他语言区分活动和地域。



我们有一个既定的原则，收入驱动人员编制和人员编制驱动空间。工作环境的评估将完全基于与员工职能（而不是职位）相关的需求，并符合业务目标。产生更多收入的地方将会有更多的工人和容纳他们的空间——至少在工人流动需要的范围内。例如，一个顾问的移动级别为 1:5，这意味着每个人必须与其他五个顾问共享自己的工作站。总经理的流动程度为 1:2。

萨宾 G. 海斯，房地产投资组合经理中东欧，微软德国

人员占最大的份额：

一般办公费用的 80% 是人事费。14% 至 15% 为建筑物和空间，4% 至 5% 由材料和设备（包括办公技术）占，只有 1% 至 2% 由设备和装修成本占 1% 至 2%。
(buero-forum 2012)

与由此产生的灵活性相比，通过减少空间可以少获得经济效益

苏黎世南部瑞士信贷新大楼的功能区非地域工作模式中的特殊形式来自于“智能工作”倡议。这些变化的目的是为了能够更好地沟通或集中注意力，并鼓励员工变得更加灵活。

因此，梅尔松根的开创性非领土公司 B.Braun 的人力资源和社会问题总监约尔根·绍尔瓦尔德认为，重要的是员工不应该感到他们被迫每天早上为自己寻找新的地方。

如何在不牺牲忠诚的前提下提高灵活性？

关于地域方法与非地域方法的讨论可能达成的共识是，目标是建立一个灵活的工作场所组织，其特征是正式和非正式的信息交换以及透明的合作。

目前取消单独办公室的趋势是实现这一目标的第一步。员工可以根据手头的情况，使用专门设计的通讯和集中区，在办公大楼内自由活动。在开放式办公室工作的员工，如果想集中精力工作，会去一个特殊的房间；那些想说话的人会搬到一个专门为这个目的而设计的地方，以免打扰他人。

然而，鼓励的个人流动将带来超越更灵活的工作习惯的好处。频繁的环境变化也会在员工完成工作时在情感上刺激他们。办公环境对员工绩效和工作经

灵活的工作

在 25 岁至 34 岁的人群中，66% 的人更喜欢灵活的工作模式。
(Johnson Controls 2010)

愉悦的移动性

79% 的 Y 世代喜欢在移动设备上工作，而不是在固定模式下。
(同上)

拥有自己的办公桌

尽管如此，70% 的 18 到 25 岁的年轻人更喜欢在办公室里拥有自己的办公桌。(同上)

有吸引力的工作环境

67% 的受访公司经常或几乎总是在招聘启事中提到他们愉快的工作环境。团队氛围和工作环境的吸引力是赢得潜在新员工两个重要因素。与 IT 和通信系统相比，两者在招聘广告中的使用频率都要高得多。
(bso 2012)

苏黎世南部瑞士信贷目前的工作职能区

主厅作为团队的基础，并充当非地域办公室的固定点。

智囊团是思考或保密讨论的房间，与开放式办公室分开，从而使员工能够从“公共领域”撤退。

站立式会议点是举办自发会议的房间。

触点是可在开放区域快速检查电子邮件的站点。这些“个人工作站”位于开放式办公室。

静室是为那些寻求能够集中隔离工作的人配备的。

事业花园的办公桌放置在与周围环境分开的绿色区域。

休息室使员工能够在咖啡馆般的氛围中工作或进行非正式交流。

工作 - 会议区提供在会议中的工作协作或保密合作的场所。

办公 - 会议区是传统的单个办公室，这些办公室不分配给任何人，并且每个员工都可以使用。

美国餐厅允许最多六人进行就座讨论。
(个人 / 开放办公室和公共 / 开放办公室)

观景位使员工在工作时能够有愉快的景色。

办公室将提供混合的空间概念

蜂窝办公室不会消失，开放式办公室也不会成为最终的解决方案。更有可能的模式是“可逆”或“混合办公室”。这一概念并不涉及特定类型的空间，而是办公建筑中不同办公形式的统一。
(Mensch & Buro 2012)



员工现在可以在不同工作区域之间进行选择。我们采用“智能工作”计划的目标是在瑞士信贷更有效地使用工作站。该倡议作为内部咨询项目实施，并牢固地扎根于品牌与通信、财务和 IT 企业部门。“商业俱乐部模式”用于重组办公空间，为我们的员工提供大量的工作区域。该办公室现在通过非地域工作站设计促进沟通，同时提供许多与团队相关的固定工作点和离开通道。“智能工作”计划正在对我们组织的创新周期、合作和决策过程产生积极影响。

迈克尔·韦伦佐恩，瑞士信贷全球智能工作计划负责人



验质量的影响不可低估。

员工认为有吸引力的办公室比灵活的办公室更可取。下列问题对于有效的办公室规划至关重要：

公司和员工想要展现什么自我形象？办公室如何增加其对用户的吸引力？发生哪些集中和交流活动，它们在频率方面是什么关系？如何设计某些工作模式和讨论轮，以激励员工？



杰森·哈珀
房地产项目
执行官，谷歌

作为欧洲、中东和非洲的房地产项目主管，Jason Harper 与当地建筑局合作，在 Google 实施“全工作场所”概念。哈珀原籍美国，学习德语、数学和建筑学。完成学业后，他担任巴尔的摩国家水族馆扩建的项目经理。

他于 2003 年在汉堡加入谷歌德国。现在，他和两位欧洲同事共同负责开发所有谷歌办公室。

设计与薪资

Interbrand 去年预测谷歌品牌价值将特别大幅提升的一个原因是，谷歌通过改变工作场所的设计，成功地降低了薪酬的相对重要性。

(Interbrand 2011)

杰森·哈珀 谷歌原则

在接受 Trendbüro 采访时，谷歌德国房地产项目执行欧洲、中东和非洲公司杰森·哈珀 (Jason Harper) 描述了谷歌全球办事处设计背后的理念。

谷歌是一家数字公司。为什么它认为物理工作场所的设计如此重要？

JASON HARPER: 我们拥有可以在任何地点工作的技术。作为一家在全球开展业务的公司，视频会议对我们来说变得尤为重要。现在我们所有的会议室都配有完整的视频会议设备。然而，我们仍然需要办公室，因为人是社会性的动物。在谷歌，我们理解并欣赏每个人都在一个屋檐下的好处。最终，个人互动可以做的比技术更多，所以目前没有什么可以替代面对面的讨论。另一方面，如果每个人都在家工作，那么工作和私人时间就会相互融合得太深。我们的员工可以更有效地将他们的职业生活和私人生活分开，如果这两者在身体上也分开的话，这种平衡对我们来说很重要。

你如何选择你的位置？

我们所有的办公室都位于市中心。在购物方面，我们重视良好的公共交通连接和基础设施。在最大程度上，我们的位置应该在没有汽车的情况下就能到达。

你设计谷歌办公室的理念是什么？

“全工作场所”的概念是建立在全面原则的基础上的。我们希望我们的员工感到舒适，我们希望办公室能简化他们的生活，让他们在那里感到快乐。这就是为什么我们提供所有可以想象的便利设施，比如免费的膳食和小吃，健身中心还

有训练师。我们还将很快在汉堡开设一个乐队排练室。办公室环境非常复杂。我们有一个开放式的办公室里工作，但我们不是没有地域限制的。我们认为，对于员工很少在办公室办公的公司来说，非地域管理方式是最好的。这对我们来说是不可能的，我们也不想这样。我们的员工都有自己的办公桌。例如，我们在汉堡的每个办公单位大约有 30 名员工。开放式办公室总是在一个死胡同里，以避免人们走过时造成的干扰。在有交通的区域，我们在每一层都安装了微型厨房等集合点。沟通是我们的命脉，但因为每个人都需要一个安静的地方来集中精力，我们为会议和专注的工作创造了小角落，为视频会议创造了封闭的房间。安静的地方和聚会地点一样重要。

是什么让谷歌办公室如此特别？

本地雇员的要求和愿望，已纳入我们的办公地点的规划和扩展。没有哪两间谷歌的办公室看起来是一样的，尽管它们都有相当非传统的室内设计元素和有趣的设计元素。我们的房间设计符合主题，创造一个诱人的工作氛围。通常有一个有趣的组成部分，但一切都是非常实用的，如柳条沙滩椅镶板和会议室的声学室内装潢。

没有什么是不必要的；甚至装饰元素也有作用。我们的目标是确保员工能够立即、直观地理解工作区域的用途，而不需要张贴“安静的工作室”之类的标识。

办公室的重要性

如果工作可以在任何地方完成，那么未来办公室的职能是什么？



约瑟芬·霍夫曼博士
能力中心业务绩效管理主管，
弗劳恩霍夫 IAO

办公室作为一个可以花在真正有价值的个人会面中的地方，获得了额外的意义。它提供了一种社区的感觉，并提供了一个立即体验工作过程的机会。技术媒体不可能在中期达到同样的程度。这个框架是必要的。人们想要认识其他人，属于一个群体。将来，他们仍然会想走进一栋漂亮的办公楼，为自己是公司的一员而感到自豪。

当人们不再有义务亲自报到上班，而虚拟协作的社交网络已成为日常惯例时，公司不得不考虑员工究竟为什么要来办公室。对于更喜欢在家

办公而不是在微软工作的萨比娜·海斯 (Sabine Heiss) 来说，周三她的“最佳选择”。它的唯一目的是让她看到同事，通过办公室小道消息听到事情，了解细微差别或参加个人反馈讨论。她承认，在完成工作方面，星期三是她效率最低的一天，但这并不意味着她可以没有这种奢侈。

相反，除了作为大量非正式信息的来源（这些非正式信息对顺利完成项目非常重要），它还有助于在团队中灌输一种归属感，增强对公司的认同感。作为一名房地产投资组合经理，她目睹了该公司“社交中心”近年来的扩张。在微软，这些中心通常有一个咖啡馆和位于中心位置的打印机等设施，员工在一天中必须访问这些中心。为了促进非正式交流，这些集线器现在安装了隔音装置。

办公室是否会放弃其作为工作场所的正式功能，而仅仅充当一个非正式的场地？

谷歌正采取行动，通过建立其“全面工作场所”的概念来应对任何此类变化。通往开放式办公室的道路经过许多功能型和社交型房间，这些房间提供免费食物和健身设备等便利设施，使在办公室的时间更有吸引力。

在微软，员工们在网络上工作，在国际上合作，就像他们在谷歌一样。就工作场所的设计方式而言，两家公司都被认为是最佳实践企业，但两家公司的工作文化不同。谷歌尽一切努力把员工拉进办公室，让他们在那里尽可能地快乐。

另一方面，IT 和软件制造商 Microsoft 鼓励其员工以非地域方式在办公室外工作，以测试或（视情况）优化公司自身产品的性能。希望向员工和市场传达其价值观和使命的生动感的公司，必须在虚拟层面通过某种有秩序的互联来做到这一点，在物理层面，可以是以旗舰店的方式实现。可以把明天的办公室主要视为一个会议场所，并尽一切努力确保其氛围和组织能鼓励员工以正式和非正式的方式共享信息。员工可以自由选



萨宾·海斯
中欧和东欧的房地产投资组合经理，
微软德国

办公室的重点不再是提供工作场所，而是作为员工和客户社交的场所。在微软，计算机网络使每个人都能在任何地方工作。如果我们想知道一些事情或做一个视频会议，我们就会用笔记本电脑互相“ping”。我们一起做一个文档，我们看着彼此的桌面。一切都是如此的虚拟，而我们绝对需要一个可以见面的实体空间。

好同事优先

首先，对于 18 至 25 岁的人来说，同事是培养工作创造力的首要因素。（Johnson Controls 2010）

是什么让人们去办公室？

1. 工作，在某种程度上，它需要身体的存在。2. 同事和同事之间的交流。3. 美化市容的价值观。一个有吸引力的城市位置和额外的服务。办公室是我们见面的地方。它是一个相遇和分享想法的地方，是物理和虚拟工作环境不可或缺的一部分。而且，非常重要是的，这是一个人们可以认同公司的地方。这就是谷歌 Office 使用谷歌语言的原因。

Frank Kohl-Boas，德国谷歌 Nordics&BeNeLux，首席人力资源业务伙伴 D/A/CH。



择工作场所。许多人会在家里工作，以便与家人保持亲密关系或减少通勤时间。

根据所涉及公司的规模，24% 到 57% 的公司已经给员工在家工作的机会。然而，在所有接受调查的公司中，只有 5% 至 6% 的公司雇佣全职在家工作的员工。这就解释了为什么 91.2% 的受访公司支持员工在家办公，但只有 38.7% 的公司为员工提供家具或购买家具的预算 (bso 2012)。

家庭成员的比例：

42.5% 的至少 10 名员工的公司为某些员工提供了在家工作的机会（预测）。在有 200 多名员工在办公室工作的公司中，57.3% 的雇用家庭员工。

(bso 2012)

工作满意度

无论是在家还是在办公室外，当员工每周工作 2.5 天左右，工作效率就会提高。但如果这个数字是三天或三天以上，它们就会再次下降。

(bso 2006)

图形 家庭办公室工作形式

公司规模越小，他们使用在家工作的员工的灵活性就越大。在员工少于 50 人的公司中，67.9% 的家庭型员工在家庭和办公室之间灵活分配时间。然而，在办公室员工超过 200 人的公司中，只有 51.7% 的家庭员工灵活分配时间。(bso 2012)

看起来，在办公室外面呆着不太舒服。更为普遍的是在家办公与在其他地方工作相结合的另一种就业形式。根据各种调查，大多数员工也不认为在家全职工作是理想的。在家工作缺乏非正式的接触和相互学习的机会，而这种接触和机会在共享的办公室或最近开始到处出现的“共同工作空间”中很自然地就会遇到。

许多自由职业者付费使用非约束性办公室，一次使用几天或几周，希望获得有趣的联系、有用的信息、智力上的灵感，或者在出现技术问题时获得自发的支持。著名的倍塔哈斯联合办公空间 (Betahaus Co-working Spaces) 驻汉堡的董事总经理莉娜·席勒-克劳森 (Lena Schiller-Clausen) 表示，人们主要感兴趣的是在公共环境中工作，而不是独自坐在电脑前，尽管他们可以上网。虽然倍塔哈斯联合办公空间的环境是一种相当随意的工作氛围，但在这种勤奋的团队氛围中租用一个位置也有助于提高自律，比如迫使员工穿着得体去上班。其他工作人员和诱人的环境对一个人的工作纪律和他 / 她对沟通的兴趣的影响，与家庭办公室相反，却有利于公司办公室。在办公室设计中应该更充分地考虑到这一点。

共同工作的空间

2011 年，全球共有 1129 个这样的共享办公室可供自由职业者按日、周或月租用。这意味着欧洲自 2010 年 10 月以来增长了 98% (北美 :+76%) (Deskmag 2011)

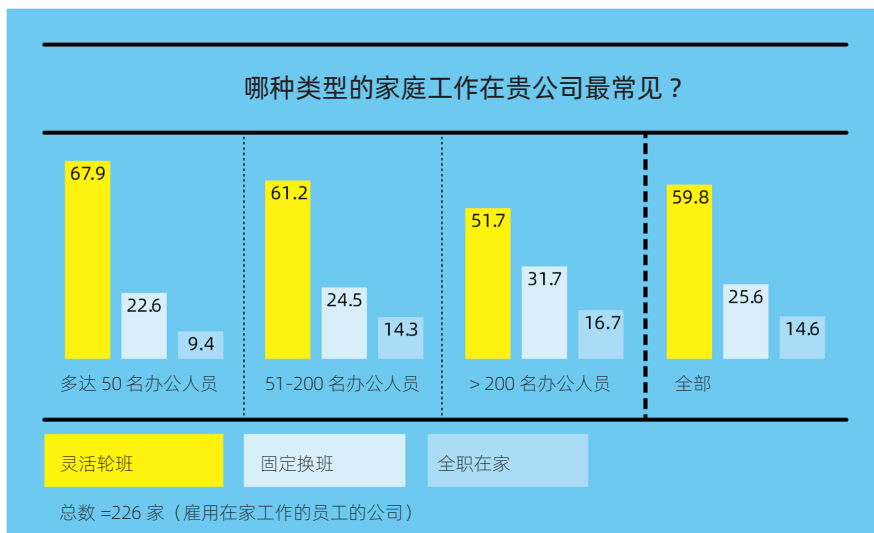
共同工作空间的益处

81% 使用共享办公室的人表示，他们最喜欢的是有同事在场。(同上)

外部专家的整合

为项目工作组建专门团队的外部专家公司表示，这些团队由以下外部专家组成，比例如下：顾问 (61.8%)、自由职业者 (29.9%)、供应商 (15.3%)、行业专业人士 (7.6%)、临时工 (4.9%) 和工程师 (4.9%)。

(bso 2012)



图书馆是能自由选择的工作场所。

在我对图书馆社会 / 空间 / 材料结构的研究中，我对这些学习领域投入了大量的精力。人们带着电子书进入图书馆，因为他们正在寻找一种学习知识的氛围。这种氛围是通过空间的物理布局以及社会成分创造的：共同的工作节奏和共同的仪式——这也是研究小组聚集一起工作的原因。就像办公室一样，图书馆也为各种活动设计了各种各样的房间：安静工作的地方、团体桌、沙发角。我们需要灵活、动态和可持续的空间，以及各种类型的工作所需的各种工作环境。

Eva-Christina Edinger, 空间社会学家，位于瑞士西北部的康斯坦茨大学和应用科学与艺术大学，硕士

情感转换成工作模式

根据职能沟通标准设计办公室只是个开始。

由于过去的办公室提供了技术和专业基础设施，现在这些资源也以移动或无处不在的云应用程序的形式在办公室之外提供。在未来，办公室将更多地作为一个场所，在刺激的工作氛围中培养社会关系。然后，如果没有其他地方立即让他们处于“正确的”工作氛围中，员工就会有意识地决定在办公室工作。以直观、实用的方式塑造这种情绪管理将成为办公室设计的关键挑战。（室内）建筑设计不应仅仅是功能性还具有明确的情感作用。

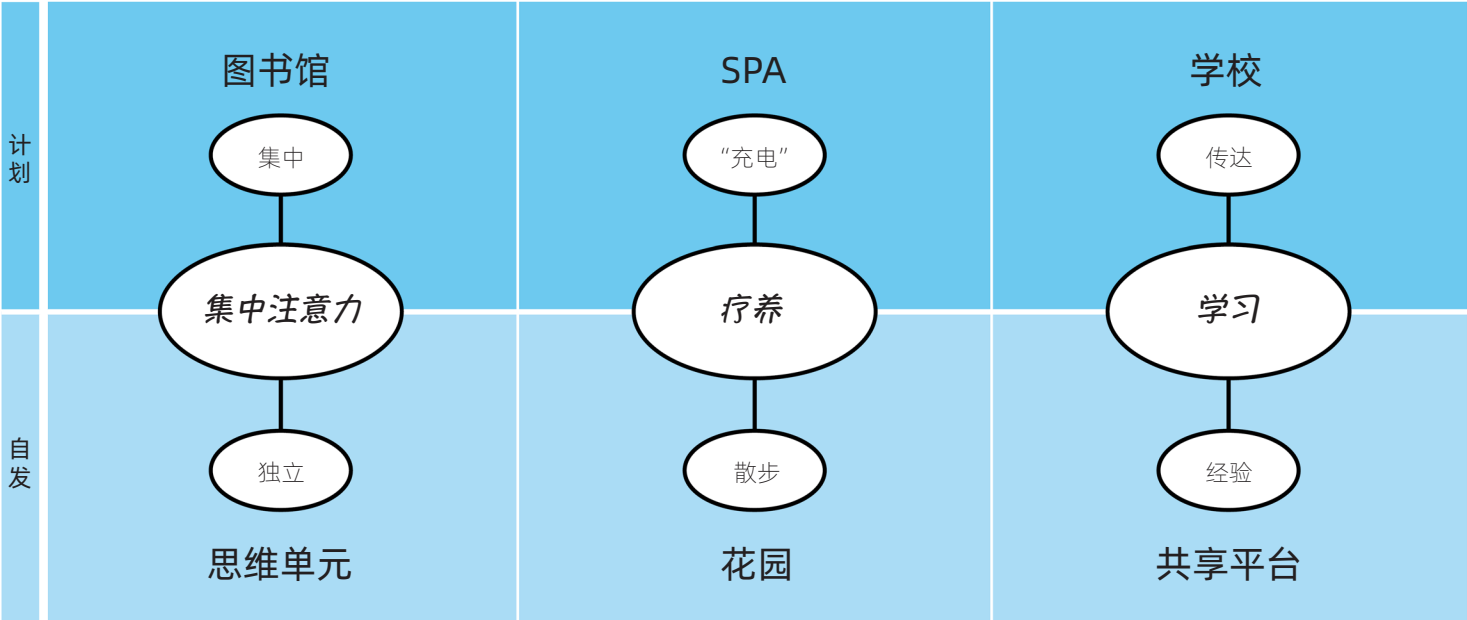
团队会议室访问
41%的Y世代成员愿意进入团队空间时需要进入团队房间的权利。
(Johnson Controls 2010)

传统工作站数量的减少，同时交流和非正式会议的机会增加，导致了许多不同的空间功能的建立。正如瑞士信贷 (Credit Suisse) 的例子所表明的那样，这些机会种类繁多，同时在确保个人专注或沟通方面也非常有用。

非传统的
32%的人喜欢“突围空间”，而不是传统的会议室。（同上）

根据功能标准来设计办公室，只标志着新工作秩序的一半，因为人们会适应周围的环境，相反，他们会选择他们希望能给他们功能和情感支持的环境。员工们会发现，如果办公室（以及办公室内人员）如果为他们提供一间办公室（单独办公），他们更容易在独自工作和与同事交流之间切换。

沟 通 强 度



特别是灵活的结构，以及那些为员工提供选择工作方式和工作地点的自由的结构，创造了一个榜样、仪式和符号成为更有效地组织和定位自己的重要指南的环境。

准确分析所、过去的知识，可以帮助我们重新思考 办公室功能

对历史知识遗址的考察使人想起亚历山大的古代图书馆及其宏伟的会议室、阅读室和收藏室。该综合体还包括供散步的走廊网络。因此，图书馆因此成为一座冥想建筑的完美范例——一个将参观者带入有利于积累知识的状态的建筑。办公室可以从这样一个知识站点所树立的榜样中受益。将功能活动与联想或原型氛围联系起来，可以把办公室变成一个理想的工作场所，不必看起来像办公室，因为它的主要任务不是提供基础设施，而是激发有利于工作和分享想法的情绪。

在过去，人们来办公室是因为那里有可用的工具。在未来，他们会被有刺激性的办公室所吸引，在那里他们可以交流或独自工作。

图中显示的是知识工作者的典型活动，位于最集中（左）和最交流（右）两极之间的轴线上。其目标是通过提供一个刺激的环境来提高主要任务的成绩，同时铭记计划活动和自发活动之间的差别，以确保非正式的交流。指办公室以外的地方的术语可以用来使空间更生动和愉快。像“花园”或“工作室”这样的词汇会影响员工的行为和工作氛围。

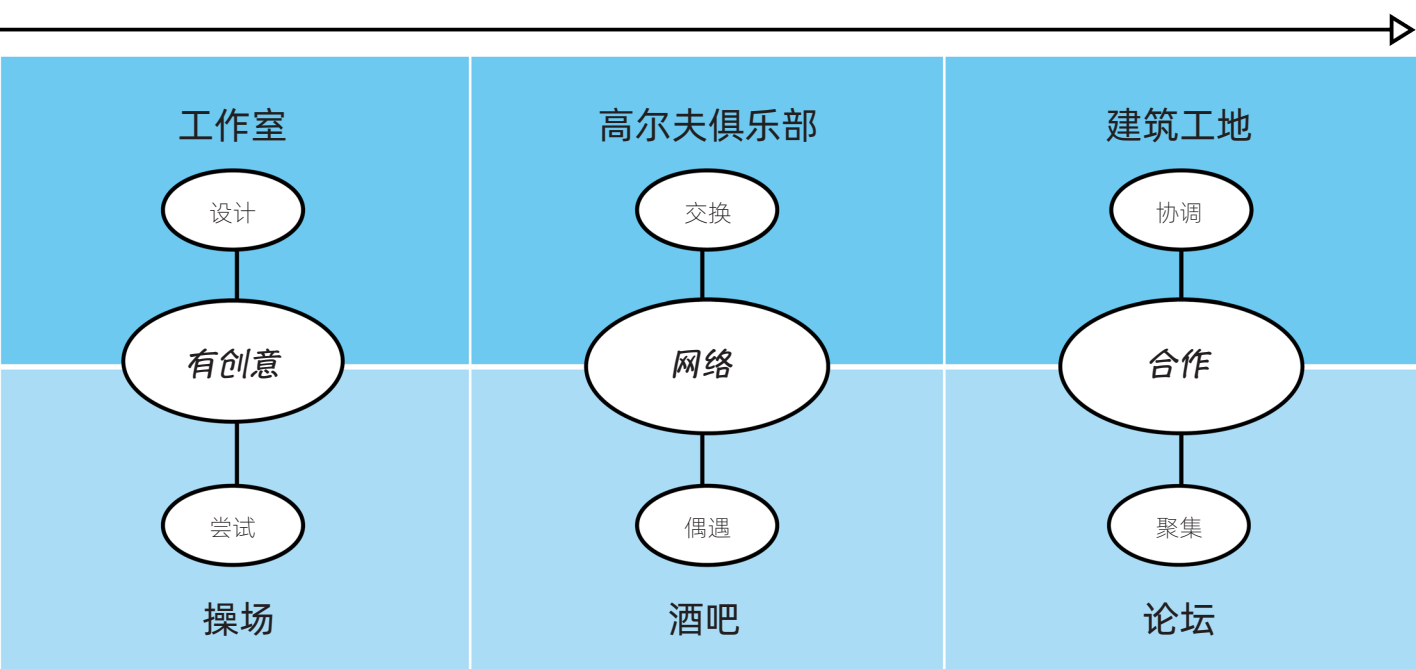
理想的工作场所也是工业企业正在解决的一个问题，因为它们正试图在结构转型中重新集中精力。蒂森克虏伯 (ThyssenKrupp AG) 最近在埃森市的历史地段修建了一座令人印象深刻的校园。新校区被设计成一种“知识园”，以吸引来自其他部门的工业公司。



索尼娅·马蒂森
bufc 的所有者
BERUF UND FAMILIE
CONSULTING
[职业和家庭咨询]



仪式弥补了需要存在的文化。公司需要使其沟通透明。由于不会总是坐在同一张桌子上，我至少应该能够享受论坛、会议场所和各种活动。未来正在形成，包括补偿失去与同事直接联系的仪式。



然而，即使没有外部公司的存在，园区内办公大楼的布局也必须仔细规划。人行道和路线指导对于促进非正式交流正变得越来越重要。

特殊的形式，如安静的房间，也表明沉思或悲伤的时刻在办公室也有一席之地。校园被设计成一个城市链接，其公园综合体也为当地居民提供了一个放松的地方。

蒂森克虏伯 现代工作

蒂森克虏伯 (ThyssenKrupp) 2010 年夏季季度的开幕标志着公司历史上的新篇章。埃森的校园概念是与斯图加特的 Fraunhofer IAO、Chaix & Morel et Associates 和 JSWD Architects 共同开发。

快照

++ 产业与科技集团
+++ 2010/2011 年营业额 :490 亿欧元
+++ 170,000 名员工，80 个国家
+++ 企业品牌代表着一致性、实力和质量。

为会议和事件建立的 Q2 论坛是讨论、分享想法和项目工作的理想场所。所有的建筑都由小的道路和广场连接，为交流创造空间，并在绿色环境中散步。蒂森克虏伯的综合设施还包括一个“演讲室”，员工可以在这里休息。

背景

蒂森克虏伯季度可以被描述为该集团典型价值观的建筑诠释。它也象征着集团和鲁尔地区的形象和结构转型。因此，新的综合设施体现了与该地区的团结，并为全球集团提供了一个“大本营”。

集成

克虏伯园区的设计理念是系统地开放公众使用以前的工业用地。赋予它生命的城市建设项目旨在创建一个有吸引力的城市新区域，其中也包括住宅建筑。居民和员工在不工作的时候利用这些开放的空间放松和消磨时间。蒂森克虏伯正在展示其社会责任感，并积极参与使埃森吸引潜在员工和投资者的过程

目标

+++ 象征主义：对集团企业价值观的建筑诠释创造了一种认同感。
+++ 关注未来：现代工作站创造创新的工作环境。
+++ 高效：降低空间、能源和管理成本。

结果

+++ 透明：开放式的办公室使互动、沟通和合作成为可能。
++ 创新：项目所用材料近一半来自蒂森克虏伯。通过这种方式，公司正在展示其创新能力和技术专长。
+++ 放松：绿色区域代表了一个创造更好的工作和生活平衡的综合概念，也提高了工作体验的质量。

校园的概念

校园占地 42 英亩，由 5 栋结构相似的扁平灵活的建筑组成。所有的建筑都有一个基本的核心建筑原则。被称为 Q1 的建筑是最令人印象深刻的；有 500 人在那里工作。



透明的建筑设计营造了交流的环境。

我们为蒂森克虏伯 (ThyssenKrupp) 创建了一个办公世界，在这个世界中，员工需要实际使用的路径同时也为交流创造机会。在员工搬进来不久，一位经理找到我，说他前三周见到的员工比过去三年中见到的还要多。这就是好的架构所能做的。它为相遇创造了空间，没有相遇就没有交流。当我们失去了自发的交流，我们也失去了我们的情感和创造力。因此，未来的办公室——作为一个真实的地方——将仍然是聪明人的聚会场所。

Jürgen Steffens, JSWD Architects 建筑师兼合伙人



让单调乏味的办公室气氛活跃起来

一个主要的目标是活跃经常单调的办公室气氛。无论是通过外部建设一个对所有人开放的校园，还是在内部创建一种不典型的办公室环境来实现这一点都不重要。然而，仅仅用桌子和椅子来定义会议室已经不够了，因为典型的办公室功能会抑制创造力和跨学科的网络。

自 2011 年以来，途易旅行社一直为员工提供从办公楼搬到市中心一个名为“57 号模块”(Modul57)的合作办公空间的机会。熟悉 TUI 汉诺威总部的人可能会理解这一点，但事实上，选择这个地点更多的是因为邻近一所大学和外部合作伙伴。“57 号模块”最初是为创意产业的自由职业者设计的，它与 Regus 等供应商的传统工作空间不同。该领域的先驱 Betahaus 帮助 TUI 设计了联合办公空间。

我们的目标是创建一个跨学科合作的网站，它不一定看起来像一个办公室，其灵活的设置将支持各种工作需求。

“你工作的地方反映了你是哪种类型的公司。你可以在一个非常开放、没有办公室的空间里工作，在那里人们可以一起工作，一起玩耍，从中获得创新。”

布拉德·加林豪斯
应用和商务集团的总裁，
AOL

弗劳恩霍费尔研究所 现代工作

弗劳恩霍夫国际关系研究所的威廉·鲍尔教授谈到了办公室的作用以及他对未来办公室的展望。



威廉·鲍尔教授
弗劳恩霍夫工学院
副院长

包括蒂森克虏伯在内的许多公司都在为非正式沟通创造空间。为什么？

现在流程更精简、速度更快，公司需要灵活地应对快速变化的市场环境。这就是为什么自发的、计划外的、最重要的是，快速沟通变得越来越重要。非正式沟通的重要性在两个层面上都在增加。

一方面，符合社交媒体原则的非正式沟通为企业提供了新的机会。另一方面，工作场所的物理空间设计支持个人非正式交流。偶然的相遇往往会带来新的想法和方法，从而带来创新。自发性、速度和敏捷性是当今企业成功的要素。

今天我们可以在任何时间、任何地点工作。在这种情况下，应如何界定办事处的作用？

我们可以看到办公室作为交流场所变得越来越重要的趋势。在其他方面，这一现象得到了一个事实的证实，即对交流和团队空间的需求正在增加，尽管对办公桌的空间要求越来越少。

未来将会有有形的工作场所，但这些场所主要是交流的场所和企业文化的活动中心。这就是我们对蒂森克虏伯园区所做的。

未来的办公室会是什么样子？

这个问题试图引出一个特定的概念或地点作为回应，但这绝对是谈论未来办公室的错误方法，未来办公室将是一个多功能的地方。它将是一系列不同的工作场所，如家庭办公室、咖啡馆和火车。很明显，虽然我们工作的地方会变得更加多样化，但有一个地方仍然非常重要：办公楼里的“办公室”。我们在某一特定时刻，无论身在何处，工作都在进行。

尽管如此，“办公室”在未来仍然会存在。它将提供一个良好的工作环境，最重要的是，它将把工人和他们的同事聚集在一起。换句话说，作为社会中日益增长的数字互动的补充，个人接触将变得更加重要。这就是为什么我相信我们将看到一个混合工作的世界。数字世界和物理世界将不会取代，而是相互补充。

Bauer 负责担任弗劳恩霍夫工学院副院长、德国斯图加特大学弗劳恩霍夫工学院院长、德国斯图加特大学工学院院长，负责“企业发展和工作设计”项目。他管理的项目涉及创新研究、技术管理和未来的工作。

“没有人就没有知识；它是由信息的认知联系产生的。”

伊娃 - 克里斯蒂娜·埃丁格
空间社会学家，康斯坦茨大学理学和瑞士西北部应用科学与艺术大学，硕士

然而，最重要的是，“57 号模块”将 TUI 员工和外部合作伙伴聚集在一起，进行非正式的共享，这种共享可以是计划的，也可以是偶然的。

项目工作塑造工作文化

同样的方法可以在免费项目工作的房间中看到。在 bso 的调查中，共有 45.8% 的公司报告说，不局限于特定部门的项目工作占其项目活动的 20 - 49%，22.1% 的公司报告的数字为 50 - 75%。

同一项调查发现，项目团队（通常是混合的）使用家庭工作者、来自其他地方的员工和外部专家的频率按降序排列。换句话说，灵活团队中的项目工作并不一定要在一个地点进行。尽管如此，29.3% 的受访企业表示，他们为这种更自由的合作形式预留了专门的空间，否则需要调整团队和会议室来适应它。

需要注意的是，利用社交媒体支持沟通的公司比一般公司更频繁地建立单独的项目室。即使是具有灵活工作计划的“流动团队”也需要一个安全避难所来支援他们的活动。



伊莎贝尔·德罗尔
管理信息与支持总监，
图
TUI 德国



我们在这里
处理的不是

工作站。重要的是创造空间，让旅游专家能够见面、分享想法、了解彼此和建立网络。

TUI 公司联合办公

自 2011 年 9 月以来，TUI 的“57 号模块”公司共同办公空间一直为汉诺威的旅游公司员工和外部合作伙伴提供创造性的工作环境和网络机会，所有这些都建立了外部的灵活性。

快照

TUI 旅游有限公司是欧洲领先的旅游集团之一
++ 德国 TUI 在德国拥有超过 5000 名员工；其中 1650 人在 2011 年汉诺威的营业额为 175 亿欧元

背景

TUI “模块化 57”公司联合办公空间的概念是在汉堡 Betahaus 为期三个月的战略过程中提出的。这个过程考虑了来自员工、经理和外部专家的输入。

目标

创意：在汉诺威建立一个人们可以分享想法的场所和创意社区的聚会场所。
鼓舞人心：为 TUI 员工引入新的工作形式，提供一个鼓舞人心和多样化的环境，促进创意的产生。网络化：通过网络化的位置向外界开放 TUI 创新过程。
协作：交流社区和归属感。

MODUL57

这个共同工作的空间是一个自由思考的场所和一个环境，提供了一个在创造性的氛围中富有成效地工作的机会。自由职业者可以在很短的时间内租用工作站，这就是为什么该设施包含了各种令人鼓舞的空间概念的房间。“Modul57”位于 285 m² 阁楼，包括 23 个工作站，一个角落的沙发上，会议室，多功能区域。它是开放式办公室、家庭办公室和公共厨房的混合体。

洞察力

产生想法：为会面创造一个空间，可以更容易地识别新的问题领域，并将它们从外部带入公司。催化剂：网络和共享加速内部转换。然而，新的工作组织形式不能简单地“按现状”转移到大公司。
孵化器：不同类型的专家聚集在一起的空间；它可以作为一个新的商业思想的滋生地，公司可以从中获利。
BETA: 按照“常数 BETA”原则行事意味着计划更少，并以更敏捷的方式实现措施。



约尔根·绍尔瓦尔德
人力资源和社会问题主任
B. Braun Melsungen
股份公司

>>> 灵活选择工作站可带来完全不同的交流文化。当我作为经理有机会坐在实习生旁边时，我会对所发生的事情有更好、更直接的见解。

异质团队中的学习

项目式工作将不同年龄、不同部门的员工聚集在一起，在某些情况下，甚至是公司的边界。个人工作方式的差异在这里变得很明显，但这些可以在相互学习的过程中得到平衡。今天的工人面临着年轻人和老年人之间的代沟。

德国联邦统计局表示，年龄是职场歧视最常见的原因。2010年，9%的德国工人都经历过年龄问题——不仅是老年人，年轻员工也是如此。年轻人和老年人需要互相学习，这一事实强调了发展空间或组织概念的必要性，以消除偏见，在公司内部保留知识。为了管理年龄、生命阶段和与年龄相关的要求方面的内部异质性，以及防止异化，需要更多样化的形式和非正式合作和互动。

项目式工作——新工作文化中的工作形式——教会员工主动承担责任。在未来，团队将得到截止日期和预算，然后在与其他团队的公开竞争中管理自己的资源、人员、支付方案和假期时间。

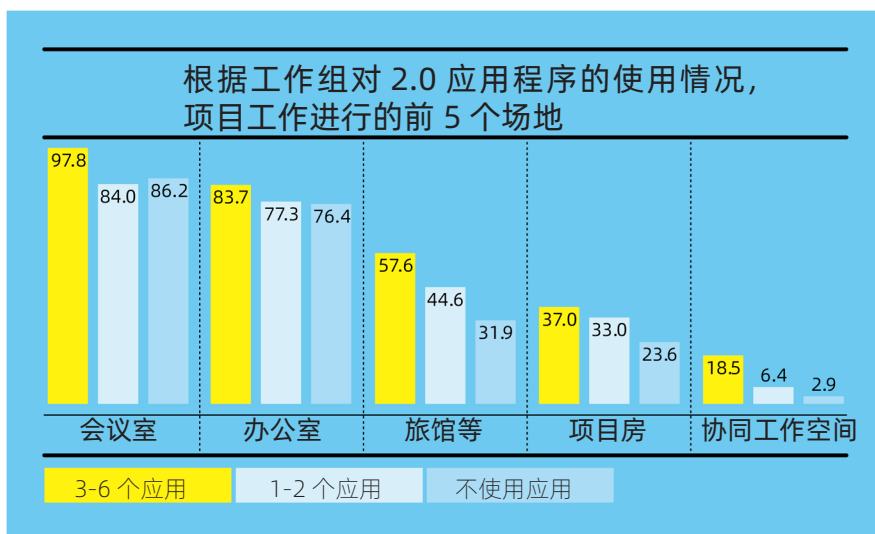
公司将提供空间、能力和资源。工作站是否位于公司办公室或共同工作空间将取决于所讨论的环境的功能和情感属性。

继续教育

四分之三的至少有十名员工的公司将员工的继续教育放在优先位置。在接受调查的公司中，继续教育在32.4%的公司中也扮演着非常重要的角色。(bso 2012)

内部进修

不论规模大小，所提供的进修类型的选择都非常相似。最受欢迎的形式是内部和外部培训活动以及团队内的相互学习。(同上)



老龄化

早在 2009 年，德国总人口的 40% 人口已经超过 50 岁；这到 2030 年，这一数字将增加到 50%。(Destatis 2009)

图形

项目工作的五大地点
工作组使用的 Web 2.0 应用程序越多，公司就越有可能为工作组的项目工作预留空间。(bso 2012)



>>> 办公室仍将保留，但它们将发生根本性的变化。我们在全球 550 个城市提供灵活的工作空间，未来的工作将由灵活的工作模式主导，这种以结果为导向的文化最终将消除员工在办公室的强制性存在。不过，我们日后仍需要办公室，因为这些地方是人们聚在一起，共同开拓新想法的地方。然而，办公室采用的形式将发生根本性的变化。它们将成为一种社交中心，提供各种各样的见面机会。办公室必须代表企业品牌，并在同等程度上促进知识交流。一个“中心和发言”组织将帮助企业与员工保持密切联系。

迈克尔·巴特，雷格斯有限公司区域总经理

结论

每个公司都必须找到自己的新工作秩序。这种新文化必须得到董事会和管理人员的积极推动。它必须符合所有利益攸关方的利益，而且只有在所有与会者的共识下才能建立



拉尔夫·布鲁德教授
达姆施塔特工业大学
人体工程学研究所
主任

在 未来的办公室里，每个人都是一个积极的群体活动的一部分，其内容和思维方式可以被所有人分享，但也可以被所有人质疑和改进。集体智慧、非层级沟通和开放的创新过程需要一种新的结构—确保信息自由流动的新工作顺序。这不仅涉及所有内部和外部的沟通，而且在所有部门的所有员工之间建立了更紧密和更透明的纽带。

由于社交媒体已经在外部成功地培养了情感认同和对话题和价值观的集中讨论，社交网络很可能也能商业组织设定新的标准。业务是许多人之间的协作过程，现在是时候描述这个活动领域了。未来办公室是协作的空间，由共同的价值观和在这个物理会议场出现的思维方式所统一。

办公室作为参考点的意义仍然相同，但协作形式需要彻底改革

办公室将保留其作为参考点的重要性，但在每一种情况下，都需要重新界定其职能，以反映特定的企业文化和预期的活动和方法。作为一个合作场所，办公室的作用有多大？作为一个个人联系的场所，办公室的作用有多大？

工作文化的演变与环境是相互依赖的。每个员工都会受到同事行为和物理环境的影响。但社交网络促进的合作超越了这种物理设置。媒体使用所产生的新行为模式进一步减少了环境的直接影响。这使得拥有一套共同的规则和价值观，以及能够激励员工、培养团队精神和促进同事之间关系的组织措施变得更为重要。

>> 不同的模型 并存存在。

在很长一段时间里，似乎是这样。似乎提供长期稳定工作的典型德国公司将被一种更灵活的模式所取代，在这种模式中，雇员-雇员的角色往往是暂时的。我们的观察表明，这两种模式似乎注定会持续下去。什么不是真正的目前已实现的是将这些形式组合成一种混合类型的组织。

>> 在数字化网络化的工作环境中，建筑仍然很重要

作为非正式交流的中心，在这里可以进行人际分享和群体形成。要实现社会凝聚力，这在变更项目团队中尤为重要，面对面的接触是必要的。这是因为这样的接触提供了整个沟通的带宽，包括非语言参数。您可以使用整个范围的情景参数来生成对团队和大楼中其他同事的活动的意识或关注。适当设计的公共空间也可作为非正式交流和人际交往的中心，促进创造性思想的自发发展。

诺伯特·施特雷茨博士，“智能未来计划”科学总监



TRENDBURO SCENARIO I

“企业旗舰”

网络时代和全球化要求快速和敏捷，特别是在大型企业中
尼斯集团是关注的。消费品制造商，想使一个生动的即时通讯对客户、营
销伙伴和员工的压力品牌和创新能力可以通过宣传他们的存在和时尚来做
到这一点
像旗舰店一样装饰他们总部的内外。

位置

+++ 区域总部位于市中心，是最佳的可达性旗舰站点。它是城市景观的一部分，有一个合适的建筑和零售店。因此，总部作为一个商店，一个服务中心和展示品牌的客户。然而，工作场所灵活地分布在城镇不同地区的众多设施中。员工青睐的另一个好处是，办公地点靠近居民区。在家附近工作可以帮助他们更有效地整合他们的职业和个人生活。这种一体化的例子将包括照顾儿童或父母的能力以及接近照顾中心。

组织

+++ 例如，一个快速消费品集团通过其组织结构实现了很大的灵活性。该集团只雇佣了相对较少的核心员工 1 万名，这些员工主要分布在不同的工作中心，但在人才云中还有另外 5 万名熟练工人。

+++ 透明的文化是通过社交网络共享的。普通员工和专业专家分享兴趣、活动和技能，以提高他们的社会和数字声誉。这使得我们有可能对公司的人才库进行动态的了解和访问。根据他们的资格和能力水平，独立的创业工人在云中获取认证，然后根据项目需要雇佣他们。

+++ 工作基本上是自组织的、全局的和虚拟的。它主要是通过云计算和数字呈现文化来实现的。然而，与公司的必要联系和认同是通过仪式体验来实现的。

企业文化

+++ 快消品集团以其良好的声誉为企业树立了良好的企业形象。不出所料，潜在的求职者正在人才管道中等待有限且抢手的全职职位。核心劳动力主要由表现出色的企业家组成，他们为那些渴望全职工作的人树立了榜样。

+++ 每周一次的总部会议，在这里可以建立联系，可以进行团队讨论，并且正式支持非正式的网络。每周的总部日对于核心员工来说是强制性的，对于来自人才云的专家来说则是可选的。那一天充满了社交活动。学术早餐，也是为了继续教育的目的，在早上举行。中午，参加者可在“盲目午餐”参加非正式的社交活动。

这时候，根据他们目前的任务、技能和兴趣，有五个人会被安排在一起共进午餐。

+++ 在晚上，总部为品牌体验活动开放公共区域。作为这些活动的一部分，产品和概念被提出，创新被介绍和抽样在豪华设计的销售部分。

办公室

传统意义上的“办公室”已经不存在了。以合同形式聘用的员工和独立专家可以在伦敦金融城的许多地点办理入住手续，在他们选择的与自己的薪资水平相匹配的工作地点工作。对于这些员工，工作设置是模块化的，从共同工作空间到独立的工作站和会议室。换句话说，工人可以选择工作环境，以适应他们的工作专业附近他们的家。对于需要紧密合作的长期项目，可以在项目期间租用特殊的项目房间。

+++ 每个房间都配有投影屏幕，用于视频会议，促进国际团队之间的合作。更重要的是，当前的项目开发可以通过企业流程进行跟踪，并且可以实时与同事联系。办公用车补充了灵活的办公系统，提供了移动的上门服务中心，使员工更容易在途中工作。这些车辆被部署到不同的城市地点，可以作为高度集中的工作场所、流动的独立办公室或紧凑的会议室。在没有工人开车的情况下，移动办公室所行驶的距离作为工作时间总和的效率加；这一原则也通过在铁路线路上提供特殊的商务贵宾室来实现。

+++ 另一方面，区域总部与移动办公和匿名办公截然相反。它的功能完全是作为一个地方的企业文化掌握主导地位（企业旗舰）。这就是通过仪式和适当的氛围来促进非正式社交的地方。为了加强所有感官的感知，传统的办公家具和与企业设计兼容的室内设计，辅予以品牌相适应的企业声音和企业气味。企业气味情感——将空间具体化，提升品牌认知度，将企业的身份定格在记忆中。换句话说，区域总部是一个吸引所有五种感官的地方，品牌和企业文化在这里开花结果，形成一种体验。



沃尔特·格布哈特
建筑师

未来的办公楼将扮演一个旗舰店的角色，它代表了品牌在内部和外部的身份。

有吸引力的工作场所的要求

85% 的要求：没有令人反感的噪音水平；
80%：离家不远；
71%：容易到达；
70%：有吸引力的工作空间；
56%：高品质的工作环境；
55% 方便购物。
(Vivico Real Estate 2009)



威廉·鲍尔教授
国际原子能机构
副主任

如果总部不是雇主品牌的标志，那又是什么？特别是当工作地点数量增加时，主办公楼必须作为聚集场所。这是一个位置，大声和明确地说：“看这里，这就是我们！”



Frank Kohl-Boas,
Nordics&BeNeLux,
首席人力资源业务伙伴
D/A/CH
德国谷歌



我们在这里处理的不是我们在山景城的总部有一个校园设计。在加州，我们很早就决定把校园里的所有设施都融入校园，给人带来愉快的体验。我们想让我们的工程师有尽可能多的时间来做他们喜欢的事情，那就是编程，所以我们逐渐把餐厅、洗衣房和理发店 / 美容院都建了进去。没有两个谷歌办公室是相同的，但它们确实有一些共同之处。这就是为什么我们在德国的网站就像我们总部的小版本。乒乓球室、健身房和早餐服务等设施确实提高了汉堡一天的工作质量。

TRENDBURO SCENARIO II

“知识校园”

在农村人口外逃的时代，总部位于城市以外的中层企业承受着越来越大的压力，它们必须能够提供令人垂涎的技术工人激励措施，使这些企业对雇主更具吸引力。越来越多的公司通过为员工提供勤工俭学的机会来应对这一挑战。与研究机构的合资和伙伴关系使知识的动态共享成为可能，并扩大了商业机会。

位置

+++ 企业园区位于一个大学城附近的农村地区，基础设施普遍薄弱。它周围有几家供应商公司，而且还坐落在一所地区大学技术部门的综合大楼附近。

+++ 公司与大学合作，发挥协同效应，共同运营一个研究中心。当地县政府为园区提供了坚实的基础设施，并为希望建设办公楼 / 住宅的投资者和员工提供了有利的条件。

组织

+++ 例如：一家为主要国际汽车品牌提供零部件的家族企业。学校和位于校园内的公司联合委托公司的专业技术人员和学校专家申请的研究和项目任务。

+++ 项目团队是由校园内所有公司中挑选最优秀的申请人组成的，供应商公司之间的边界是可渗透的，项目团队是跨学科的。任务、截止日期和预算在详细的简报中定义。这使得家族经营的公司能够对其成本保持一个清晰的概述。

+++ 每个跨学科的团队都有一个来自公司的主管。主管负责战略项目管理，确保严格的时间表和截止日期得到遵守。项目团队可以自由决定他们在工作中采用的方法。他们还获得奖励，在低于预算的情况下完成项目，奖励的形式与节省的成本相等。

企业文化

+++ 校园企业文化的特点是各种资源的广泛共享。以开放创新政策补充资源的协同使用。这些公司和大学共同赞助创业比赛，帮助建立创业基金，并建立战略联盟。

+++ 大约 250 名员工的年龄结构是非常多样化的。此外，一些员工来自周边地区，能够通过双公司大学系统获得技能。另一些人则是高素质的工程师，他们要么因为工作原因搬到这个地区，要么在工作日住在校园里，周末再回到城市。年轻的家庭尤其喜欢利用打折的房地产价格在周围的农村建房。明确鼓励学习

+++ 反向辅导计划允许年轻员工将自己的知识传授给年长的同事，并使他们在技术和专业知识

方面赶上时代。还有非正式联系的“实践社区”，其成员在其工作中执行类似的任务，因此他们广泛分享信息和最佳实践。这些社区共同开发和测试新产品创意，并优化流程。

+++ 校园内的公司与该地区有着密切的联系，并实行企业公民制度。例如，员工每年被分配一定的时间在该地区从事志愿工作。

办公室

+++ 知识和公司园区取代了基本的城市基础设施和供应系统，除了办公楼外，还包括餐厅、图书馆、工作室、水疗中心、幼儿园和项目平房。所有的设施都是由校园内的公司共同出资的。

校园基础设施通过为长期项目任务提供平房来支持项目工作。项目团队可以在整个项目期间使用平房作为总部，在这样的氛围中，他们可以专注于自己的工作。车间配有 3D 打印机，可以直接生产新开发设计的模型。

+++ 校园图书馆的主要目的不是出借图书，而是让专家们在一个安静、高度集中、知识面广泛的氛围中进行合作。该建筑有高高的天花板和长长的木桌，书桌上有台灯，台灯投射出一个锥形的光，营造出一种有助于集中注意力的氛围。

+++ 户外创意区，如攀岩设施和操场，有助于将锻炼与娱乐元素结合起来，增强团队和团队的活力。校园里还有老年人之家，那些不住在校园里员工可以以比其他地方更低的成本，在离工作地点更近的地方，获得照顾年长亲属的服务。

+++ 校园通过融合溪流、树木、草地等自然元素，为员工提供在绿色环境中生活和工作的体验。这些元素与现代建筑设计相结合，与商业园区形成了令人愉快的对比，而商业园区通常是纯功能性的，而且往往缺乏吸引力。因此，校园工作为员工提供了高质量和愉快的体验，并被成功地推广为城市工作场所的一个有趣的替代品。

TRENDBURO SCENARIO III

“工作 - 生活社区”

为了支持员工的城市生活方式，规模较小的机构越来越多地设计全方位的生活空间，而不是工作空间，因为他们所在的部门正受到工作和休闲之间界限完全消失的影响，这也影响着城市游牧民的生活环境。大城市的住房短缺也在推动新概念的发展，使“在一个屋檐下”工作和生活的想法更具吸引力。

位置

+++ 城市工作 - 生活社区是在受结构变化影响的、靠近城市的地区创建的；中介机构正在转型地区落户，以便为员工提供价格合理的住房。这些社区是多元文化的，有一个活跃的、创造性的氛围。
+++ 为了促进群体的更大融合，使这些地方对学生、年轻家庭、艺术家和自由职业者更有吸引力，地方政府正在财政上支持在基础设施薄弱的城市地区建设新定居点的运动。

组织

+++ 这个例子是一个拥有大约 18 名员工的媒体机构，它被组织成一个城市工作 - 生活社区。大部分员工参与项目工作；只有一个小的核心团队作为客户和委托项目的公司的持续有效的接口。
+++ 城市工作生活社区不是等级制度；它是关于共同的规则 and 标准，这些规则和标准在机构一级起着控制的作用。在团队层面，自我或组织的原则是适用的。决策权力和责任被分散并委派给各个团队。此外，项目经理在项目期间由每个小组在协商一致的管理制度下选出。
+++ 在这种“他律”组织结构中，每个员工都是他或她自己的经理；决策是自下而上做出的。公司的外部边界也被打破了，自由职业者被灵活地安排到项目工作中，临时可用的工作空间被出租给同事。该系统确保与外部伙伴的广泛互动，从而促进创造性和不同观点的集成。

企业文化

+++ 劳动力的年龄结构是异质的，但其心态却是同质的。大多数员工来自大城市，他们的身份是由他们的数字生活方式塑造的。他们不以金钱来界定自己，这就是为什么他们更喜欢一种工作模式，在这种模式下，他们的部分工资被用来为他们在工程处经营的公共住房区内提供简单和灵活的生活安排。
+++ 良好的信任文化减少了监控的必要性。员工被赋予权力、时间自主权和责任来规划他们的工作和项目。
+++ 这种自组织的有效性是由积极参与和自主的文化所保证，并面向未来而行动。

同音和面向未来的行动。工作和休闲的完美结合使得“在家”——在工作时间处理私人事务——成为日常生活中正常的一部分。

+++ 企业文化的价值观是创造性的、个性化的、自由的，员工实现个人价值的欲望导致了他们所从事的项目所带来的认同感。分层结构的缺失促进了城市工作 / 居住环境中的社区感；同事成为朋友。公共住宅综合体将这一理念带入生活，因为生活区和就餐区是共同的空间，它们也鼓励人们在下班后一起做事情。

+++ 工作文化的特点是工作活动的各个阶段被空闲时间打断（例如休假）。在这样的环境中，转换是连续的；永久的改变是文化的核心要素

办公室

+++ 城市工作生活社区将生活和工作“在一个屋檐下”结合起来。鉴于目前的住房短缺，这种安排提供了无限的灵活性。工作场所、公寓和公共区域都位于同一地点。

+++ 办公室以工作室氛围激励员工；个人工作站的设计培养创造力。所有这些都是在“永远在 Beta 版”的口号下完成的，以表达永久更改的想法。充满活力的咖啡氛围反映了员工对一个不像工作场所的工作环境的渴望。那些偶尔需要安静工作空间的人可以通过选择特殊耳机上的静音功能来创建自己的专注区。“自带设备”也是企业文化的一部分，它允许员工以自己独特的风格开展工作。城市游牧办公室是无纸化的，员工的笔记本电脑可以放在任何地方——公共住宅区或天气好的公园里。换换环境可以创造新的视角，激发更大的创造力。

+++ 项目人员和同事都在一个屋檐下。临时空置的工作站可透过社区平台使用，如有需要，可选择在邻近的公共房屋综合大楼内办公。同事们可以在个人公寓和社区区域的房间之间进行选择。

+++ 办公室和住宅的设备和家具都是与室内设计师合作选择的，并与个人的企业形象相适应。因此，城市工作生活社区作为一个生活空间，促进群体归属感。



莱娜·席勒 - 克劳森
汉堡贝塔豪斯联合工作空间
董事总经理

人类最大的愿望是感到他们并不孤单。这也是人们来贝塔豪斯的主要原因之一。每个人家里都有桌椅和互联网，或者他们可以去星巴克。正如你的家会影响你在日常生活中的幸福感（以及晚上的睡眠质量）一样，你的工作场所，以及它的设计和你可以塑造它的程度，也会对你的整体幸福感产生强大的影响。

方法

本研究综合了当前趋势和驱动因素影响的新的工作文化

与来自研究和工业界的个别专家进行 22 次定性访谈

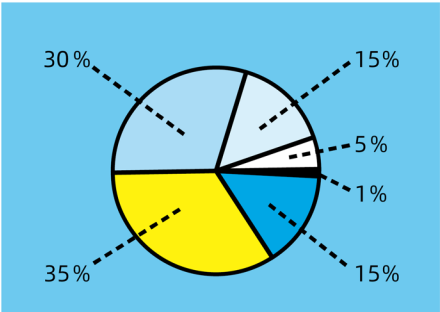
+++ 建筑学 +++ 工作社会学 +++ + 空间社会学 +++ WEB 2.0 和社交媒体 +++ 组织咨询 +++ 企业战略咨询 +++ 企业内外沟通 +++ 信息技术 +++ 人力资源 +++ 研发 +++ 房地产 +++ 工务委员会

约琴·阿德勒, 德意志银行首席业务分析师
朱迪思·巴德尔, Metaplan 组织顾问
迈克尔·巴特 ,KG . Regus GmbH & Co. 区域总经理
威廉鲍尔教授, 弗劳恩霍夫 IAO, 副主任
诺伯特·博尔茨教授, 柏林工业大学媒体哲学家
拉尔夫·布鲁德教授, 达姆施塔特工业大学人体工程学研究所所长
雅克·布金博士, 麦肯锡公司董事, 布鲁塞尔
伊莎贝尔·德罗尔, 管理信息和支持总监, 德国 TUI
伊娃 - 克里斯蒂娜·埃丁格, 空间社会学家, 位于瑞士西北部的康斯坦茨大学 (University of Konstanz) 和应用科学与艺术大学 (University of Applied Sciences and Arts) 硕士
克里斯托夫·费林格, 德国拜尔斯道夫公司人才关系管理
沃尔特·格布哈特, 董事总经理兼业主, Walter Gebhardt | Architekt
玛蒂娜·吉更斯, 大陆航空公司 (Continental AG) 企业信息技术部门的负责人
格拉比迈尔, 德国电信公司 (Deutsche Telekom AG .) 文化创意部门负责人
萨宾·海斯, 中欧和东欧房地产投资组合经理, 微软德国公司
约瑟芬·霍夫曼博士, 能力中心业务绩效管理主管, Fraunhofer IAO
杰森·哈珀, 房地产项目主管, 欧洲, 中东和非洲, 谷歌德国
马格努斯·卡尔森, 爱立信新业务开发和创新总监
弗兰克·科尔 - 博阿斯, 首席人力资源业务伙伴 D/A/CH, Nordics & BeNeLux, 谷歌 Deutschland,
凯·马蒂森博士, Metaplan 执行合伙人
索尼娅·马蒂森, 业主, bufc BERUF 和家庭咨询
亚历山大·里希特博士, 德国慕尼黑联邦国防军大学合作系统研究小组
弗兰克·罗伯斯, 德国 Synaxon 公司管理委员会主席
尤尔根·绍尔瓦尔德, 人力资源和社会问题主管, B. Braun Melsungen
莱娜·席勒 - 克劳森, 汉堡贝塔豪斯联合工作空间董事总经理
尤尔根·斯特芬斯, 建筑事务所, JSWD Architects 合伙人
诺伯特·斯特雷茨博士, 智能未来计划科学主任
马丁·沃拉 ,dmc 数字媒体中心有限公司人力资源主管
汉斯 Voß, 总工务委员会的副主席, 阿克塞尔施普林格 AG
迈克尔·韦伦佐恩特, 瑞士信贷全球智能工作项目负责人
彼得·威珀曼, 趋势研究员兼传播设计师, Trendbüro 创始人

T

网络和印刷领域最新研究和统计数据的二次分析
专家研讨会 " 沟通中的变化 " 以定义驱动因素、挑战和解决方案为目的
与来自元计划的 10 名管理顾问的组建研讨会
私营部门公司的定量调查：标准化

- 项目设计
方法论
按雇员人数调查的公司
- 多达 99 名员工
 - 100-250 名员工
 - 251-500 名员工
 - 501-1000 名员工
 - 超过 1000 名员工
 - 没有信息



+++601 家公司电话调查（德国 500 家）
+++ 调查地区：德国 / 奥地利 / 瑞士
+++ 样本：私营企业
+++ 示例选择：从总计约 10,000 个公司地址的范围内随机选择
+++ 调查时间范围：2012 年 5 月 / 6 月
+++ 乌尔姆·马克特福雄的 Abs Marktforschung 进行的调查

附注

新的工作计划研究由 TREND BRO (专门从事社会变革问题的咨询公司) 代表 bso (办公室, 座椅和对象家具协会) 和 ORGATEC (领先的办公室和设施交易会) 编制。

项目管理: 弗洛里安·霍佩尔; 主编 / 文本: 比尔吉特·格布哈特, 由弗洛里安·胡帕尔、汉娜·施奈德和卡特琳·里德尔 (特伦贝罗) 协助; 记者: 马亚·尼弗勒 (post@majianieveler.de), 图形和布局: Till Nows (tn@gutentag-hamburg.de); 封面: 杨柳 (info@yangliudesign.com); 复印台: 乌塔·克莱曼; 翻译: TransForm Gesellschaft für Sprachen und Mediendienste mbH; 印刷: msp druck und medien gmbh (willkommen@mssp-druck.de)

+++ 参考文献

Bitkom 2011: Arbeitens Kunst, Basis: 高科技协会 Bitkom 的调查, 2011 年, 德国私人家庭调查 1, 000 名受访者。

bso 2012: bso Verband Büro -, Sitz- und Objektmöbel e. V.: 2012 年对德国、奥地利和瑞士私营部门雇员超过 50 人的公司进行了电话定量调查, 结果为 601 (德国 500 人, 奥地利 / 瑞士 101 人)。

buero forum 2012: Bildschirmarbeit - Daten und Fakten, 代表 buero forum 对全国范围内的咨询项目进行评估, 2003 年和 2012 年。

Damovo 2010: Damovo Deutschland GmbH & Co.: 新闻稿 “互联网一代 Generation Internet” zwingt Unternehmen zum Handeln, n = 200 (德国学生调查), 2010。

戴尔英特尔 2011: 劳动力的演变, 劳动力展望德国, n = 536 (德国), 2011。Destatis 2009: 德国联邦统计局, 德国人口到 2060 年, 结果第 12 次人口协调预测。2009 年由联邦统计局出版。

Destatis 2012: 德国联邦统计局, 就业质量 - 赚钱和其他重要因素, 2012。

Deskmag 杂志 2011: 第二次全球合作调查的初步结果, 2011 年。2011/12, 2011。n = 1500 (全球 52 个国家的个人调查)

DIHK 2011: 德国工业与 Handelskammer, Der Arbeitsmarkt im Zeichen Der Fachkräfte - Sicherung, DIHK - arbeitsmarktreport 2011; n = 20,000 (德国企业调查), 2011。

Golden 2006: Golden, T.D. 关系在理解远程办公满意度中的作用。摘自:《组织行为学杂志》, 2006 年第 27 期。

海斯 2011 年: Bewegung Arbeits- und kturen, n = 451 (德国)。

Interbrand 2011: 最佳全球品牌

Johnson Controls 2010: 江森自控、Y 世代与职场年报; n = 5,375 (五国调查), 2010。

生命历程 2012 年:《世代为何重要》, n = 4,986 (美国), 2011 年。

麦肯锡 2011a: 麦肯锡公司,《社会技术如何扩展本组织》,在: 麦肯锡季刊 2011 年 11 月, n=4, 261 (全球), 2011 年。

麦肯锡 2011b: 麦肯锡公司,《商业和 Web 2.0: 互动功能》,在: 麦肯锡季度 2011 年 11 月, n=4, 261 (全球), 2011 年。

麦肯锡 2012a: 麦肯锡公司,《发达经济体工作前景》,2012 年麦肯锡全球研究所讨论文件, 2012 年。

麦肯锡 2012b: 麦肯锡公司,《帮助希望: 发达经济体工作的未来》, 麦肯锡全球研究所讨论文件, 2012 年。

麦肯锡 2012b: 麦肯锡公司,《社会经济: 通过社会技术释放价值和生产力》, 麦肯锡全球研究所报告, 2012 年。

Mensch & Büro 2012 年: Kehrt das Zellenbüro zurück? 作者保罗·J·弗兰克, 2012 年 1 月, 2012 年。
PWC 2011: PWC 会计师事务所,《千禧一代在职场重塑》,《千禧一代在线调查》, n = 4,364 (全球), 2011。

Regus 2011:《VWork: 度量工作中的敏捷性的好处》, 2011。

ServiceValue 2011:《Mitarbeiter identifizieren sich kaum mit den Wertvorstellungen ihres Arbeitgebers》, n = 2000 (来自 12 个经济部门的员工)。

Spiegel 2012: Revolutionäres Arbeitsmodell: IBM schafft den Mietjobber in 06/2012, 2012。

Vivico Real Estate 2009:《Study: Wie wollen wir morgen leben?》, 执行者: Forschung und Beratung, 对办公室职员的研究, n = 851, 2009。

Wirtschaftswoche 2012:《So funktioniert das Management per Smartphone》, Wirtschaftswoche survey of approx. 2012 年, 德国 160 家公开上市公司。

联系我们



Bso Verband Office,
Seat and Object Furniture E.V.

Bierstadter 街 39 号
65189 德国梅因法兰克福

电话: +49 611-17 36-0
www.buero-forum.de



Trendbüro 社会变革咨询公司 B.G.W.
有限公司

Hohe Bridge 1
20459 德国梅因法兰克福

电话: +49 40-36 97 78-0
www.trendbuero.de

