



«Wissen schafft
Wirkung» 

Coworking aus Unternehmenssicht – Serendipity-Biotop oder Fluchtort?

Barbara Josef & Andrea Back

In Zusammenarbeit mit: Microsoft Schweiz, Swisscom, Witzig The Office
Company, PopupOffice, Swico und Coworking Switzerland

Dank an die Unternehmenspartner

Folgende fünf Unternehmenspartner haben diese Studie mit ihrem Engagement ermöglicht. Sie ist das Ergebnis der Zusammenarbeit von Praxis und anwendungsorientierter Forschung.



Ein besonderes Dankeschön für die konstruktive und engagierte Mitwirkung gilt den Projektleitern der beteiligten Unternehmen:

Mathis Hasler, Co-Founder & CEO, PopupOffice AG

Tobias Billeter, Leiter Kommunikation, Microsoft Schweiz GmbH

Ruggero Cramer, Team Leader Future Collaboration, Swisscom (Schweiz) AG

Danny Schweingruber, Leiter Office Akademie, Witzig The Office Company AG

Jean-Marc Hensch, Geschäftsführer, Swico

Jenny Schöpfer-Uster, Präsidentin Coworking Switzerland

Mitwirkende der Studie

Autorinnen



Barbara Josef

Barbara Josef studierte nach ihrer Erstausbildung als Primarlehrerin an der Universität St.Gallen Betriebswirtschaft. Nach ihrem Abschluss 2002 war sie in diversen Kommunikations- und Marketingrollen tätig, zuletzt als Leiterin Kommunikation und gesellschaftliches Engagement in der Geschäftsleitung von Microsoft Schweiz. Im Januar 2016 gründete sie gemeinsam mit einer Partnerin 5to9 AG und begleitet Firmen in Veränderungsprozessen. Im Rahmen ihrer Dissertation am Institut für Wirtschaftsinformatik setzt sie sich mit dem Einfluss von neuen Arbeitsformen auf Individuen und Organisationen auseinander.



Andrea Back

Prof. Dr. Andrea Back ist seit 1994 Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Universität St.Gallen und Direktorin des Instituts für Wirtschaftsinformatik IWI-HSG. Sie leitet die Competence Center Mobile Business und Business 2.0. Mit ihrem Team forscht und lehrt sie im Programm Business Innovation insbesondere zu Mobilien Geschäftsanwendungen, zu Organisation von Kommunikation und Kollaboration mit Social Software und zu Digitaler Transformation. Sie ist Mitautorin des Buchs «Mobile Business – Management von mobiler IT im Unternehmen» sowie Mitherausgeberin des Buchs «Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis» und der Enterprise-2.0-Fallstudienplattform.

Recherchen & Datenerhebung

Jan Heidenreich hat als Einstieg in seine Masterarbeit an der Universität St.Gallen bei den Recherchen zu Coworking einen wesentlichen Beitrag geleistet, indem er die Interviews führte und bei deren Auswertung mitarbeitete.

Darüber hinaus sei allen Coworking-Unternehmern und Akteuren herzlich gedankt, die sich für einen informellen Austausch Zeit genommen haben und deren Erfahrungen und Ansichten in die vorliegende Studie eingeflossen sind.

Layout & Gestaltung

Für die ansprechende Gestaltung danken wir Elsy Zollikofer vom IWI-HSG.

Inhalt

Mitwirkende der Studie.....	3
Autorinnen.....	3
Recherchen & Datenerhebung.....	3
Layout & Gestaltung.....	3
Motivation und Entstehung	6
Management Summary	8
Begriff.....	8
Empirie.....	8
Nutzen.....	8
Erkenntnisse	9
Fazit	10
Einführung	11
Transformation der Schweizer Wirtschaft	11
Verändertes Aufgabenspektrum von Wissensarbeitern.....	13
Vier unterschiedliche Arbeitsszenarien.....	13
Coworking	15
Ursprünge, Ausprägungen und Werte	15
Bedeutung von Coworking aus Sicht von Unternehmen	18
Studienergebnisse.....	21
Analyse nach einzelnen Faktoren	21
Nutzungsszenarien und Personas.....	29
Fazit	32
Handlungsempfehlungen	37
Ausblick und weiterer Forschungsbedarf	43
Literatur und Anmerkungen.....	47
Literatur	47
Anmerkungen	48
Bildquellen.....	50
Anhang.....	51
Experten-Interview Isabelle Behrens, Alpine Co-Working	52

Motivation und Entstehung

Wenn ein neues Medium oder Arbeitsinstrument zur Verfügung steht, stellt sich immer zuerst die Frage, wie es sich in bestehende Arbeitspraktiken einreicht. Wird es alte Nutzungsszenarien ersetzen oder ergänzen? Diese Frage stellt sich auch für das Phänomen Coworking – insbesondere, wenn wir es nicht nur als neuen Raumtypen betrachten, sondern die damit verbundenen Möglichkeiten wie Vernetzung und Co-Creation einbeziehen.

Während es zahlreiche Studien zur Nutzung von Coworking Spaces durch Startups und Freelancer gibt – die den Ursprung dieser Bewegung begründen – fehlen Analysen aus Sicht von etablierten Unternehmen. Da diese mit dem Corporate Office bereits über einen primären Arbeitsort verfügen, haben Coworking Spaces für sie eine ganz andere Funktion als für Mikrounternehmer, die (noch) nicht über eigene Räumlichkeiten verfügen.

Die vorliegende Studie setzt sich mit Nutzungsszenarien aus der Sicht von Firmen auseinander, die in Coworking eine Ergänzung zu den bestehenden Arbeitsszenarien sehen.

Das «Phänomen Coworking» lässt sich aus ihrer Sicht in zwei Fragestellungen [siehe auch Spreitzer et al. 2015] – mit Fokus auf die erste – fassen.

1. Macht es Sinn, den Mitarbeitenden die Arbeit in Coworking Space zu ermöglichen, und falls ja, braucht es begleitende Massnahmen, um einen grösstmöglichen Nutzen für Mitarbeitende und Unternehmen zu erzielen?
2. Welche Erkenntnisse lassen sich für die Gestaltung des Corporate Offices und die Zusammenarbeit mit internen und externen Anspruchsgruppen gewinnen?

“*Innovation is serendipity, so you don't know what people will make.*”

(Tim Berners-Lee)

Diese Studie soll nicht nur zur Weiterentwicklung der eigenen Arbeitskultur anregen; sie ist auch ein Plädoyer für mehr Mut und Experimentierfreude.

Die Idee für das Projekt «L'Expédition Co-Création» entstand aus der Not heraus: Microsoft Schweiz in Genf musste beim Umzug in neue Räumlichkeiten aufgrund einer Bauverzögerung plötzlich vier Monate ohne Bürogebäude überbrücken. So kam die Idee auf, diese Situation als Lernmöglichkeit zu nutzen und mit Coworking Erfahrung zu sammeln.

Für die fundierte Erkundung dieses Neulands hat sich Microsoft nach Reisegefährten umgesehen und mit Swisscom einen Projektpartner gefunden.

Die Studie «Coworking aus Unternehmenssicht – Serendipity-Biotop oder Fluchtort?» versteht sich als Reisebericht, der die Erfahrungen von zwei Firmen explorativ analysiert, teilt und in einen grösseren Kontext stellt. Sie ist als Momentaufnahme eines Themas zu verstehen, das sich dynamisch entwickelt und wo die Forschung erst ganz am Anfang steht.

**Expédition
Co-Création
Leman
March – July
2016**

Co-Working Campus

Be part of L'Expédition Co-Création in the Lac Leman area. Dive into a new world of co-working to make new connections, get inspired and work productively.

popupoffice
work where life happens

CAMPUS

Management Summary

Begriff

Der Begriff Coworking wurde 2005 mit der Eröffnung des ersten offiziellen Coworking Space in San Francisco geprägt. Während die ursprüngliche Bewegung primär auf die Bedürfnisse von Startups und Freelancern ausgerichtet war, interessieren sich in jüngster Zeit vermehrt auch etablierte Firmen für diese neue Form der Zusammenarbeit und die Vernetzung mit Communities über die Unternehmensgrenzen hinaus. Die vorliegende Studie setzt sich explizit mit Einsatzszenarien aus der Sicht von Unternehmen auseinander, die über eigene Büroräumlichkeiten verfügen und für die Coworking ein alternatives Arbeitsszenario in Ergänzung zum Corporate Office, Home Office und Arbeiten von unterwegs darstellt. Da viele Firmen aufgrund des zunehmend mobileren Arbeitsverhaltens der Mitarbeitenden über ungenutzte Flächen im Corporate Office verfügen, gilt es mögliche Einsatzszenarien genau zu prüfen, insbesondere vor dem Hintergrund der Frage, ob die identifizierten Chancen die durch Coworking verursachten Zusatzkosten rechtfertigen.

Empirie

Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen begleitete das viermonatige Coworking-Pilotprojekt von Swisscom und Microsoft. Durch semi-strukturierte Interviews mit 25 Pilotteilnehmern wurde eruiert, welche grundsätzlichen Chancen und Herausforderungen sich durch Coworking ergeben. Auf diesen Erkenntnissen sowie einer ausführlichen Literaturrecherche basieren die Handlungsempfehlungen.

Nutzen

Als wichtigsten Nutzen kristallisierten sich die vier folgenden Themenfelder heraus:

- **Vernetzung:** Im Zusammenhang mit Coworking fällt immer wieder der Begriff «assisted serendipity», der für «geförderte zufällige Entdeckungen» steht und daher aus Sicht des betrieblichen Innovationsmanagements von grossem Interesse ist. Die Vernetzung von Unternehmen mit Coworking Communities ist nicht nur hinsichtlich der Innovationsfähigkeit von Belang, sondern auch was die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur betrifft.



- **Boundary Management:** Coworking ist besonders interessant für Mitarbeitende, die gerne flexibel arbeiten möchten, aber das Bedürfnis haben, Arbeit und Privatleben voneinander zu trennen. Diesen sogenannten «Separierern» bietet Coworking die Möglichkeit, zeitliche und räumliche Arbeitsflexibilität auszuüben, ohne dass dies automatisch zu einer Vermischung von Arbeits- und Privatleben führt.
- **Flexibilität und Effizienz:** Coworking bietet neue Möglichkeiten für die Optimierung der Raumnutzung. So ist beispielsweise denkbar, dass das Corporate Office nur auf die durchschnittliche Belegung ausgerichtet ist und in Spitzenzeiten oder für die Abwicklung von Spezialprojekten auf Coworking Spaces ausgewichen wird, wo nur die tatsächlich genutzte Fläche respektive Zeit in Rechnung gestellt wird. Eine weitere interessante Nutzung von Coworking Spaces ist, sie als Provisorien, etwa während des Um- oder Ausbaus des Corporate Office, heranzuziehen. Nicht zuletzt sei neben der beliebigen Skalierbarkeit auch auf den Aspekt hingewiesen, dass es sich bei Coworking Spaces um neutrale Räume handelt, die frei sind von Hierarchie und Firmenpolitik. Dies ermöglicht eine Zusammenarbeit in ganz anderer Atmosphäre, als dies innerhalb der Firmengrenzen möglich wäre.
- **Signalwirkung:** Firmen, die ihren Mitarbeitenden Coworking ermöglichen, senden damit auch starke Signale aus, dass die Arbeits- und Führungskultur im Umbruch sind. Wurde das Arbeiten ausserhalb des Corporate Office bis vor kurzem noch von vielen Unternehmen lediglich toleriert, setzt die Option des Coworking ein klares Zeichen Richtung Output-Orientierung – dies im Gegensatz zu einer präsenzorientierten Führungskultur. Dieses Signal wirkt sich unabhängig von der tatsächlichen Nutzung dieses Arbeitsszenarios sowohl auf aktuelle als auch potentielle Mitarbeitende aus. Es ist deshalb auch aus einer Employer-Branding-Perspektive von Bedeutung.

Erkenntnisse

Nebst diesen vier Nutzenkategorien wurden folgende zentrale Erkenntnisse gewonnen:

- Die **Resonanz** unter den Mitarbeitenden zum Coworking-Angebot seitens ihrer Arbeitgeber war äusserst positiv. Die meisten Studienteilnehmenden deuteten es als ein starkes Signal Richtung Transformation der Arbeits- und Führungskultur und setzten es mit einer Öffnung der Ökosystemgrenzen beziehungsweise mit Innovationskraft gleich.
- Die tatsächliche **Nutzung** des Angebots lag mit durchschnittlich drei Besuchen pro Mitarbeitenden und jeweils unter 4 Stunden Verweildauer auf sehr tiefem Niveau.
- Die Pilotteilnehmer gaben an, in Coworking Spaces die genau gleichen **technologischen Hilfsmittel** zu nutzen wie im Corporate Office, Home Office oder beim Arbeiten von unterwegs.
- Die Mehrheit der Teilnehmer nutzte die Coworking Spaces primär, um ihre **Produktivität** zu verbessern und ihre Transferzeiten zu verringern. Die Vernetzung mit der Community vor Ort spielte eine untergeordnete Rolle, wurde aber von den meisten Teilnehmern als interessant eingestuft.
- Als Negativfaktoren bzw. Herausforderungen wurden **Vertraulichkeit, Datenschutz und Rückzugsmöglichkeiten** genannt. Fast alle Studienteilnehmer erwähnten, dass in den meisten Coworking Spaces buchbare Räume für ungestörtes Telefonieren bzw. Durchführen von virtuellen Meetings fehlten. Dies ist ein zentraler Aspekt, wenn es darum geht, Unternehmen für Coworking zu gewinnen. Wie die Studie aufzeigen konnte, suchten viele Pilotteilnehmer im Coworking Space eher den Rückzug (vor Arbeitskollegen und Familie) als die Vernetzung vor Ort. Da bei den meisten Coworking Spaces eher die Vernetzung als der Rückzug im Vordergrund steht, besteht hier am ehesten Handlungsbedarf, um etablierte Unternehmen für den Einsatz von Coworking zu gewinnen.

- Es konnten **zwei grundsätzlich unterschiedliche Verhaltensmuster und Bedürfnisse** identifiziert werden: ein Teil der Teilnehmer erwartete von Coworking Spaces die gleiche Infrastruktur und Ausstattung wie im Corporate Office (Monitore, buchbare Rückzugsräume, Flipchart etc.), während ein etwa gleich grosser Anteil gezielt den Kontrast zum Corporate Office suchte und entsprechend geringere Anforderungen an die Coworking Spaces stellte bzw. mehr an der Inspiration durch den neuen Raum und die Community vor Ort interessiert war. Der Rest der Befragten zeigte sich indifferent und arrangierte sich mit den vorgefundenen Bedingungen.
- Basierend auf den zwei zentralen Achsen Rückzug/Vernetzung bzw. Inspiration/Effizienz wurden **vier Personas** identifiziert: Denker, Effizienz-Optimierer, Cocreator und Netzwerker.

Fazit

Damit sich die aus Unternehmenssicht gewünschten Nutzeffekte einstellen, ist die Einführung von Coworking sowohl durch die Unternehmen selber als auch durch die Coworking Spaces gut zu begleiten, insbesondere was den Aspekt der Vernetzung mit der Community und damit indirekt die Förderung von zufälligen Entdeckungen betrifft.

➤ *«Welche Signale sendet die Firma aus, wenn sie Coworking ermöglicht? Innovationskraft, Offenheit und Flexibilität.»*

Coworking geht weit über das Anbieten von alternativen Arbeitsszenarien hinaus – die Coworking-Bewegung versteht sich vielmehr als Symbol einer neuen Organisationskultur, in welcher die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren auf Augenhöhe stattfindet und die kreative Kollaboration im Vordergrund steht. In diesem Sinne können Coworking Spaces als Plattformen verstanden werden, welche Akteure aus unterschiedlichem Kontext in neutralen und inspirierenden Räumen zusammenbringen, sei es für ein kurzes informelles Aufeinandertreffen oder für das Abwickeln von längerfristigen, gemeinsamen Projekten.



Einführung

Transformation der Schweizer Wirtschaft

Die Arbeitswelt befindet sich in einem augenfälligen Wandel. Die Veränderungen betreffen sowohl die Wirtschaft als Ganzes, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten von Organisationen, als auch die Zusammenarbeit innerhalb und über die Unternehmensgrenzen hinweg. Vier wesentliche Kräfte können gemäss [Eichhorst & Buhlmann 2015] als Treiber dieser Veränderungen identifiziert werden:



Für die Schweiz als Innovationsstandort und Wissensland sind diese Entwicklungen noch bedeutsamer als für andere Volkswirtschaften. Arbeiteten um 1800 lediglich 8% aller Beschäftigten im Dienstleistungsbe-
reich¹, sind per Ende des 3. Quartals 2016 rund 78%, in absoluten Zahlen 3.83 Mio. von insgesamt 4.92 Mio. Erwerbstätigen², im tertiären Sektor tätig. Betrachtet man davon nur die wissensintensiven Tätigkeiten, so verzeichnet die Schweiz seit 2008 ein Wachstum um 315.000 Stellen und weist in diesem Wirtschaftssektor per Ende 2015 rund 1.97 Mio. Erwerbstätige aus³. Mit 44,4% Erwerbstätigen im wissensintensiven Bereich liegt die Schweiz weltweit in der Spitzengruppe. Das Interesse der Schweizer Volkswirtschaft an optimalen Rahmenbedingungen für Wissensarbeiter ist somit aus gutem Grund sehr hoch.

Betrachtet man gelebte flexible Arbeitsformen als Indikator für die Umsetzung neuer Arbeitsszenarien von Wissensarbeitern, so lässt sich feststellen, dass trotz der grossen Beachtung des Themas in Medien und Fachkreisen nach wie vor traditionell präsenzba-
sierte Arbeitsmodelle vorherrschen und eine entsprechende Umstellung nur sehr langsam stattfindet. Gemäss einer Studie von Work Smart [Weichbrodt et al. 2016] arbeiten bereits 1.12 Mio. Personen, also rund ein Viertel der Schweizer Erwerbstätigen, weitestgehend flexibel hinsichtlich Arbeitszeit und -ort. Dem stehen 2.62 Mio. Beschäftigte gegenüber, die aufgrund ihrer Tätigkeit, der Infrastruktur oder des Firmenreglements nicht flexibel arbeiten können oder dürfen (detaillierte Auflistung siehe Abb. 1).

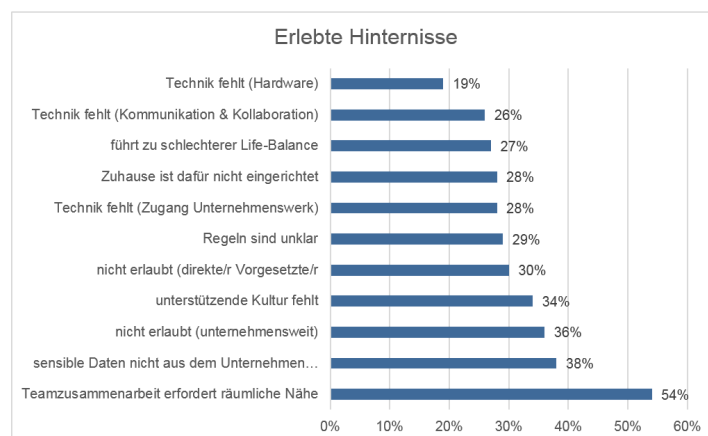


Abb. 1: Erlebte Hindernisse aller Erwerbstätigen, nach [Weichbrodt et al. 2016]

Unter anderem zeigt die Studie, dass die Privatwirtschaft über einen höheren Flexibilisierungsgrad verfügt als die öffentliche Verwaltung und dass grosse Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten tendenziell weiter sind als kleine, insbesondere in den Dimensionen Infrastruktur/Architektur und Technologie. Als mögliche Gründe für diese Unterschiede können der Digitalisierungsgrad, der Wettbewerbsdruck und die Internationalität der Organisationen vermutet werden, die mehr oder weniger Flexibilität und Agilität erfordern.

Nebst dem Flexibilitätsgrad und den konkreten Arbeitsszenarien von Organisationen ist eine zweite Dimension der Veränderung in der Schweizer Wirtschaft bereits jetzt Realität: die Entwicklung hin zu einer Freelance oder Gig Economy. Kamen Unternehmen früher unter anderem Koordinations- und Bündelungsfunktionen zu, können heute Individuen ihre Produkte und Dienstleistungen dank eigenem Netzwerk, virtueller Präsenz oder Plattformen wie UpWork⁴ (vormals Elance und oDesk) direkt am Markt anbieten. Nach einer Studie von [Deloitte 2016] sind in der Schweiz bereits 25% der Erwerbstätigen haupt- oder nebenberuflich als Freelancer tätig, d.h. sie gehen projektbasierten, temporären oder zusätzlichen Arbeiten nach und arbeiten in der Regel unabhängig für mehrere Auftraggeber. Von den befragten Studienteilnehmern glauben 45%, dass die Nachfrage nach ihrer Arbeit zunehmen wird. Nur 8% rechnen mit einer Abnahme.

Diese veränderten Marktverhältnisse sowie das Aufkommen von hochspezialisierten Mikrounternehmen führen dazu, dass sich auch die Wertschöpfungsketten und damit verbunden die inner- und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit von Organisationen verändern. Hiess es früher primär «make or buy», beziehungsweise Eigenfertigung versus Fremdbezug, werden heute oft einzelne Schritte bei der Entwicklung neuer Angebote in Form von offenen Innovationsprozessen und Co-Creation-Ansätzen gestaltet. Als Folge dieses Wandels gestalten sich die Organisationsgrenzen von Unternehmen zunehmend fluider; die Vernetzung zu anderen Akteuren und das Herausbilden von sogenannten Ökosystemen werden von zentraler Bedeutung, wenn es um die Innovationsfähigkeit von Organisationen geht.



Verändertes Aufgabenspektrum von Wissensarbeitern

Für eine zusätzliche Akzentuierung der geschilderten Veränderungen sorgen neue Technologien, smarte Algorithmen und Roboter. Während sich alle Studien darüber einig sind, dass Maschinen immer mehr Aufgaben von Menschen übernehmen – insbesondere wenn es um repetitive, nicht komplexe Routinearbeiten geht – unterscheiden sich die Prognosen, wie die konkrete Neuaufteilung zwischen Mensch und Maschine aussehen wird. Die 2013 publizierte Studie von [Frey & Osborne 2013] geht davon aus, dass in den USA das Automatisierungspotential bzw. -risiko der aktuellen Berufsbilder mittel bis langfristig, d.h. innerhalb von ein bis zwei Dekaden, bei 47% liegt.

Als Konsequenz der zunehmenden Automatisierung, die im Büro schon mit Einführung der Schreibmaschine und weiteren mechanischen Hilfsmitteln im frühen 20. Jahrhundert begonnen hat, kommt den Menschen eine neue Rolle zu. Werden einfache und repetitive Tätigkeiten weitestgehend automatisiert, verschiebt sich in der Folge das Aufgabenspektrum von Wissensarbeitern zunehmend Richtung kreativer, interaktiver und komplexer Tätigkeiten [vgl. Eichhorst & Buhlmann 2015]. Diese Erkenntnis führt im Wesentlichen zu Veränderungen in den folgenden drei Aktionsfeldern:

1. Bildung und Fähigkeiten
2. Führung und Organisation
3. Anforderungen an Arbeitsräume und -szenarien

Im Rahmen der vorliegenden Studie liegt der Fokus auf dem Thema «Arbeitsräume und -szenarien», und dabei konkret auf der Frage, wie Coworking Spaces die vorhandenen Arbeitsszenarien aus Sicht von etablierten Unternehmen ergänzen. Die Perspektive «etablierte Unternehmen» ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zu bisherigen Studien und Publikationen über Coworking, welche sowohl Anforderungen als auch Einsatzszenarien fast ausschliesslich aus der Sicht von Startups und Freelancern schildern.

Vier unterschiedliche Arbeitsszenarien

Bis in die 70er-Jahre war Wissensarbeit untrennbar mit dem Büro verbunden. Ähnlich wie in der industriellen Fertigung waren Wohnort und Arbeitsort strikt räumlich und prozessual getrennt. Während bereits Anfang 1960 erste Versuche mit Telearbeit gemacht wurden, verhalfen 1973 die Ölkrise und das damit verbundene Bestreben, Mobilität auf ein Minimum einzuschränken, dem Arbeiten von Zuhause aus zum allmählichen Durchbruch [vgl. Kordey 1994]. Auch wenn die Begriffe Telearbeit und Home Office heute oft als Synonym benutzt werden, so wird im Rahmen dieser Studie Home Office als gelegentliches Arbeiten von Zuhause aus verstanden, in Ergänzung zur Arbeit im Corporate Office und anderen Orten. Dies im Gegensatz zur Ursprungsidee der Telearbeit, bei der gewisse Tätigkeiten gänzlich von Zuhause aus ausgeführt wurden, zulasten der Vernetzung und Einbindung der Werkstätigen in eine Organisation.

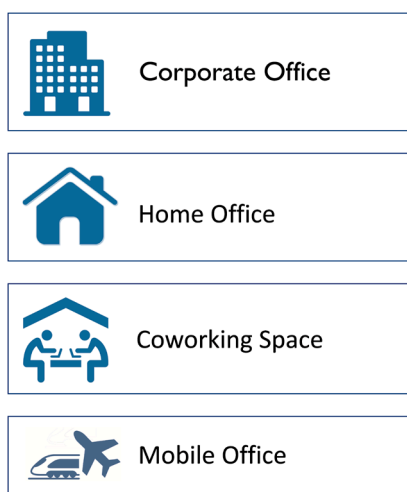
Während reine Telearbeitsplätze heute eher eine Randerscheinung darstellen, schreitet die Flexibilisierung der Rahmenbedingungen bezüglich Arbeitszeit und -ort weiter voran.

» *«Es ist klasse ein Büro an vielen Orten zu haben.»*

Wissensarbeitende werden zunehmend autonomer in der Gestaltung ihrer Arbeit [vgl. Johns & Gratton 2013]. Wie eingangs erwähnt arbeiten in der Schweiz bereits rund ein Viertel der Erwerbstätigen flexibel, d.h. sie können in einem gewissen Ausmass Arbeitszeit und -orte mitbestimmen. Die wichtigsten Treiber dieser Veränderungen sind sozio-technischer Natur. Hochmobile Geräte, Produktivitätslösungen sowie Cloud-Dienste ermöglichen das Arbeiten von überall aus. Diese technologischen Entwicklungen gehen einher mit sozialen Entwicklungen, etwa veränderten Karrieremodellen, einer neuen Rollenaufteilung in der Familie und einem veränderten Stellenwert von Arbeit.

Als Resultat dieser Veränderungen findet Wissensarbeit zunehmend auch an Orten ausserhalb der Räumlichkeiten statt, die von Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. [Amstutz & Schwehr 2014] fassen die unterschiedlichen Szenarien wie folgt zusammen:

1. Corporate Office: primärer Arbeitsort, gemäss Arbeitsvertrag
2. Home Office: Arbeit von Zuhause aus
3. Coworking Space: Arbeitsort ausserhalb des Unternehmens, geteilt mit andern
4. Mobile Office: Arbeiten von unterwegs, z.B. Café, Flughafen



Die vier Szenarien stehen in einer gegenseitigen Wechselwirkung. Verbringen die Mitarbeitenden beispielsweise mehr Zeit unterwegs oder im Home Office, kommt dem Austausch im Corporate Office eine wichtigere Bedeutung zu. Die meisten Experten sind sich darin einig, dass das Büro auch im digitalen Zeitalter wichtig bleibt, aber sich mehr vom Ort der Einzelarbeit hin zu einem «Begegnungsort» wandelt. Diese Entwicklung lässt sich bei neuen Bürokonzep-ten gut beobachten. Davon zeugen Sofalandschaften, einladende Cafeterias sowie dedizierte «social zones», wo sich oft Mitarbeitende und externe Gäste formell und informell austauschen.

Nebst den Initianten und Partnern der vorliegenden Studie experimentieren in der Schweizer Wirtschaft bereits auch weitere Organisationen in unterschiedlichen Ausprägungen mit neuen Arbeitsformen und insbesondere Coworking. Man spricht auch von Arbeit an Third Places. So u.a. Die Post⁵, AXA Winterthur⁶, Migros⁷, und ZKB⁸. Während die einen primär neue Formen der internen Zusammenarbeit testen (Perspektive Mitarbeitererlebnis), betätigen sich andere Firmen auch als Anbieter von Coworking Spaces (Perspektive Kundenerlebnis).

Zusammengefasst lassen sich unter dem breiten Themenfeld «Coworking» aus Sicht von etablierten Firmen aktuell die drei folgenden Entwicklungsfelder erkennen:

1. **Alternatives Arbeitsszenario:** Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit an, Coworking Spaces zu nutzen, als Ergänzung zu bestehenden Arbeitsszenarien, insbesondere zum Corporate Office.
2. **Ersatz für das Corporate Office:** Firmen mieten sich in Coworking Spaces ein und verzichten ganz oder teilweise (z.B. in einer bestimmten Region) auf eigene Büroräumlichkeiten.
3. **Coworking als Teil des eigenen Angebots:** Unternehmen bieten selbst Coworking-Möglichkeiten für Externe an und öffnen ihre Büros bzw. schaffen neue Angebote ausserhalb der eigenen Räume.

Im Rahmen der vorliegenden Studie liegt der Fokus primär auf dem ersten Szenario und damit verbunden auf der Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen Coworking Spaces als alternatives Arbeitsszenario in Ergänzung zum Corporate Office einen Nutzen stiften.

Coworking

Ursprünge, Ausprägungen und Werte

Bereits 1989 hat sich der amerikanische Soziologe Ray Oldenburg mit dem Konzept der «Third Places» auseinandergesetzt, allerdings losgelöst vom Kontext der Arbeitsorte [vgl. Oldenburg 1989]. Er beschrieb damit Orte, die weder «First Place» (Zuhause) noch «Second Place» (Arbeitsort) darstellen und wies darauf hin, dass diese dritten Räume unter anderem für die Entwicklung der Gesellschaft und Demokratie entscheidend seien. Als Ray Oldenburg das Konzept der Öffentlichkeit vorstellte, war diese Dreiteilung, bezogen auf Arbeitsorte, noch trennschärfer als heute,

Der Begriff und das Konzept Coworking gehen auf Brad Neuberg¹⁰ [vgl. Spinuzzi 2012] zurück, der 2005 einen Blog Post¹¹ mit dem Titel: «Coworking – Community for Developers Who Work From Home» publizierte. Der «Spiral Muse» Coworking Space in San Francisco bot Platz für 8 Personen; dabei standen die Community, gemeinsame Erlebnisse wie morgendliches Meditieren, Yoga oder Pausen im Vordergrund.



First Places
(Zuhause)



Second Places
(Corporate Office)

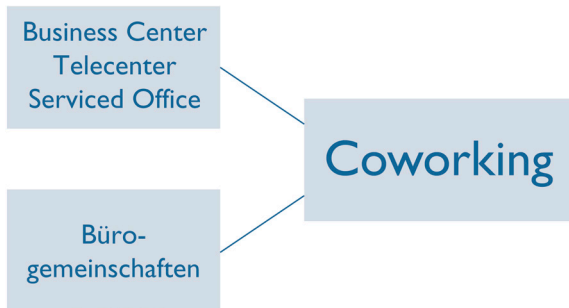


Third Places
(andere Arbeitsorte)

wo durch neue Technologien Arbeit und Vernetzung allerorten möglich sind und eine Entgrenzung von Arbeit und Privatleben zu beobachten ist⁹.



Auch wenn Brad Neuberg¹² als offizieller Begründer der Begriffs Coworking gilt, so hat sich die Idee des «working alone together» beziehungsweise geteilter Büro-Infrastrukturen schon viel früher manifestiert. Bereits 1978 existierte in New York unter dem Namen «The Writers Room»¹³ ein Coworking ähnliches Angebot für Schriftsteller und Journalisten [vgl. Schürmann 2013]. Die Nonprofit-Organisation und der Raum mit rund 45 Arbeitsplätzen existieren noch heute, sind aber inzwischen schon mehrmals umgezogen. In einigen Quellen wird die Entstehung von Coworking sogar aufs Jahr 1628 zurückgeführt¹⁴.



Die Vorläufer von Coworking Spaces lassen sich grundsätzlich in zwei Typen gliedern. Zum einen entstanden mit dem Aufkommen der Personal Computer ab den 1980er-Jahren sogenannte Business- und Telecenters, bzw. Serviced Offices, die Meeting-Räume, Arbeitsumgebungen und entsprechende Geräte temporär zur Verfügung stellten. Diese Businesscenter gibt es auch heute noch, z.B. an Flughäfen, bei Messen oder in grossen Hotels; heutzutage stehen allerdings mehr die Räumlichkeiten und Dienstleistungen als die ICT-Infrastruktur im Vordergrund.

Ein anderer Typ sind die sogenannten Bürogemeinschaften, wo sich Freelancer und Selbständige Büroräume, Infrastruktur (z.B. Sitzungszimmer, sanitäre Anlagen) und Dienstleistungen (Empfang, Telefon/Hotline etc.) teilen und persönlich netzwerken können. Im Unterschied zu Coworking Spaces handelt es sich bei Bürogemeinschaften eher um längerfristige selbstorganisierte Nutzungsszenarien mit fest zugeordneten Arbeitsplätzen.

Das Coworking Wiki¹⁵ definiert Coworking wie folgt:

“The idea is simple: independent professionals and those with workplace flexibility work better together than they do alone. Coworking spaces are about community-building and sustainability. Participants agree to uphold the values set forth by the movement’s founders, as well as interact and share with one another. We are about creating better places to work and as a result, a better way to work.”

Die Kernaussage «zusammen mehr erreichen als alleine» spricht aus heutiger Sicht zwei unterschiedliche Zielgruppen an: Zum einen geht es um die Vernetzung von Selbständigen, Mikrounternehmern und Freelancern, die sonst isoliert voneinander arbeiten würden; sie sehen in Coworking Spaces den primären Arbeitsort. Zum anderen sind es Grossunternehmen, die erst jetzt zur Coworking-Bewegung hinzustossen, wenn sie einerseits lokale Alternativen zum Corporate Office suchen, andererseits aber auch gezielt die Vernetzung ausserhalb des eigenen Unternehmens anstreben. Nicht zuletzt sind Coworking Spaces oft auch eine interimistische Lösung für junge Unternehmen, die ihnen hilft, mit möglichst wenig Kapitalbindung und viel Flexibilität Phasen des schnellen Wachstums zu bewältigen.

Coworking wird oft als eine Ausprägung der Sharing Economy gesehen und diesbezüglich mit Firmen wie Airbnb und Uber verglichen. Es greift aber zu kurz, Coworking nur auf das Plattform-Prinzip und das Teilen oder die Nutzung auf Zeit zu reduzieren. Das Coworking Manifesto¹⁶ und der darin festgeschriebene «Code of Conduct» lassen erkennen, dass sich Coworking primär als eine soziale Bewegung und neues Paradigma versteht; der Aspekt der neuartigen Räumlichkeiten und des «office as a service» sind von untergeordneter Bedeutung.

Dies bringen auch die fünf Werte von Coworking¹⁶, welche die Coworking Bewegung begründen und nach wie vor von den meisten Coworking Spaces berücksichtigt werden, deutlich zum Ausdruck:



Existierten im Jahr 2006 weltweit erst rund 30 Coworking Spaces, wird spätestens Ende 2016, also rund zehn Jahre später, der zehntausendste Coworking Space eröffnet (Deskmag-Erhebung 2016¹⁷, vgl. auch Abb. 2).

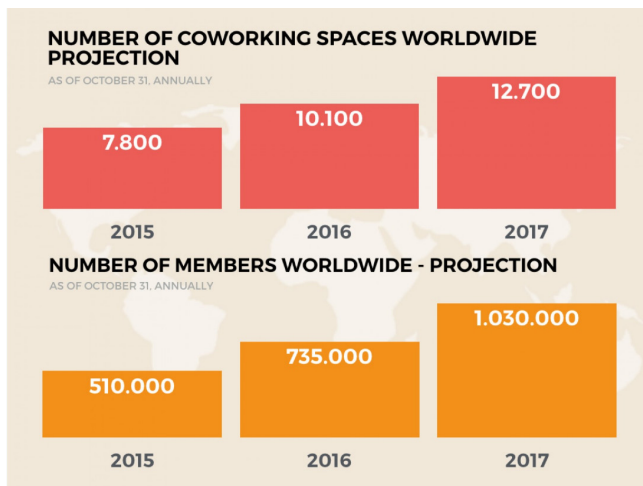


Abb. 2: Entwicklung Coworking Spaces (Quelle: Deskmag-Erhebung)

Der Trend geht klar zu grösseren Coworking Spaces und zum Ausbau der Mitgliederbasis, nicht zuletzt aus Rentabilitätsüberlegungen. In der Schweiz lässt sich ein ähnlich schnelles Wachstum beobachten – gemäss einer Studie von [Deloitte 2016] zählte man Anfang 2016 in der Schweiz 58 Coworking Spaces. Einen laufend aktualisierten Überblick bietet Coworking Switzerland¹⁸, die den Bestand an Spaces per Ende 2016 auf etwas über 70 schätzen. Der erste Coworking Space in der Schweiz wurde 2007 von Jürg Rohner mit dem Citizen Space im Zürcher Steinfelsareal gegründet. Es folgten zahlreiche weitere, so etwa eclau¹⁹ in Lausanne sowie der Impact Hub Zürich, der Teil des globalen Impact Hub Netzwerks mit Präsenz in über 90 Ländern ist²⁰. Fasst man den Begriff Coworking etwas breiter und zählt auch Angebote von Organisationen dazu, die temporäre Arbeitsplätze zur

➤ *«I feel more professional when I'm in a coworking location than at home, because it's not the same»*

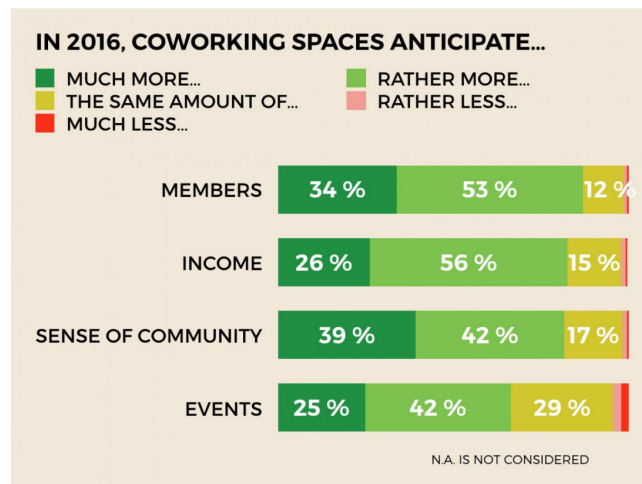


Abb. 3: Wachstumserwartungen (Quelle: Deskmag-Erhebung)

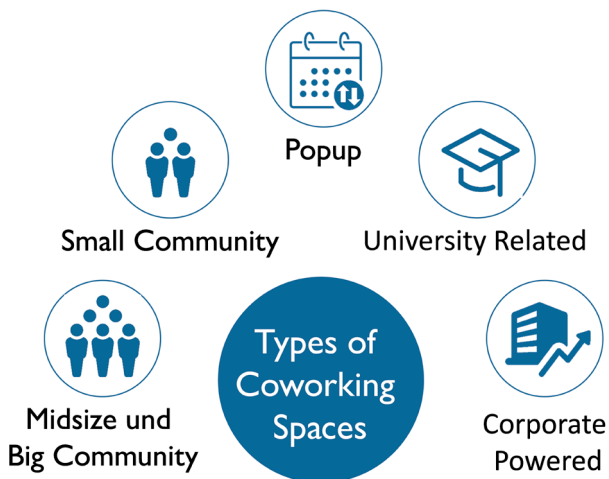
Verfügung stellen, so ist das Angebot in der Schweiz bereits um ein Vielfaches grösser, siehe zum Beispiel die Plattform PopuOffice²¹.

Der wesentlichste Unterschied zwischen diesen Desk-Sharing-Angeboten und offiziellen Coworking Spaces liegt in der Ausrichtung, dem Befolgen der Coworking-Werte sowie den Zusatzangeboten nebst den mietbaren Arbeitsplätzen, wie Events, Community Management, Beratung, Networking sowie allgemeine Dienstleistungen.

Ein etwas jüngeres Phänomen ist zudem, dass Unternehmen, die primär in anderen Märkten tätig sind, Coworking-Angebote schaffen, wie etwa die Zürcher Kantonalbank mit dem «Büro Züri»⁸, die Migros mit «Welle 7»⁷ oder der «BusinessPoint»²² von Witzig The Office Company im Bahnhof Bern (ursprünglich von der SBB betrieben). Diesen Angeboten ist gemeinsam, dass sich die Coworking-Flächen ausserhalb des eigenen Corporate Office der Anbieter befinden und somit nur bedingt ein Austausch und «Kultur-Spillover» stattfinden.

Auch wenn die wachsende Anzahl von Coworking Spaces und deren Kapazität das grosse Interesse an diesen «dritten Arbeitsorten» aufzeigt, so sind doch nicht alle rentabel; einige mussten bereits nach kurzer Zeit wieder schliessen. Neben teilweise mangelndem betriebswirtschaftlichem Know-how der Betreiber scheitern viele Vorhaben auch an der zu starken Orientierung an den fünf Grundwerten zulasten von unternehmerischen Zielen [vgl. Schürmann 2013].

Aufgrund der hohen Marktdynamik ist es schwierig, Coworking-Angebote eindeutig unterschiedlichen Ausprägungen zuzuordnen. Einen pragmatischen Gliederungsansatz mit einer Einordnung nach Grösse und Anbieter liefert [Schürmann 2013] mit folgenden Typen:



Es fehlen bisher Erhebungen, wie sich aktuell bestehende Coworking Spaces auf diese fünf Kategorien verteilen. Zu Beginn dürften die Small Community Coworking Spaces dominiert haben, in Zukunft werden diese aber vermehrt durch die Midsize und Big Community Coworking Spaces abgelöst, wie bereits in Abb. 3 ersichtlich. Auch das Aufkommen von globalen Organisationen wie Impact Hub oder WeWork trägt dazu bei. Interessant ist auch, dass Firmen in den Coworking-Markt eintreten, die vom Kernangebot her bisher nicht in diesem Bereich tätig sind. Sie tun dies entweder mit dem Ziel, leerstehende Flächen zu vermieten oder aber mit der Absicht, ein neues Markenerlebnis oder eine neue fluidere Form der Zusammenarbeit mit ihren wichtigsten Anspruchsgruppen zu ermöglichen. Zum Typus der

Popup Coworking Spaces können temporäre Räume, wie diese z.B. während einer Messe zur Verfügung gestellt werden, aber auch Initiativen wie «Alpine Co-Working»²³ gezählt werden (siehe Interview mit Gründerin Isabelle Behrens im Anhang der Studie).

Bedeutung von Coworking aus Sicht von Unternehmen

Wie eingangs geschildert sind in den letzten zehn Jahren zahlreiche Studien und Analysen zur Coworking-Bewegung publiziert worden [vgl. Gandini 2015]. Ihnen ist gemeinsam, dass sie die Sicht von Startups, Freelancern und Mikrounternehmen wiedergeben, die Coworking Spaces als primären Arbeitsort wählen, unter anderem mit dem Ziel, Teil einer grösseren Community beziehungsweise eines zweiseitigen Marktes zu sein [vgl. Waters-Lynch & Potts 2016]. Dass sich auch Grossunternehmen für Coworking zu interessieren beginnen, ist recht neu. Von den wichtigsten Motiven für Coworking – aus der Isolation ausbrechen und «Serendipity» verstärken [vgl. Moriset 2013] – ist für grosse Unternehmen insbesondere der Aspekt der systematischen und ungeplanten **Vernetzung** interessant.

Auch wenn der Paradigmenwechsel von Producer Innovation hin zu Open Innovation [vgl. Baldwin & von Hippel 2011] schon vor mehreren Jahrzehnten proklamiert wurde, ist dessen Umsetzung noch in den Anfängen. Autoren, die sich bereits mit dem Thema Serendipity im Hinblick auf Innovation Management auseinandergesetzt haben, legten den Fokus primär auf die interne Prozess- und Kultursicht [vgl. z.B. Robinson & Stern 1997]. Externe Anspruchsgruppen in Teile des Innovationsprozesses einzubeziehen, ist erst in der letzten Dekade in der Praxis verbreitet Realität geworden; dies wird oft auch als Co-Creation bezeichnet [vgl. Enkel et al. 2009]. Betrachtet man Coworking Spaces als Orte der «accelerated Serendipity»²⁴ also Räume, die ungeplante Begegnungen bzw. Entdeckungen ermöglichen und fördern, so wird ersichtlich, warum sie gerade im Hinblick auf beschleunigte Innovationszyklen und offene Innovationsprozesse vielversprechend sind. Von der Kooperation mit Coworking Spaces erhoffen sich Grossunternehmen das Eintauchen in einen Pool der Kreativität und Innovationskraft – wenn nicht gar in einen

Unternehmenskultur-Jungbrunnen. Nutzen wird dabei auf zwei grundsätzlich unterschiedliche Arten generiert: zum einen durch systematische Formate zwischen den Coworking-Space-Sponsoren und der Coworking Community, wie dies zum Beispiel AXA, Swisscom, Migros, Credit Suisse und Google mit dem Impact Hub Zürich pflegen. Zum andern finden auf informelle Weise der Austausch und die Vernetzung auch dann statt, wenn sich Mitarbeitende von Unternehmen als Coworker unter die Community mischen und am Alltag im Coworking Space teilnehmen.

» *«You go there for a purpose and you come home with a solution for something totally different.»*

Neben dem Aspekt der Vernetzung und Steigerung der Innovationsfähigkeit spielen auch **Flexibilitäts- und Effizienzüberlegungen** hinsichtlich der Flächennutzung und -gestaltung eine wichtige Rolle. Ein möglicher Ansatz ist, im Corporate Office nur Standard-Raumtypen anzubieten und für speziellere Bedürfnisse, wie beispielsweise Ideation oder Werkstattarbeit, auf Coworking Spaces zurückzugreifen. So ist auch denkbar, dass besondere Projekte – beispielsweise eines in dem Interne und Externe mitarbeiten und das sich über einen längeren Zeitraum erstreckt – in einem Coworking Space durchgeführt werden. Dies ist nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Flächenoptimierung interessant, sondern auch im Hinblick darauf, dass Coworking Spaces neutrale Räume darstellen, die frei von Firmenpolitik [vgl. Spreitzer et al. 2015] sind und somit auch in einem gewissen Sinne ein Ausbrechen aus der Firmenkultur ermöglichen.

» *«Ja, das Ausbrechen aus dem gewöhnlichen Bunker war sehr spannend. Als wir dorthin gegangen sind, haben wir alle möglichen Dinge diskutiert und man hat die Atmosphäre aufgesogen.»*



Vernetzung	Boundary Management
Flexibilität & Effizienz	Signalwirkung

Ein weiteres spannendes Element von Coworking aus der Sicht von Unternehmen ist der Aspekt des **Boundary Managements**. Während in der Schweiz 28% der Erwerbstätigen bereits regelmässig (mindestens einen halben Tag pro Woche) im Home Office arbeiten [vgl. Deloitte 2016], gibt es Mitarbeiter, die sogenannten «Separierer», welche Arbeit und Privatleben so wenig wie möglich vermischen möchten [vgl. Gisin et al. 2016]. Für sie stellen Coworking Spaces alternative Arbeitsmöglichkeiten dar, die es ihnen ermöglichen, den Arbeitsweg zu verkürzen und dennoch nicht von Zuhause aus arbeiten zu müssen. Entsprechende Äusserungen wurden von den Studienteilnehmern in den Interviews gemacht. Mehrere wiesen auch darauf hin, dass sie die Möglichkeit, sich für eine gewisse Zeit von den Arbeitskollegen und Familienmitgliedern zurückziehen zu können, sehr geschätzt hätten und Coworking aus ihrer Sicht so zur Stressminderung beiträgt. Dieses Argument gilt insbesondere für Mitarbeitende, die auf Grund der familiären Situation nicht ungestört Zuhause arbeiten können oder wollen. Den Mitarbeitenden die Coworking-Option zu geben, ist ein Beitrag zum Ziel der Diversität, hier insbesondere zur Diversität der Arbeitsstile beziehungsweise der Technologienutzung, wie es Wissensfabrik Gründer Joël Luc Cachelin unter dem Konstrukt «Digitale Diversität»²⁵ zusammenfasst.

Ein weiterer Faktor ist die **Signalwirkung** und Symbolik in Bezug auf die Unternehmens- und Führungskultur. Organisationen, die ihren Mitarbeitenden Coworking ermöglichen, bringen damit zum Ausdruck, dass neue Arbeitsformen nicht nur toleriert, sondern auch gezielt gefördert werden, bzw. dass etwas für das Wohl der Mitarbeiter getan wird. Mehrere Interviewteilnehmer erwähnten von sich aus, dass sie sehr positiv überrascht waren, dass ihr Arbeitgeber ihnen Coworking ermöglicht und mit dieser Arbeitsform experimentiert.

Abschliessend sei auch darauf hingewiesen, dass Coworking Spaces eine sehr interessante Lösung für Veränderungssituationen darstellen – etwa um einen Umzug in neue Büroräumlichkeiten zu bewerkstelligen, insbesondere wenn der Übergang nicht nahtlos organisiert werden kann, wie dies bei Microsoft Schweiz der Fall war. Oft ist dabei das Provisorium nicht bloss eine Ausweichlösung, sondern bereits Teil des Change Managements und der Sensibilisierung, wenn es entsprechend begleitet und thematisiert wird.

Als Fazit sei nochmals betont: Für etablierte Unternehmen, die über eigene Büroräumlichkeiten verfügen, sind Coworking Spaces genauso interessant wie für Startups und Freelancer, allerdings aus anderen Gründen. Damit der angestrebte Nutzen auch erzielt wird, gilt es sorgfältig zu evaluieren, für welche

Mitarbeitergruppen Coworking in Frage kommt, und gezielt zu gestalten, wie die Einführung und Nutzung sowohl seitens des Unternehmens als auch seitens der Coworking-Space-Betreiber bzw. Community Manager begleitet werden soll.

Die in diesem Kapitel geschilderten Vorteile beziehen sich auf eine kurz- und mittelfristige Perspektive. Langfristig ist auch denkbar, dass ein Unternehmen ganz auf eigene Büroräumlichkeiten verzichtet – wie beispielsweise für erste Niederlassungen in anderen Landesteilen – und sich stattdessen in einem Coworking Space einmietet. Dieses Konzept ist insbesondere für kleinere Firmen interessant, die sich nur ein beschränktes Spektrum an unterschiedlichen Raumtypen und Zonen leisten können, wie etwa ein Auditorium, Umkleideräume mit Duschen, eine Kantine, Ruheräume etc.



Studienergebnisse

Analyse nach einzelnen Faktoren

Nutzungsverhalten

Sämtliche Studienteilnehmer hatten sich freiwillig für das Pilotprojekt gemeldet, mehrheitlich aus Neugierde auf die neue Arbeitsform.

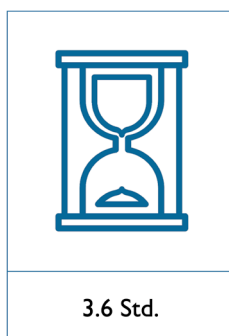


Abb. 4: Projekt-Lancierung im Impact Hub Genf am 17. März 2016

Da sich aufgrund der regelmässigen statistischen Auswertungen von PopupOffice anfangs eine sehr zögerliche Nutzung abzeichnete, ermunterten sowohl Microsoft als auch Swisscom die Teilnehmenden zu einer stärkeren Nutzung. Die durchschnittliche Anzahl der Besuche in den Coworking Spaces liegt schlussendlich mit 2.9 Aufenthalten innerhalb von vier Monaten sehr tief, ebenso die durchschnittliche Verweildauer von rund 3.6 Stunden. Ohne die Intervention mit Emails, Gesprächen über Linienvorgesetzte und Aufrufe über die Enterprise-Social-Plattform wäre die Nutzung wohl noch geringer ausgefallen.



Innerhalb der
4 Monate



Die Experimentierfreudigkeit, was das Ausprobieren von neuen Orten betrifft, war nicht sehr ausgeprägt. So nutzen beispielsweise die Microsoft Mitarbeitenden fast ausschliesslich den Nomadspace, in welchem nach Abschluss des Pilotprojekts auch ihr neues Büro untergebracht war. Die Besuche im Nomad-space - und damit auch die Verweildauer - wurden nicht über PopupOffice erfasst; deshalb fällt die ausgewiesene Nutzung geringer als tatsächlich aus. Diese eindeutige Präferenz hing sicherlich auch damit zusammen, dass Microsoft im Nomadspace Meetingräume durchgängig reserviert hatte. Somit war der Nomadspace eine Art neues Gravitationszentrum für die Zeit, in der Microsoft kein eigentliches Bürogebäude in Genf hatte. Elf Teilnehmer gaben an, dass sie die Arbeit in den Coworking Spaces bewusst zum Kennenlernen dieses neuen Arbeitsszenarios gewählt hatten; sechs Teilnehmer nutzten günstig gelegene Coworking Spaces primär zum Füllen von Lücken zwischen Meetings, die restlichen Teilnehmer konnten dazu keine eindeutige Antwort geben.

» *«Die Coworking Spaces sind für mich Lückenfüller, da ich einen sehr getakteten Arbeitstag habe.»*

Die geringe Experimentierfreude wurde insbesondere von den Microsoft Mitarbeitenden so begründet, dass es nebst den regulären Verpflichtungen schwierig war, Zeit für einen Besuch in einem Coworking Space zu erübrigen. Anscheinend konnten viele sich bei der Nutzung von Zeiten zwischen Terminen anderweitig organisieren, etwa durch Arbeiten beim Kunden, im Home Office, von unterwegs oder in Cafés. Ob sich das dahingehend deuten lässt, dass Mitarbeiter, die bereits sehr flexibel arbeiten und viele Präsenzverpflichtungen haben, generell ein geringeres Bedürfnis nach Coworking haben, sei offengelassen. Auch die Frage, ob im Umkehrschluss Unternehmen, die wenig Erfahrung mit flexiblem Arbeiten haben, Coworking Spaces in einem stärkeren Ausmass nutzen würden, weil sie damit näher an den gewohnten Strukturen bleiben könnten, wäre eine spannende Frage innerhalb eines erweiterten Forschungsprojekts.

Persönliche Produktivität

Wie in Abb. 5 veranschaulicht, fühlten sich die Pilotteilnehmer im Corporate Office im Schnitt produktiver als in den Coworking Spaces. Zwölf der 25 Teilnehmer setzten das Corporate Office an die erste Stelle hinsichtlich Produktivität, neun nannten den Coworking Space als den produktivsten Ort, wobei dies mehrheitlich Personen waren, die nicht im Home

Office arbeiten wollen oder dort nicht gut produktiv arbeiten können.

Wie bereits eingangs unter «Boundary Management» erwähnt, ist Coworking insbesondere für Personen eine geeignete Form flexiblen Arbeitens, denen Trennung zwischen Arbeit und Privatleben wichtig ist.

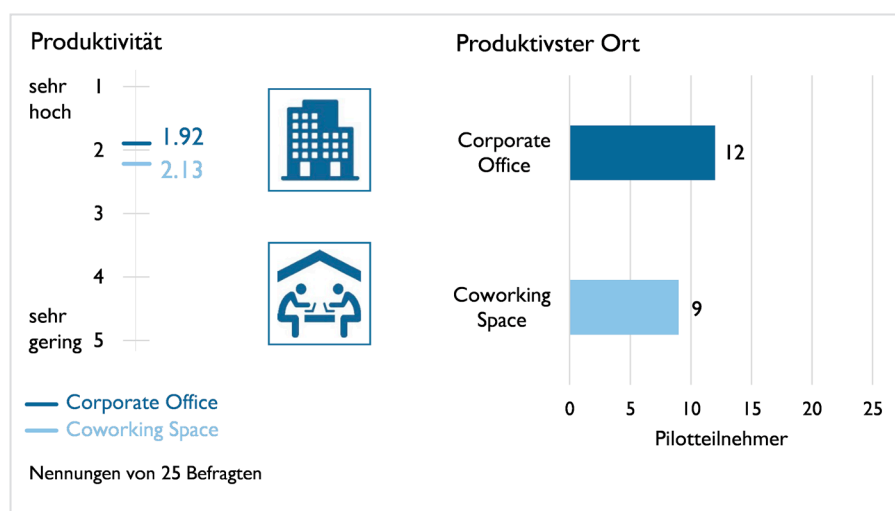


Abb. 5: Wahrnehmung der persönlichen Produktivität

Individuelle Kreativität

Im Schnitt wurde die Produktivität der Teilnehmer in den Coworking Spaces minim höher eingeschätzt als die Kreativität. Dies hat die Studienautorinnen überrascht, denn zu Beginn des Projekts war die Erwartung, dass die Aspekte der Kreativität und Vernetzung mit anderen Menschen von den Pilotteilnehmern stärker thematisiert würde. Die Annahme war, dass die neue, nicht vertraute Umgebung einen leicht negativen Einfluss auf die Produktivität haben, sich dafür aber stimulierend auf die Kreativität auswirken würde.

Als Begründung für die leicht geringere Kreativität wurde oft die Einrichtung genannt – Whiteboards, Flipcharts etc. fehlen – und die temporäre Belegung – Dinge müssen am Abend weggeräumt werden. Zudem muss bei der Interpretation dieses Ergebnisses berücksichtigt werden, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer eine Funktion ausübt, in der Kreativität

nicht eine zentrale Rolle spielt. Das Resultat wäre vermutlich anders ausgefallen, wenn man am Pilotprojekt Mitarbeitende, die stärker in Innovationsprozesse involviert sind, beteiligt hätte. Dennoch gaben etwas mehr als die Hälfte, 14 Teilnehmende, an, dass sie durch die Arbeit in den Coworking Spaces neue Impulse gewonnen hätten, wobei der Begriff «neue Impulse» und deren Auswirkungen nicht weiter spezifiziert wurden.

» *«Ich wurde angesprochen wegen des Druckertreibers. Dann haben wir uns über seine Arbeit ausgetauscht, was mich inspiriert hat.»*

Es konnte zudem beobachtet werden, dass die meisten bei der Frage nach dem Einfluss des Arbeitsszenarios und -ortes auf die Kreativität Mühe hatten bzw. nicht sofort eindeutig antworten konnten. Dies kann auf eine geringe Bedeutung der Örtlichkeiten für die eigene Kreativität, auf mangelnde Bedeutung der Kreativität für ihre Funktion, aber auch auf ein gering ausgeprägtes Bewusstsein für das eigene Arbeitsverhalten zurückgeführt werden.

Physische und virtuelle Vernetzung

Vernetzung und soziale Kontakte zählen aus der Sicht von Startups und Freelancern zu den dominierenden Faktoren, die für die Arbeit in einem Coworking Space sprechen. Bei den Versuchsteilnehmern von Swisscom und Microsoft fanden relativ wenige Interaktionen mit anderen Coworkern statt. Die Mehrheit der Beteiligten (15 von 25) gab an, dass keine neuen Kontakte vor Ort entstanden sind. Auch wenn die Teilnehmenden die Vernetzung nicht aktiv gesucht hatten, so sieht doch die Mehrheit der Befragten im Thema Vernetzung und informeller Austausch einen grossen Vorteil gegenüber der Arbeit im Regelbüro bzw. im Home Office. Mehrere erwähnten im Gespräch explizit, dass sie im Nachhinein den Tag anders gestalten würden, um noch stärker von der Community vor Ort zu profitieren. Einerseits beispielsweise durch die Teilnahme an Mittagessen, Kaffeepausen oder Events, und andererseits auch durch weniger fix verplante Zeit und einen längeren Aufenthalt im Coworking Space.

» *«Ich finde die Zusammenarbeit mit Leuten, die etwas ganz anderes machen, sehr bereichernd.»*

Einige Interviewpartner/-partnerinnen erwähnten zudem, dass sie nebst dem Betreiber die einzige Person vor Ort waren; dies war vor allem dort der Fall, wo Firmen via PopUpOffice freistehende Flächen vermieten, dabei aber nicht Coworking-Space-Anbieter im engeren Sinne sind.

Von den Befragten hatte niemand von sich aus das Thema Community Management angesprochen; auf Nachfrage erwähnten einige, dass es wohl einen Community Manager gab, dieser aber primär sicherstellte, dass sie alle nötigen Informationen hatten, wie über den WLAN-Zugang, die verfügbaren Räume, das Getränkeangebot und allfällige Zusatzdienstleistungen. Kein Coworker wurde vom Community Manager aktiv einem anderen Coworker vorgestellt; zwei Teilnehmer sagten jedoch, dass sie zu Pausen und dem gemeinsamen Mittagessen eingeladen wurden. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass die Versuchsteilnehmer zum Teil nur kurz in den Coworking Spaces waren, diese Zeit oft in Calls verbrachten und somit auch die Offenheit für Interaktionen dieser Art fehlte. Ein Teilnehmer gab an, dass er als persönliches Learning fortan wann immer möglich einen ganzen Tag in einem Coworking Space verbringen und an der Gemeinschaft teilnehmen möchte.



Abschliessend gilt zu erwähnen, dass die Vernetzung im Pilotprojekt nicht systematisch gefördert wurde. Mit Ausnahme eines gemeinsamen Kick-off-Events im Impact Hub in Genf gab es keine weiteren Anlässe oder Initiativen zur Vernetzung der Pilotteilnehmer untereinander; dies nicht zuletzt, weil die Teilnehmer geographisch verteilt waren und frei aus über 100 Coworking Spaces auswählen konnten.

Technologienutzung

Sämtliche Teilnehmende gaben an, dass sich die Technologienutzung zwischen dem Corporate Office, Home Office, Arbeiten von unterwegs und Coworking Space nicht unterscheidet und dieselben Kommunikationsmittel und Technologien genutzt werden. Für die am Pilotprojekt Beteiligten wurde eine Yammer²⁶ Gruppe eröffnet. Darüber sollten sie sich auch firmenübergreifend allgemein, zum Projekt und zu den besuchten Coworking Spaces austauschen können. Das Online-Netzwerk wurde jedoch ausser von den Projektverantwortlichen nicht genutzt; dies obwohl in beiden Unternehmen Enterprise Social Networking-Plattformen eingeführt sind und auch seit mehreren Jahren für die interne Kommunikation und Zusammenarbeit genutzt werden. Wegen der sehr kurzen Versuchsdauer und weil dieses Netzwerk nicht systematisch eingeführt wurde, können aus diesem Resultat keine Schlüsse gezogen werden. Man sollte sich jedoch vergegenwärtigen, dass gerade bei den sehr erfolgreichen Coworking-Anbietern wie WeWork die virtuellen Netzwerke nicht nur ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal, sondern auch eines der zentralen Instrumente des Community Managements darstellen, welche die Instrumente zur physischen Vernetzung vor Ort ergänzen.



In den Interviews wurde öfter erwähnt, dass sich Coworking Spaces nur bedingt für kreative Tätigkeiten eignen, insbesondere dann, wenn man Gedanken auf einem Flipchart oder ähnlichem festhalten und später darauf zurückgreifen möchte. In diesem Zusammenhang wäre es spannend zu prüfen, ob moderne Whiteboards wie z.B. das Microsoft Surface²⁷, die sowohl im Corporate Office als auch im Coworking Space zur Verfügung stehen, dieses empfundene Manko kompensieren könnten, indem eine Visualisierung zeitgleich auch von anderen bearbeitet werden bzw. zu einem späteren Zeitpunkt ergänzt und verändert werden kann.

Erwartungen an Coworking Spaces

Ein relativ deutliches Bild ergab sich bei der Frage, ob Coworking Spaces allenfalls eine Alternative zum Corporate Office seien. Dies wurde von 18 von 25 Personen klar verneint, mehrheitlich mit der Begründung, dass der Austausch zu Kollegen zentral sei. Bei der Interpretation dieses Ergebnis muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Versuchsteilnehmer aus über 100 Coworking Spaces auswählen konnten und die Frage vor diesem Hintergrund beantwortet hatten. Das Resultat würde vermutlich anders aussehen, wenn man sich ein Modell vorstellt, bei dem sich eine Firma in einem Coworking Space einmietet, wie dies beispielsweise Axel Springer bei WeWork in New York seit dem 1. Oktober 2016 tut²⁸ oder Microsoft Schweiz im Nomadspace in Genf. Wie eingangs erwähnt war dieses Szenario jedoch nicht Bestandteil der vorliegenden Studie.

In den Interviews liessen sich zwei ganz unterschiedliche Nutzungsszenarien erkennen. Ein Teil der Pilotteilnehmer erwartete von Coworking Spaces eine identische Infrastruktur wie im Corporate Office, d.h. Bildschirme, ergonomische Stühle, Räume für virtuelle Meetings, Flipcharts, Ruhezone etc. Sie wählten den Coworking Space in Abstimmung mit ihrer Agenda primär nach der geographischen Lage aus, insbesondere der Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, mit dem Ziel, die eigene Produktivität zu erhöhen. Dies im Gegensatz zur zweiten Gruppe, die bewusst den Gegensatz zum Corporate Office und zum Home Office suchte und sich relativ unkompliziert mit den vorgefundenen Bedingungen vor Ort arrangierte.

» *«Mein Ziel ist es nicht, dort ein Netzwerk aufzubauen, sondern zu arbeiten.»*

Was bei beiden Gruppen sehr deutlich zum Ausdruck kommt, ist das Bedürfnis, ungestört telefonieren zu können bzw. längere virtuelle Meetings – mit oder ohne Video – durchzuführen. Auch wenn dies nicht explizit gesagt wurde, kann man davon ausgehen, dass die ständige telefonische Erreichbarkeit sehr wichtig ist; nicht zuletzt um den Beweis zu erbringen, dass auch ausserhalb des Büros ernsthaft gearbeitet wird. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Flexibilität; es wäre schwierig, einen Tag in einem Coworking Space zu verbringen, wenn nicht zwischendurch geplante und ungeplante virtuelle Meetings möglich wären.



Einige Pilotteilnehmer wiesen explizit darauf hin, dass sie Coworking Spaces fast ausschliesslich für die Durchführung von virtuellen Meetings und Telefongesprächen wählten und dafür oft auch eine Zugfahrt unterbrachen. Die Netzqualität und der Geräuschpegel im Zug und auch in Cafés wurden von fast allen Teilnehmenden als Hürde für mobiles Arbeiten bezeichnet. Viele gingen daher zwischendurch gezielt in einen Coworking Space, um auch unterwegs virtuelle Meetings in guter Qualität durchführen zu können. Für dieses spezifische Nutzungsszenario ist sowohl die geographische Lage als auch die Möglichkeit, sich auch nur für kurze Zeit in einen Coworking Space zurückzuziehen, zentral.

Da die besuchten Coworking Spaces bezüglich Ausstattung, Atmosphäre und Community sehr unterschiedlich sind, wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchem Ambiente sie sich am wohlsten fühlen: In den kreativen Spaces, die primär von Startups und Freelancern genutzt werden, oder in den eher nüchternen Business Centern. Es ging darum zu erfahren, ob die Pilotteilnehmer eher einen Kontrast zum Corporate Office suchen oder eher eine ihnen vertraute Umgebung. Eine kleine Mehrheit von 15 Personen bevorzugt Coworking Spaces, in denen eine Startup-Atmosphäre herrscht; zehn sprachen sich für ein Business Umfeld aus (vgl. Abb. 6).

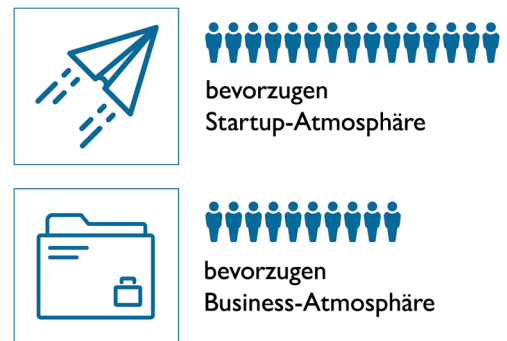


Abb. 6: Bevorzugte Atmosphäre

Wie Abb. 7 zeigt, ist für die Mehrheit der Befragten (19 Nennungen) die geographische Lage und die Verkehrsanbindung das wichtigste Auswahlkriterium, gefolgt von der Infrastruktur (18 Nennungen: WLAN, Möglichkeiten für Rückzug, verschiedene Zonen etc.), einer ansprechenden Atmosphäre (15 Nennungen) sowie der Möglichkeit, auf einfache Weise mit anderen zu interagieren und sich auszutauschen (9 Nennungen).

Auswahlkriterien

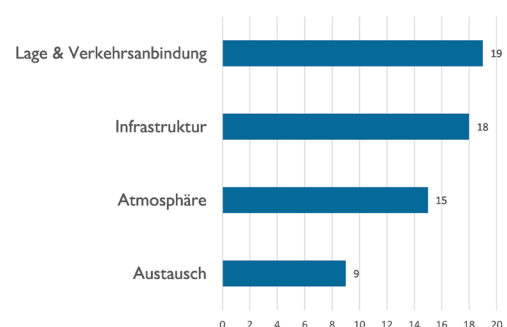


Abb. 7: Auswahlkriterien

Limitationen und Störfaktoren

Bei der Frage nach Tätigkeiten, die sich nicht oder nicht optimal in einem Coworking Space ausführen lassen, wurde von der Mehrheit das Thema Telefonieren und virtuelle Meetings genannt. Die meisten Teilnehmenden hatten diese zwar in den Coworking Spaces durchgeführt, schienen sich dabei aber nicht ganz wohl zu fühlen. Dies wurde insbesondere in Coworking Spaces so empfunden, die über keine oder zu wenig Rückzugsmöglichkeiten für vertrauliche Gespräche verfügten. Auch wenn die Einstellung der Teilnehmenden gegenüber Coworking generell sehr positiv war, äusserten die meisten Bedenken oder Vorbehalte, wenn es um Vertraulichkeit und Datenschutz ging.

Viele Befragte erwähnten, dass sie sich im Coporate Office stärker gestört fühlen als in Coworking Spaces. Zwar scheint der Lärmpegel an beiden Orten vergleichbar zu sein, aber alleine die Tatsache, dass die Teilnehmer in den Coworking Spaces seltener

direkt angesprochen wurden oder sich in Gesprächen betroffen fühlten, führte dazu, dass sie ihrer Tätigkeit ungestörter nachgehen konnten. Einige sprachen von «willkommenen Ablenkungen», die sie eher als Inspiration denn als Störung empfanden.

Diese Resultate ähneln denjenigen der Deskmag Studie 2016, in welcher aktive Mitglieder von Coworking Spaces befragt wurden (siehe Abb. 8). Fast ein Drittel der Befragten gab an, dass eine instabile oder ungenügende Internet Verbindung das grösste Hemmnis sei, gefolgt von Lärmemissionen (24%) und mangelnder Vertraulichkeit (15%). Beim Vergleich mit dieser Studie muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Interviewteilnehmer bewusst oder unbewusst meist einen Vergleich zum Corporate Office und Home Office ziehen und somit sowohl andere Prioritäten als auch eine andere Toleranz in Bezug auf Coworking haben.

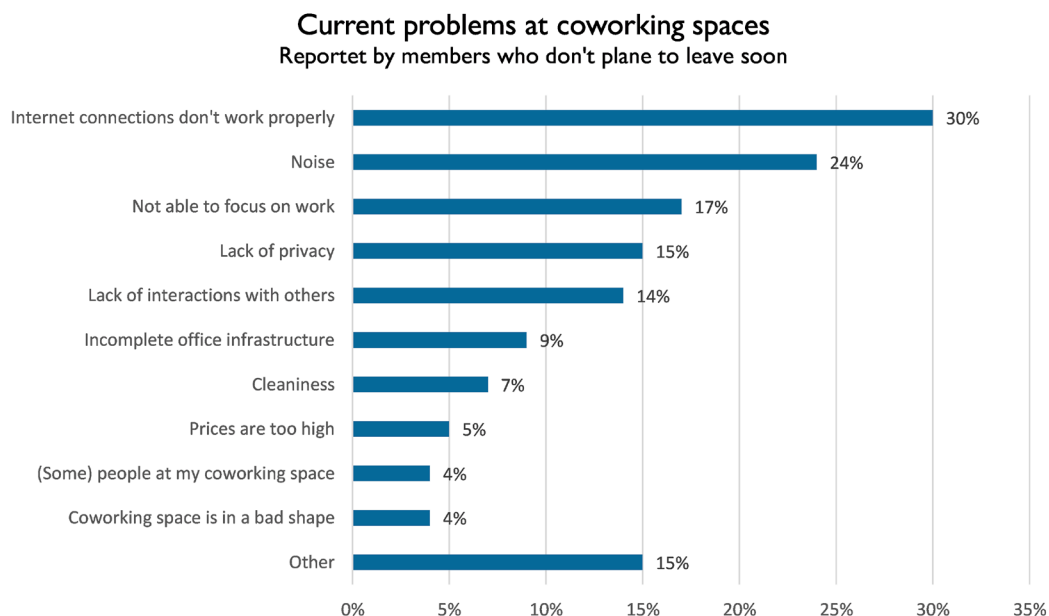


Abb. 8: Von Coworking-Space-Nutzern empfundene Problempunkte (Quelle: Statistics Deskmag Erhebung 2016²⁹)

Abrechnung der Nutzungskosten

Ein Punkt, der mehrfach erwähnt wurde und nicht unterschätzt werden darf, ist die Abrechnung. Die Mehrheit der Befragten äusserte die Erwartung, dass ihr Arbeitgeber für Coworking aufkommt. Darüber hinaus müsse der Abrechnungsprozess sehr einfach gestaltet sein, idealerweise nicht über die individuellen Spesen, da dies in einem Mehraufwand für die Mitarbeiter resultiere und zudem deren Kostenstelle belaste. Was von den Befragten geschätzt wurde, war die Tatsache, dass Kaffee und Wasser im Preis enthalten waren. Auch wenn dies nicht explizit so gesagt wurde, schien dies für einige ein Grund zu sein, weshalb sie Coworking beispielsweise gegenüber der Arbeit im Starbucks bevorzugten. Die Arbeit in anderen «Third Places» wie Cafés wurde – mit Ausnahme von unterwegs zu arbeiten – generell kaum erwähnt; ob die Coworking-Probanden dies nicht praktizierten oder nicht als vollwertige Arbeit erachteten, wurde nicht erfragt.

Orientierungsaufwand

Einige Teilnehmer erwähnten, dass der erstmalige Besuch eines Coworking Space einen Verlust an persönlicher Produktivität bedeutete, geschätzt ca. 30 Minuten Zeitverlust. Die Gründe dafür waren insbesondere das Auffinden der Coworking Spaces, die Begrüssung und Einführung, soweit vorhanden, das Zurechtfinden in den Räumlichkeiten und die WLAN-Verbindung herzustellen.

Neben der Anfangsbarriere, diese Zeit aufwenden zu müssen, war auch davon die Rede, dass das Entdecken einer völlig neuen Umgebung eine gewisse Überwindung brauche und man sich den Besuch fest vornehmen und in die Agenda eintragen musste; das Home Office als Alternative oder einen vertrauten Orte aufzusuchen schienen klar mit weniger Aufwand verbunden zu sein. Die Nutzungszahlen verdeutlichten diese Präferenz für das Vertraute. Besonders deutlich trat dies bei Microsoft in Erscheinung. Die Mitarbeitenden hielten sich fast ausschliesslich im Nomadspace auf, in welchem Microsoft auch Meetingräume fest angemietet hatte, um die Zeit ohne ein Genfer Büro zu überbrücken.



Was von einigen Teilnehmern als positiv herausgehoben wurde, war das Thema gegenseitiger Respekt und Toleranz, sowohl in Bezug auf das eigene Verhalten als auch auf das Verhalten anderer. Obwohl solche neuen Szenarien viel Orientierungsbedarf mit sich bringen, schienen die Pilotteilnehmer recht mühelos damit umgegangen zu sein. Es ist wie bereits erwähnt vermutlich auch so, dass es in einem anonymen Umfeld einfacher ist, mit Störungen umzugehen, da man im Vergleich zu Gesprächen im Büro selten direkt betroffen und involviert ist.

Signalwirkung hinsichtlich Arbeitskultur

Bei den Interviews ist generell aufgefallen, dass die Pilotteilnehmer mehrheitlich sehr interessiert am Pilotprojekt waren und sich intensiv mit dem eigenen Verhalten und den gesammelten Erfahrungen auseinandergesetzt hatten, was sicherlich auch damit zusammenhängt, dass die Teilnahme für alle freiwillig war. Einige Interviewpartner erwähnten von sich aus, dass sie stolz darauf seien, dass ihr Arbeitgeber so innovativ beziehungsweise gegenüber Veränderungen in der Arbeitswelt so aufgeschlossen ist. Viele Teilnehmer sahen in Coworking auch den Beweis der gelebten Vertrauenskultur, da Coworking nicht zuletzt auch zum Ausdruck bringt, dass die physische Präsenz bzw. Kontrolle der Anwesenheit eine untergeordnete Rolle spielt.

» *«Es war eine Bestätigung dafür, dass ich nicht mehr an einem fixen Arbeitsplatz arbeiten könnte. Ich finde das sehr entlastend, denn wenn man fix ist, sehen alle, wann man kommt und geht. Man wird quasi überwacht.»*

Im Hinblick auf die tatsächliche Nutzung dieses neuen Arbeitsszenarios ist auffallend, dass die Pilotteilnehmer nur einen sehr geringen Anteil ihrer Arbeitszeit in Coworking Spaces verbracht hatten. Bei der Interpretation dieses Verhaltens ist zu berücksichtigen, dass zum einen die Zeit von vier Monaten zu kurz für eine nachhaltige Verhaltensänderung war und zudem das neue Arbeitsszenario auch nicht systematisch begleitet wurde, z.B. durch Kick-off-Workshops oder die Praxis, gezielt Meetings in Coworking Spaces zu verlegen. Dies zu organisieren wäre sehr schwierig gewesen, da sich die Teilnehmenden aus ganz unterschiedlichen Teams und Bereichen zusammensetzten. Gleichzeitig konnte und kann auf diese Weise mit geringem Aufwand eine grosse Signalwirkung erzielt werden. Insbesondere für Firmen, die ihre Arbeitskultur hin zu grösserer Flexibilität und Agilität verändern möchten, ist dies ein interessanter Aspekt. Der Nutzen ist im Vergleich zu den Nutzungskosten für die Coworking Spaces um ein Vielfaches höher.



Nutzungsszenarien und Personas

Bei der Analyse der unterschiedlichen Verhaltensmuster ist aufgefallen, dass es zwei gegensätzliche Erwartungen an Coworking Spaces gibt. Einem Teil der Mitwirkenden war es sehr wichtig, dass Coworking Spaces punkto Ausstattung – z.B. zwei Monitore, ergonomische Möbel und Flipcharts – sowie Angebot an unterschiedlichen Zonen – wie Ruhezeiten, Sitzungszimmer und Fokusräume – ein ähnliches Spektrum wie das Corporate Office abdecken. Der andere Teil und die knappe Mehrheit der Pilotteilnehmenden suchte in den Coworking Spaces gezielt eine Abwechslung zum Corporate Office. Diese stellten entsprechend tiefere Anforderungen bzw. hatten andere Erwartungen, z.B. dass die Arbeitsräume kreativ gestaltet sind, soziale Zonen und gute Kaffeemaschinen haben.

Diese unterschiedlichen Bedürfnisse werden heute im Coworking-Markt bereits sehr gut abgedeckt – es wäre wenig zielführend und entgegen der Coworking-Grundphilosophie, wenn sich sämtliche

Coworking Spaces an Corporate Offices ausrichten würden. Umso wichtiger ist, dass Unternehmen diesen Aspekt bei der Begleitung der Mitarbeitenden ansprechen. Darüber hinaus wäre es hilfreich, wenn die Marktplätze der Coworking-Angebote nicht nur die Auswahl nach Grösse und geographischen Lage (vgl. Abb. 9 und 10), sondern auch nach dem Ausstattungsspektrum ermöglichen würden. Wünschenswert ist eine zumindest schweizweit einheitliche Kategorisierung.

Basierend auf den Interviews und der Literaturrecherche wurden die unterschiedlichen Nutzungsmuster und Erwartungen zu Personas gruppiert (vgl. Abb. 11), um Coworking aus Sicht von etablierten Unternehmen auf einfache Art und Weise darzustellen. Bei den Personas geht es dabei nicht um grundsätzlich unterschiedliche Arbeitsstile, denn die Bedürfnisse ein und derselben Person können auch je nach Projektphase und Tätigkeit stark variieren.



Abb. 9: Metasuchmaschine PopUpOffice²¹

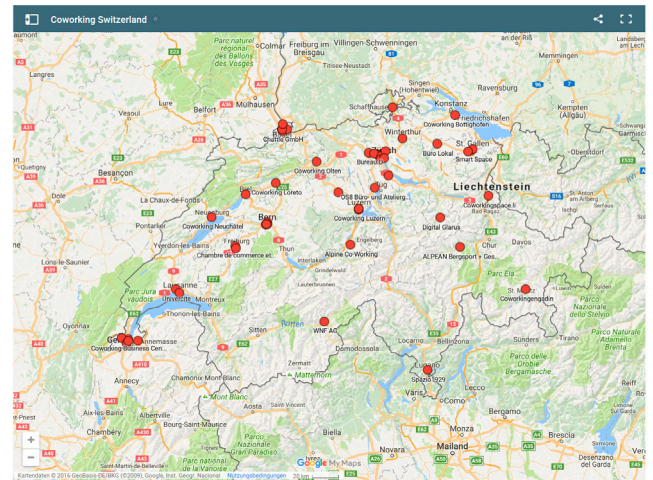


Abb. 10: Metasuchmaschine Coworking Switzerland¹⁸

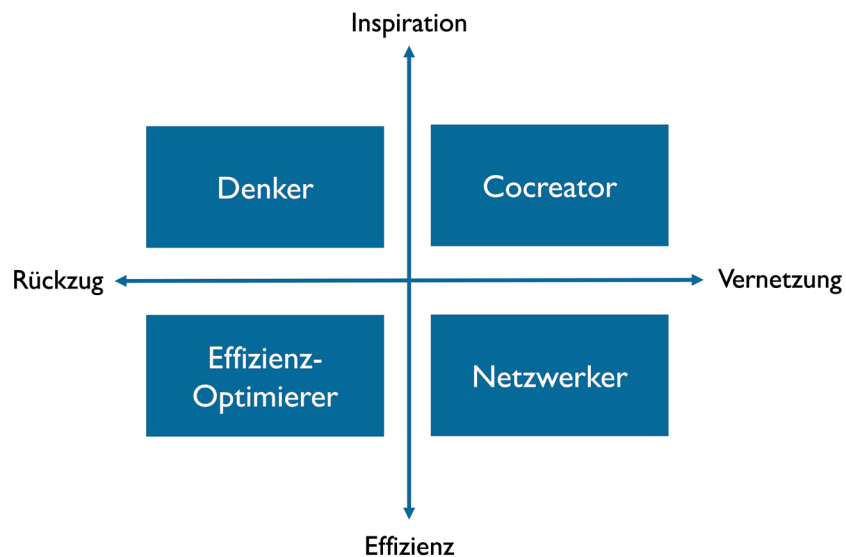


Abb. 11: Nutzungsszenarien und Personas

Während die einen in Coworking Spaces gezielt den Rückzug suchen, stehen bei anderen die Vernetzung sowie der geplante und ungeplante Austausch im Vordergrund. Die beiden anderen Gegenpole sind die Aspekte Effizienz und Inspiration. So hatten einige Teilnehmende Coworking Spaces fast ausschliesslich

gewählt, um möglichst störungsfrei virtuelle Meetings abzuhalten und Telefongespräche zu führen; andere dagegen waren in den neuen Raumtypen eher auf der Suche nach Inspiration und gewollten Ablenkungen. In Abb. 12 sind die für die Personas charakteristischen Anforderungen an Coworking Spaces zusammengestellt.





Denker

- Rückzugsmöglichkeit
- Inspirierende Raumgestaltung
- Zusammensetzung der Community
- Flexibilität ohne Vermischung von Arbeit und Privatem
- Situative und selektive Nutzung der lokalen Community und Angebote



Effizienz-Optimierer

- Geographische Lage wie Nähe zu den ÖV-Hauptachsen
- Separate, buchbare Rückzugsräume
- Räumliche Trennung von Konzentration und Kollaboration
- Einfacher und schneller Check-in-Prozess
- Teilnahme an Community nicht zentral
- Wenig Zeit für spontane Interaktionen



Cocreator

- Interesse an Community und aktive Teilnahme
- Vernetzung durch Community Manager
- Erstbesuch Coworking Space gut begleiten
- Soziale Begegnungszonen
- Rahmenprogramm
- Zeit für informelle und spontane Begegnungen



Netzwerker

- Oberflächliche Nutzung der Community
- An neuen Kontakten zu unterschiedlichen Akteuren interessiert
- Community Manager und virtuelles lokales Netzwerk
- Erstbesuch Coworking Space gut begleiten
- Plattformen und Anlässe für ungezwungenes Netzwerken

Abb. 12: Personas und Anforderungen an Coworking Spaces

Fazit

Sämtliche Teilnehmende waren dem Pilotprojekt gegenüber positiv bis äusserst positiv eingestellt und begrüßten die Möglichkeit, diese Arbeitsform für sich selber auszuprobieren. Gleichzeitig wiesen alle darauf hin, dass für sie der Verzicht auf ein Corporate Office undenkbar wäre. Sämtliche Teilnehmer fühlten sich wohl in den neuen Szenarien und waren sehr interessiert daran, auch nach Abschluss des Pilotprojekts einen Teil ihrer Arbeit in Coworking Spaces zu verbringen. Dieses Resultat überrascht nicht weiter, da aufgrund der freiwilligen Teilnahme und komplett freien Wahl der Arbeitsorte Corporate Office, Home Office, Coworking Space und Mobile Office die Teilnehmer das Arbeitsszenario jeweils nach ihren Bedürfnissen und Präferenzen gestalten konnten. Trotz dieser positiven Reaktion muss festgehalten werden, dass die Nutzung der Coworking Spaces auf einem äusserst tiefen Niveau war. Vermutlich brauchen entsprechende Veränderungen im Arbeitsverhalten zum einen Zeit, zum anderen zählt Coworking vielleicht zu den Nutzenversprechen, die für die Individuen einen sehr hohen Wert darstellen, auch wenn sie die Angebote kaum nutzen. So verhält es sich z.B. mit den Concierge Services bei Kreditkarten.

Überrascht hat, dass die Pilotteilnehmenden in den Coworking Spaces mehrheitlich Rückzugsorte sahen, um ungestört Aufgaben abzuarbeiten bzw. virtuelle Meetings abzuhalten. Aus Sicht von Coworking Experten (siehe auch Interview im Anhang) sind es gerade diese Tätigkeiten, für die sich Coworking wegen der eher offenen Arbeitsplätze und Bewegungen im Raum nur bedingt eignet. Die Pilot-Coworker schienen sich jedoch am höheren Geräuschpegel nicht zu stören, wohl weil sie aufgrund der vorherrschenden Anonymität nicht direkt betroffen waren bzw. sich nicht angesprochen fühlten. Dies entspricht auch den Resultaten einer Studie der Universität Chicago [vgl. Mehta et al. 2012], die aufzeigen konnte, dass Wissensarbeitende bei einem durchschnittlichen Lärmpegel von 70 Dezibel, wie dies etwa in einem belebten Café der Fall ist, rund 35% produktiver sind als in einer ruhigeren Umgebung (50 Dezibel). Auch wenn sich die Pilotteilnehmer selber nicht gestört fühlten, gaben viele an, dass sie mit ihren Gesprächen nicht andere stören wollten.



Wenn Coworking-Betreiber auch Firmenkunden gewinnen und binden möchten, scheint es unabdingbar zu sein, spezielle Zonen zu schaffen, in denen ungestört Telefonate geführt und virtuelle Meetings abgehalten werden können. Die meisten Teilnehmenden äussersten sich zudem kritisch, was Datenschutz und Vertraulichkeit betrifft. Sie sahen in diesem Aspekt oft das einzige Hindernis für Coworking.

Der Aspekt, der beim Nutzungsverhalten kaum zu beobachten war, ist die Vernetzung. Mit wenigen Ausnahmen fanden keine vertieften Interaktionen zwischen den Pilotteilnehmenden und der Coworking Community statt. Nur eine kleine Minderheit schloss sich einem sozialen Event vor Ort wie den Kaffeepausen oder einem Workshop an. Dies liegt zum einen an der kurzen Pilotdauer, zum anderen daran, dass eine systematische Begleitung fehlte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Coworking, wenn individuell genutzt, primär Separierern [vgl. Gisin et al. 2016], die das Bedürfnis nach Rückzug haben, sowie Netzwerkern und Experimentierfreudigen entgegenkommt. Zudem hat es für die gesamte Organisation eine sehr positive Signalwirkung.

In einigen Interviews wurden Bedenken geäußert, sich als Team «zu verlieren», wenn neben Home Office und Arbeiten von unterwegs respektive bei Kunden noch ein zusätzlicher Arbeitsort ins Portfolio aufgenommen wird. Diese Befürchtung bringt zum Ausdruck, dass die Flexibilisierung der Arbeit hinsichtlich Arbeitsort und -zeit mit abnehmenden physischen Interaktionen und zwischenmenschlichen Erlebnissen im Team einhergehen kann. Ebenso zeigt sich darin, dass neue Arbeitsformen nur dann für Individuen und Organisation einen Mehrwert stiften, wenn das gewünschte Portfolio von Arbeitsszenarien bewusst thematisiert wird. Da sowohl die persönlichen Bedürfnisse, Art der Aufgaben sowie geographische Verteilung von Teams stark variieren, muss dieses Aushandeln von Team zu Team individuell vorgenommen werden. Erfolgt dieser Dialog nicht, ist zwar das Individuum in der Lage, seine Arbeit autonomer zu gestalten und die persönliche Produktivität zu optimieren, aber es ist wegen Reibungsverlusten und Konflikten mit Nachteilen für die Teaminteraktion und -produktivität zu rechnen. Im folgenden Kapitel finden sich deshalb Handlungsempfehlungen dazu.



Den Prozess des Aushandelns der neuen Spielregeln können technologische Hilfsmittel nicht ersetzen, aber zumindest ergänzen, insbesondere Enterprise-Social-Plattformen [vgl. Johns & Gratton 2013]. Auch wenn alle Pilotteilnehmer einheitlich der Meinung waren, dass die bestehenden Kollaborationsinstrumente auch für Coworking Sinn machen bzw. keine neuen oder anderen Instrumente benötigt würden, wäre es lohnenswert zu untersuchen, inwiefern mit Enterprise-Social-Plattformen der Koordinationsaufwand für Teams verringert werden könnte. Dabei geht es nicht nur um den Wissensaustausch, der in gewissem Ausmass schon heute sowohl bei Microsoft als auch Swisscom dadurch unterstützt wird, sondern auch um die Abstimmung zu Arbeitsorten und -formen.

Enterprise Social Networking wird meist aus der Sicht der Unternehmen betrachtet. Es wäre aber auch sehr interessant zu überlegen, inwiefern temporäre virtuelle Netzwerke in den Coworking Spaces Mehrwerte schaffen könnten. Eine Interviewteilnehmerin z.B. verneinte die Frage, ob zufällige Begegnungen stattgefunden hätten; sie erwähnte jedoch beiläufig, dass sie gerne gewusst hätte, wer sonst noch gerade da arbeitete, denn dann hätte sie vielleicht mehr von den spannenden Personen vor Ort profitieren können. Während location-based Apps und Dienste wie Swarm, Facebook, Apple Freunde etc. heute schon verbreitet sind, eignen sie sich nur bedingt für die temporäre Vernetzung aufgrund von Expertise und Erfahrungen mit Personen ausserhalb des eigenen Netzwerkes.



Mit einer Ausnahme hatten alle Pilotteilnehmenden die Coworking Spaces primär für Einzelarbeit genutzt, nur in einem Fall auch für ein Teammeeting. Eine Person hatte gezielt auch Kundenmeetings im Coworking Space durchgeführt, was sich aufgrund des eher unüblichen Ortes und der dadurch geweckten Neugierde des Kunden positiv auf die Gesprächsatmosphäre auswirkte. Es wäre spannend zu prüfen, inwiefern sich Coworking Spaces als «neutrale Orte» vgl. Spreitzer et al. 2015] auch für den Austausch mit Kunden und Geschäftspartnern eignen. Da noch sehr wenige Vertreter von grösseren Unternehmen Erfahrung mit Coworking aufweisen, beziehungsweise schon Coworking Spaces besucht haben, wäre die systematische Durchführung von Meetings in Coworking Spaces zumindest vorübergehend ein zusätzlicher Attraktivitätsfaktor.

Nicht zuletzt sind diese neutralen Orte auch in Phasen interessant, in denen sich die Firmenkultur aufgrund von endogenen oder exogenen Einflussfaktoren – wie etwa einer Strategieänderung, einer Übernahme oder einer Merger-Situation – stark verändert beziehungsweise verändern soll. Die Zusammenarbeit an einem Ort ausserhalb der Unternehmensgrenzen kann dazu beitragen, dass sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen und nicht eine Partei durch die vertrauten Räumlichkeiten im Vorteil ist.

Ein weiterer Aspekt sind die verschiedenen Tempi, die oft in Unternehmen vorherrschen, Stichwort «change the business» versus «run the business». Coworking Spaces können in diesem Zusammenhang vielversprechend sein als Plattform für Individuen und Teams, die stark im Innovationsprozess involviert sind und sowohl aus dem grösseren Freiraum ausserhalb der Unternehmensgrenzen, als auch der Community einen Vorteil ziehen können.



Für die am Pilot Teilnehmenden vermutlich nicht direkt relevant, aber dennoch sehr interessant aus Unternehmenssicht wäre die Durchführung von unternehmensübergreifenden Workshops und Projekten während einzelnen Phasen des Innovationsprozesses. Dabei geht es nicht nur darum, die Unternehmensgrenzen symbolisch zu verlassen, sondern auch um räumliche Flexibilität, indem etwa während einer besonders intensiven Phase Freelancer hinzugezogen werden können, für die es im Corporate Office keine Arbeitsplätze hat. Dieses Einsatzszenario dürfte mit der zunehmenden Vergabe von Aufgaben an externe Mikrounternehmen und dem wachsenden Aufkommen von Freelancer Plattformen wie Upwork⁴ an Bedeutung gewinnen.

Bemerkenswert ist schliesslich auch, dass die meisten Mitarbeitenden angaben, während des Pilotprojekts viel gelernt zu haben – über das eigene Arbeitsverhalten und indem sie neuen Raumkonzepten und Personen begegnet sind. Coworking sollte daher, wie bereits erläutert, nicht lediglich als ein neues Raum-szenario betrachtet werden, sondern viel mehr als ein Instrument, mit welchem sowohl die Arbeitskultur als auch individuelle Arbeitsstile reflektiert und verändert werden können. Damit diese Auseinandersetzung für alle Beteiligten gewinnbringend stattfinden kann, ist es wichtig, entsprechende Experimente und Versuche gut zu begleiten und Raum für Diskussion und gemeinsame Lernprozesse einzuplanen.



Handlungsempfehlungen

Folgende Empfehlungen helfen an Coworking interessierten Unternehmen, erste Experimente mit Coworking durchzuführen und die Vorteile von Coworking auf pragmatische Weise zu nutzen. Zur Abrundung setzen sich die Vorschläge nicht nur mit Coworking Spaces im engen Sinne auseinander, sondern generell mit explorativen Ansätzen zur Flexibilisierung der Arbeitskultur.

1. Arbeitsszenarien gestalten und Coworker begleiten

Die im Rahmen der Studie ermittelten Nutzungsszenarien haben deutlich gemacht, dass sich neue Verhaltensmuster trotz des Interesses der Pilotteilnehmenden nicht einfach von selbst ergeben, sondern von Projektverantwortlichen bzw. Führungskräften thematisiert werden müssen. In diesem Zusammenhang sind auch die Signale entscheidend, die rund um die Nutzung des neuen Arbeitsszenarios gesendet werden; die Arbeit ausserhalb des Corporate Office muss nicht nur toleriert, sondern gezielt gefördert werden.

Dies kann beispielsweise mittels interner Programmen und Kampagnen erfolgen. Ein Beispiel sind «Innovation Days», wo Mitarbeiter gezielt aufgefordert werden, einen Tag in einer inspirierenden Umgebung, wie eben einem Coworking Space,

zu verbringen – verbunden mit dem Hinweis, ausreichend Zeit für Gespräche und Vernetzung einzuplanen. Mit solchen Initiativen kann man der Gefahr, dass an diesen dritten Orten nur die Aufgabenliste abgearbeitet beziehungsweise virtuelle Meetings durchgeführt werden, entgegensteuern. Eine niederschwellige Form der Förderung ist beispielsweise die vier Personas gemeinsam zu diskutieren, um zur Reflexion des persönlichen Arbeitsverhaltens anzuregen.

Obwohl im Pilotprojekt die Vernetzung mittels Enterprise-Social-Plattformen von untergeordneter Bedeutung war, empfiehlt es sich, auch diese Form des Austausches im Team zu fördern; sie sichert den informellen und spontanen Austausch auch über räumliche Distanzen hinaus.

Um über die eigene Verhaltensänderung hinaus auch die Vernetzung mit der Coworking Community zu fördern, sollten Vereinbarungen mit den Coworking-Space-Betreibern und, soweit vorhanden, den Community Managern getroffen werden, wie man die Mitarbeitenden einführt und in die Aktivitäten vor Ort einbindet. Diese Massnahmen helfen nicht nur bei der Vernetzung, sondern senken generell die Eintrittshürden.



2. Einfache Prozesse – zentrale Abrechnung

Die Mehrheit der Pilotteilnehmenden wies ausdrücklich darauf hin, dass sowohl die Buchungs- als auch die Abrechnungsprozesse sehr einfach gehalten werden müssen, um unnötige Einstiegschürden zu vermeiden. Es wurde übereinstimmend gewünscht, dass die Abrechnung nicht im Rahmen der individuellen Spesen erfolgt, sondern über einen zentralen Prozess, der direkt mit der Buchung verbunden ist, wie es im Pilotprojekt mit Pop-up-Office der Fall war. In diesem Zusammenhang ist auch wichtig, dass vor Ort keine Zusatzkosten, etwa für Wasser oder Kaffee, anfallen. Aus Sicht der Coworker im Pilotprojekt ist wünschenswert, dass die Prozesse unabhängig vom besuchten Coworking Space identisch sind und über eine zentrale Plattform abgewickelt werden.

3. Individuelle Gestaltung und Wahlfreiheit

Die vorliegende Studie hat aufgezeigt, dass die individuellen Präferenzen sowie Nutzungsszenarien sehr unterschiedlich sind. So waren für einen Teil der Mitarbeitenden Coworking Spaces der produktivste Ort, für andere hingegen der am wenigsten produktive. Ebenso unterschieden sich die Teilnehmenden stark bezüglich der Bedürfnisse nach räumlicher Nähe zum Team. Es ist wichtig, dass bezüglich der Option, in Coworking Spaces

zu arbeiten, genauso Wahlfreiheit besteht wie beim Home Office und die Mitarbeitenden nicht das Gefühl haben, es werde Druck ausgeübt, etwa um Flächeneinsparungen im Corporate Office zu erzielen.

Auch wenn das Prinzip der Freiwilligkeit sehr wichtig ist, kann es sich lohnen, Mitarbeitende, die praktisch ausschliesslich im Corporate Office arbeiten, gezielt auf Coworking anzusprechen. Gerade für Separierer, die sich bisher nicht für die Arbeit ausserhalb des Büros interessiert hatten, kann Coworking eine spannende neue Form darstellen, zeitliche und räumliche Arbeitsflexibilität auszuüben, ohne dass dies mit einer Vermischung von Arbeits- und Privatleben verbunden ist.

Nicht zuletzt gilt es zu beachten, dass der «Innovation Chasm» [vgl. Moore 2014], der im Zusammenhang mit dem Adoptionsverhalten neuartiger Technologien festgestellt wurde, wohl auch für die Verbreitung neuer Arbeitsszenarien in der Unternehmenspraxis gilt. Während sich immer experimentierfreudige Freiwillige für ein Pilotprojekt finden lassen, wird die breite Belegschaft selten mit der gleichen Motivation daran gehen, gleich diese neuen Erfahrungen zu sammeln und zum wechselseitigen Vorteil zu nutzen.



4. Auswahl an Spaces

Aufgrund der geographischen Verteilung der Pilotteilnehmenden wurde entschieden, allen die schweizweite Nutzung von Coworking Spaces zu ermöglichen. Für die Einführung von Coworking als neues Arbeitsszenario lohnt es sich jedoch, zu Beginn die Anzahl der Spaces zu beschränken und mit deren Betreibern eine möglichst ideale Betreuung vor Ort sicherzustellen und beispielsweise ein spezielles Rahmenprogramm anzubieten.

Bei der Auswahl der Coworking Spaces sollten unterschiedliche Typen vertreten sein, damit sie zu den individuellen Präferenzen passen. Im einen Fall bietet sich eine Startup-Atmosphäre an, im anderen eignet sich eher der übliche Business-Bürostil. In aller Regel wird es Räume unterschiedlicher Grösse und Typen brauchen.

Um den Einfindungsaufwand bei den Teilnehmenden zu minimieren, empfiehlt es sich zum einen, sehr gut über die angebotenen Coworking Spaces zu kommunizieren und zum andern Schnupperangebote anzubieten, wie etwa einen Tag der offenen Tür oder einen andersartigen ungezwungenen Erstkontakt. Ein Beispiel dafür ist der «Znüni Treff» vom Büro Lokal, wo man sowohl den Raum als auch die Community kennenlernen kann.



5. Provisorien nutzen für Pilotprojekte

Viele Unternehmen sind regelmässig mit Umzugs-szenarien, Gebäudesanierungen oder Reorganisa-tionen beschäftigt, die entweder die Organisation als Ganzes oder einzelne Teams betreffen. In der Regel eignen sich diese Veränderungen hervor-ra-gend für Pilotprojekte und Experimente, da die Organisation ohnehin im Umbruch ist und das Festhalten an alten Mustern nicht möglich ist.

Wie das Beispiel von Microsoft Schweiz gezeigt hat, ist das Ausweichen auf Coworking Spaces als temporäres Provisorium sowohl in finanzieller Hinsicht als auch punkto Aufwand äusserst attrak-tiv. Gleichzeitig kann auf experimentelle Weise Erfahrung mit einer neuen Arbeitsform gesammelt werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse kön-nen wiederum in die neue Gebäude- und Arbeits-gestaltung einfliessen. Werden Coworking Spaces als provisorisches Büro gewählt, muss entschieden werden, ob nur ein Space in Frage kommt oder es den Mitarbeitern offensteht, den Arbeitsort selber zu wählen – je nachdem ob die individuelle Wahlfreiheit oder der physische Teamzusammen-halt höher gewichtet werden. Am besten ist es, die Bedürfnisse auf Teamebene zu klären und abzu-sprechen.

6. Learnings für das Corporate Office übernehmen

Wenn das primäre Ziel ist, enger mit den eigenen Anspruchsgruppen zusammenzuarbeiten und die Vernetzung mit Externen zu fördern, besteht eine attraktive Alternative auch darin, das eigene Cor-porate Office zu öffnen und Coworking innerhalb der Unternehmensgrenzen anzubieten. Dabei gilt es zu entscheiden, ob die Räume grundsätzlich allen Interessierten offenstehen oder nur einem eingeschränkten Kreis. Die Öffnung der eigenen Räumlichkeiten ist auch interessant im Hinblick auf die Gestaltung des Kundenerlebnisses – die sich dann entfaltende informelle Interaktion ermöglicht ein ganz neues Markenerlebnis und einen persönlicheren, spontaneren Austausch zwi-schen Mitarbeitenden und externen Anspruchs-gruppen.

Coworking Spaces im eigenen Corporate Office sind auch lohnend wegen der zusätzlichen räumlichen Flexibilität. So können die Flächen für temporäre Projekte von Personen genutzt werden, die sonst nicht im Gebäude arbeiten. Nicht zuletzt bieten sich diese Räume in Zeiten tiefer Auslastung auch für spezielle Kampagnen an – z.B. Lernwochen für Studierende oder um Startups temporär zu beherbergen.

Mit der Eröffnung eines eigenen Coworking Space Mitte November 2016 am Hauptsitz in Wallisellen sammelt Microsoft Schweiz erste Erfahrungen mit dieser Variante von Coworking. Auch wenn es schon vergleichbare Angebote wie zum Beispiel das Büro Züri³⁰ der ZKB gibt, so ist doch speziell daran, dass der Austausch im Firmengebäude und somit im Herz der gelebten Unternehmenskultur stattfindet und nicht in einer separaten Fläche.

7. Gestaltungsräume schaffen

In der Befragung wurde die andersartige kreative Gestaltung einzelner Coworking Spaces sehr

positiv erwähnt, vor allem als Kontrast zu den oft eher sterilen, unpersönlichen Corporate Offices. Diese unkonventionellen Zonen sind jedoch auch in diesem möglich. Unternehmen sollte deshalb prüfen, inwiefern es sinnvoll ist, einzelne Räume – insbesondere solche, die für Kreativitätsprozesse genutzt werden – von den Mitarbeitenden selbst gestalten zu lassen. Mit diesem Ansatz hat Swisscom bereits sehr positive Erfahrungen gesammelt³¹.

8. Zusammenarbeit neu verhandeln

In den Interviews machten sich viele Pilotteilnehmende über den Teamzusammenhalt Gedanken. Sie bewegte die Sorge, dass durch die Arbeitszeiten im Home Office und von unterwegs aus ohnehin schon relativ viel Unruhe im Team ist und spontane physische Interaktionen eher abnehmen. Damit Coworking nicht zu einer zusätzlichen «Entfremdung» beiträgt ist es wichtig, auf Teamebene zu diskutieren, welche Interaktionsformen für welche Tätigkeiten Sinn machen und wie oft und intensiv sich das Team physisch treffen will.



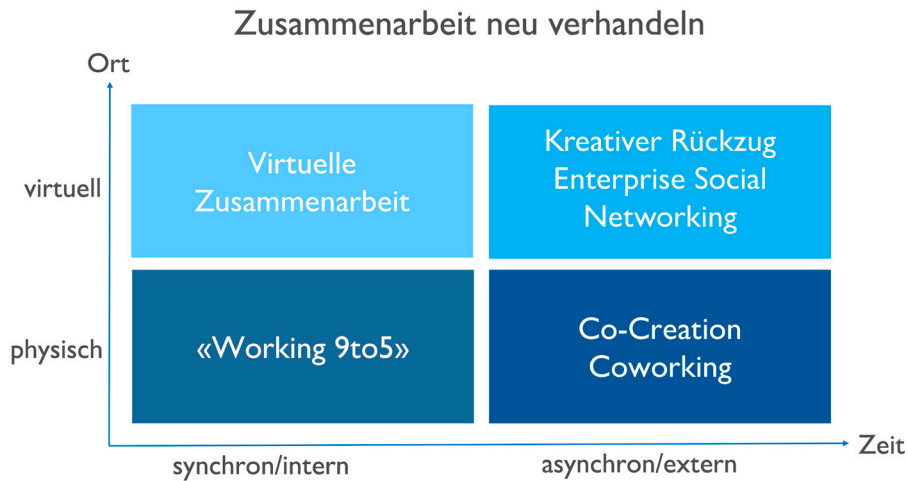


Abb. 13: Formen der Zusammenarbeit verhandeln, © S. Büchi/ B. Josef, 5to9

Um den Mix an Arbeitsformen untereinander auszuhandeln, eignet sich die 4-Felder-Matrix, die Abb. 13 zeigt. Die Bedürfnisse sind dabei sehr unterschiedlich; so bevorzugen Einzelne beispielsweise auf Grund der geographischen Verteilung wöchentliche Teammeetings als Skype-Call, während andere das Teammeeting mit einem gemeinsamen Mittagessen kombinieren möchten. Da sich sowohl die individuellen Wünsche, Aufgabeninhalte als auch die Erfahrungen mit unterschiedlichen Arbeitsformen verändern, ist es wichtig, regelmässige Standortbestimmungen vorzunehmen und wenn nötig Anpassungen vorzunehmen.

9. Coworking Retreats

Eine Möglichkeit, um als Team mit Coworking zu experimentieren, stellen Coworking Retreats dar. Im Unterschied zu regulären Retreaten oder Klausuren ist es wichtig, die Agenda nicht wie sonst

üblich mit Plenumsdiskussionen und Gruppenarbeiten zu verplanen, sondern Raum zu lassen für ungeplante und spontane Interaktionen. Ein ausführliches Plädoyer dafür findet sich im Buch «The Year Without Pants: WordPress.com and the Future of Work» von Scott Berkun (siehe Leseempfehlung im Anhang).

Bei Coworking Retreats gibt es grundsätzlich zwei Varianten: die Nutzung eines regulären Coworking Spaces, gerade wenn auch die Interaktion mit anderen im Vordergrund steht, wie dies etwa mia Engiadina³² unter anderem in ihrem Mountain Hub in Scuol anbietet. Oder aber das temporäre Einrichten einer eigenen Lösung an einem besonderen Ort, wie dies beispielsweise Alpine Co-Working anbietet (siehe dazu das Interview im Anhang).



10. Experimente ohne Coworking Space

Bei Coworking steht oft die informelle und formelle Vernetzung im Vordergrund. Um diese Form von «assisted serendipity» innerhalb der Organisation zu fördern, braucht es jedoch nicht spezielle Raumtypen; es genügen meist entsprechende Prozesse und Signale.

Es lohnt sich daher zu überlegen, wie der bereichsübergreifende Austausch auch mit dem bestehenden Raumangebot gefördert werden kann. So ist zum Beispiel denkbar, in der Nähe eines Call Centers flexible Arbeitsplätze einzurichten, die von allen Mitarbeitern genutzt werden können. Nur schon durch die räumliche Nähe von Personen, die sonst nichts mit dem Call Center beziehungsweise dem operativen Geschäft zu tun haben, kann der Informationsaustausch gefördert werden.

Nebst räumlichen Veränderungen sind auch Dialogplattformen und Events eine geeignete Möglichkeit, die Vernetzung im Unternehmen zu fördern. Gute Gestaltungsformen dafür sind beispielsweise Speed Datings zwischen bestehenden und neuen Mitarbeitern, Ideen Pitches, Reverse Mentoring oder Hackathons. Eine ganz andere Idee besteht darin, unter Partnerunternehmen zu vereinbaren, dass die Räumlichkeiten gegenseitig zum Arbeiten genutzt werden können und so quasi halb-öffentliche Coworking Gelegenheiten geschaffen werden.



Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Coworking im engeren Sinne ist mit dem offiziellen Startschuss im Jahr 2005 noch ein relativ junges Phänomen; dies zeigt sich auch bei der Analyse bisheriger wissenschaftlicher Publikationen zu diesem Thema. Schränkt man das Phänomen Coworking weiter ein auf die Perspektive etablierter Firmen, für welche Coworking mehrheitlich ein zusätzliches Arbeitsszenario darstellt, finden sich keine grössere Studien und Analysen. Das Ziel der vorliegenden Studie besteht deshalb darin, Unternehmen, die sich für Coworking interessieren, eine erste Orientierungshilfe zu geben.

Anhand des von Swisscom und Microsoft gemeinsam durchgeführten Pilotprojekts wird aufgezeigt, welche neuen Einsatzszenarien von Coworking, aber auch welche Hürden sich dabei für Unternehmen ergeben, die über eigene Büroräumlichkeiten verfügen, aber mit Third Places als alternative Arbeitsszenarien experimentieren möchten.

Verschiedene Coworking-Szenarien

Eingangs wurden drei mögliche Nutzungsszenarien für Coworking aus Unternehmenssicht aufgezeigt:

1. Alternatives Arbeitsszenarium: Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit an, Coworking Spaces zu nutzen, als Ergänzung zu bestehenden Arbeitsszenarien und insbesondere dem Corporate Office.
2. Ersatz für Corporate Office: Unternehmen mieten sich in Coworking Spaces ein und verzichten ganz oder teilweise, z.B. in einer bestimmten Region, auf eigene Büroräumlichkeiten.
3. Coworking als Teil des eigenen Angebots: Unternehmen bieten selber Coworking-Möglichkeiten für Externe an und öffnen ihre Büroräumlichkeiten bzw. schaffen neue Angebote ausserhalb der eigenen Gebäude.

Die vorliegende Studie setzt sich nur mit dem ersten Anwendungsfeld vertieft auseinander. Sehr spannend wäre auch eine Untersuchung der beiden anderen Szenarien und im Idealfall eine Gegenüberstellung der verschiedenen Alternativen aus unterschiedlichen Perspektiven. Dabei liessen sich Kriterien wie individuelle Produktivität und Kreativität, Team-Kollaboration, Facility Management, Kulturentwicklung und Innovationsmanagement beleuchten.



Unterschiedliche Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsformen

Bei der Interpretation der Studie muss auch berücksichtigt werden, dass sowohl die Pilotteilnehmenden von Microsoft als auch von Swisscom bereits über viel Erfahrung mit flexiblen Arbeitsformen verfügten; beide Unternehmen befinden sich gemäss dem FlexWork Phasenmodell [vgl. Weichbrodt et al. 2015] mehrheitlich in Phase 4. So arbeiteten alle Interviewten schon vor dem Pilotprojekt häufig im Home Office, von unterwegs oder bei Kunden und verfügten nur noch teilweise über einen eigenen Arbeitsplatz im Corporate Office (11 von 25). Vor diesem Hintergrund wäre es spannend zu beleuchten, wie Organisationen mit Coworking umgehen, die noch weniger Erfahrung mit flexiblen Arbeitsformen gesammelt haben (Phase 1-3). Insbesondere wäre es interessant zu sehen, ob ihre Nutzung noch tiefer liegen würde, als diejenige im Pilotprojekt von Microsoft und Swisscom. Denn einerseits ist das Arbeiten ausserhalb des Büros mit einer grösseren Umstellung – mental und organisatorisch – verbunden. Andererseits könnte die Nutzung aber auch eher höher ausfallen, weil die Alternative Home Office, die viele Pilotteilnehmer nicht zuletzt aufgrund der Vertrautheit vorgezogen haben, noch nicht eingespielt ist und weil sie versuchen, an den bestehenden Strukturen, insbesondere der Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben (Boundary Management), festzuhalten.

Längere Beobachtungsdauer

Die viermonatige Dauer des Pilotprojekts war relativ kurz. Verhaltensänderungen brauchen Zeit. Zudem stellte das relativ grosse Angebot an Coworking Spaces eine zusätzliche Herausforderung für die Teilnehmenden dar, insbesondere was die Koordination mit Teamkollegen und die Vernetzung mit der lokalen Community betrifft. Aus der vorliegenden Studie konnte aufgrund der kurzen Dauer und sehr geringen Nutzung kein Rückschluss darauf gezogen werden, ob sich das Nutzungsverhalten über die Zeit ändert, z.B. in Bezug auf die Aufenthaltsdauer, die gewählten Orte und die Arbeitsinhalte. Analysen in diese Richtung wären sehr interessant, um das Instrument Coworking noch zielgerichteter einzusetzen.



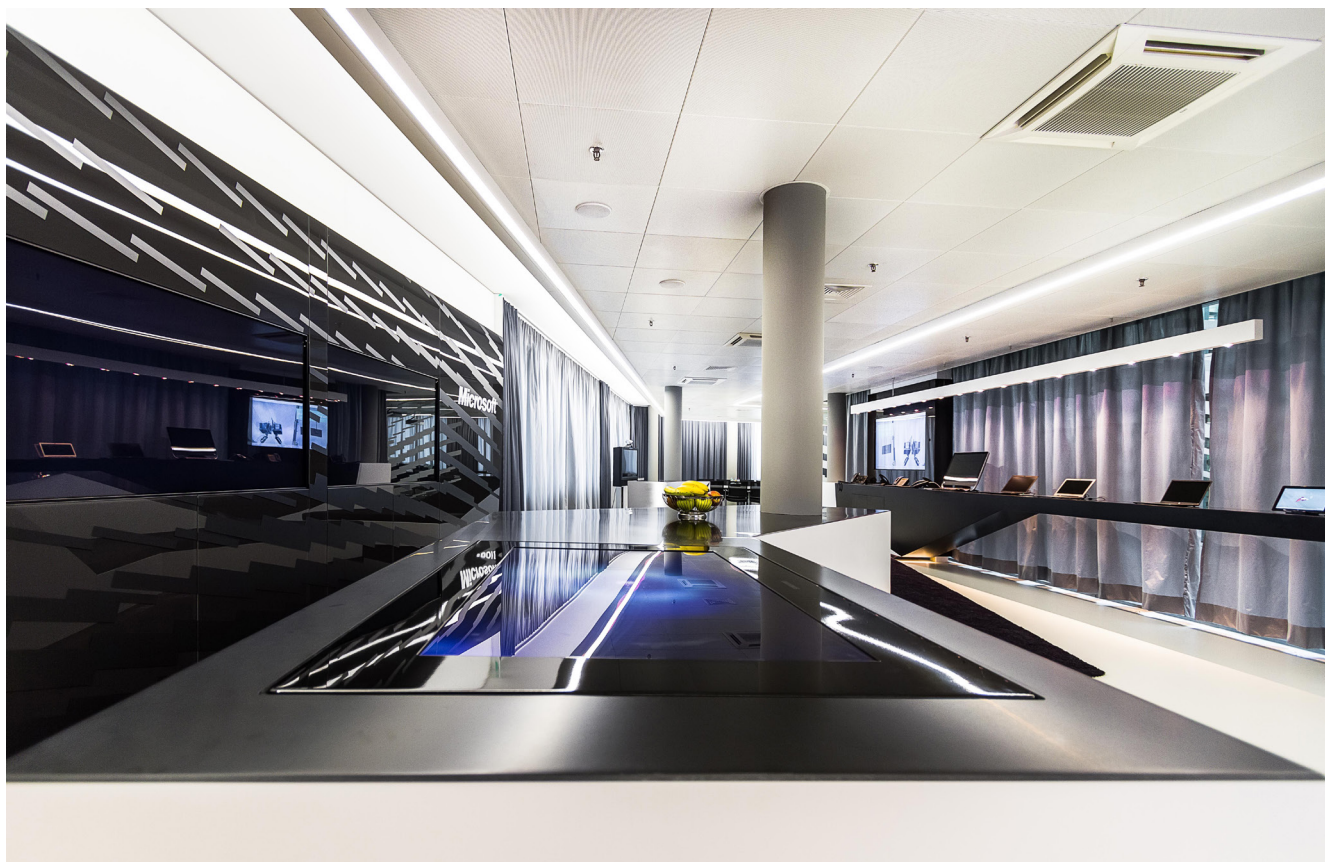
Team-Kollaboration im Fokus

In der vorliegenden Studie nahmen Mitarbeitende von Microsoft und Swisscom freiwillig und aus ganz unterschiedlichen Regionen und Teams teil. Dies führte dazu, dass nur das individuelle Verhalten beobachtet werden konnte, nicht aber, wie Teams mit Coworking Spaces umgehen und für welche Aufgaben diese Arbeitsumgebungen den grössten Nutzen stiften. Es wäre spannend zu analysieren, welchen Einfluss Coworking auf die Kollaboration hat, insbesondere was Teams betrifft, die einen grossen Anteil an kreativen und komplexen Aufgaben zu bewältigen haben. Ergänzend stellt sich die Frage, ob es einen Unterschied zwischen rein internen Teams gibt und solchen, in denen auch Externe mitarbeiten. Coworking Spaces werden immer wieder als Räume bezeichnet, die frei sind von Hierarchie und «Firmenpolitik»; es kann erwartet werden, dass sich dies auch auf die Zusammenarbeit in solchen Szenarien auswirkt.

Gezieltere Begleitung seitens Unternehmen und Coworking Space

Bei der vorliegenden Studie wurden die Pilotteilnehmer zwar darauf hingewiesen, sich möglichst intensiv auf das Erlebnis Coworking einzulassen, etwa durch die Teilnahme an Events, Lunches, Pausenaktivitäten vor Ort, dem Dialog mit anderen Coworkern etc. De facto nahmen aber nur einige wenige bewusst an einer Aktivität vor Ort teil oder haben sich vertieft mit anderen Coworkern ausgetauscht. So konnten nur wenige Erkenntnisse hinsichtlich Vernetzung, Beeinflussung der Kreativität durch Dritte sowie durch ungeplante kreative Handlungen (Serendipity) gezogen werden, was im Hinblick auf den Nutzen aus Unternehmenssicht einen sehr spannenden Aspekt darstellt.

Diese Themenfelder tiefer zu erforschen wäre wichtig, bedingt aber eine andere Untersuchungsanordnung. Insbesondere müssten sowohl seitens der Unternehmen als auch der Coworking Spaces gezielte Angebote geschaffen werden, um die neuen Coworker möglichst gut in die bestehende Community einzuführen – wie dies beispielsweise Hera Hub mit «curated introductions»³³ macht – und um ihnen bei der Vernetzung zu helfen. In diesem Zusammenhang wäre es auch wertvoll zu analysieren, wie solche Community-Management-Aktivitäten von den Coworkern aufgenommen werden bzw. welche sich als besonders erfolgreich erweisen. Interessant wäre in diesem Zusammenhang auch, die Sicht der Startups und Freelancer miteinzubeziehen und ihr Bedürfnis nach Vernetzung mit Unternehmensvertretern sowie die dazu geeigneten Instrumente zu erforschen.



Umgang mit unterschiedlichen Zonen im Coworking Space

Die durchgeführten Interviews machten deutlich, dass das Thema Vertraulichkeit, aber auch die Möglichkeit, ungestört Calls und virtuelle Meetings abzuhalten, ein grosses Bedürfnis für Unternehmensvertreter darstellt. In diesem Zusammenhang würde eine systematische Auswertung der genutzten Zonen in Coworking Spaces Sinn machen, um daraus die Bedürfnisse aus Sicht von Unternehmen abzuleiten und allenfalls mit denjenigen von Startups und Freelancern zu vergleichen. Ebenfalls wäre es interessant zu prüfen, inwiefern sich die in dieser Studie identifizierten Personas punkto räumlichen Bedürfnissen unterscheiden, was wiederum in die Entwicklung einer standardisierten Coworking-Typologie einfließen könnte.

Unterschiedliche Jobprofile

Bei der hier zugrunde liegenden Untersuchung nahmen primär Mitarbeitende aus Vertriebs- und Kundenbetreuungsrollen teil. Es wäre interessant zu sehen, wie Mitarbeitende, die stärker im Innovationsprozess involviert sind, auf das neue Umfeld reagieren und welchen Nutzen sie in Coworking beziehungsweise im Zugang zur Startup und Freelancer Community sehen.



Virtuelle und physische Vernetzung

Während der Dauer des Pilotprojektes wurde die eigens dafür eingerichtete Enterprise-Social-Networking-Gruppe kaum, beziehungsweise fast ausschliesslich von den Projektleitern in sehr geringem Umfang genutzt. Es wäre zum einen interessant zu analysieren, ob das Bild anders aussähe, wenn ganze Teams mit Coworking experimentierten. Vermutlich würde sich dann ein Enterprise Social Network hilfreich bei der räumlichen und inhaltlichen Koordination der Zusammenarbeit erweisen.

Zum anderen sind Überlegungen im Gang, welche Rolle «location-based ad-hoc Netzwerke» in Coworking Spaces übernehmen können. Warum sollten Coworker nicht bereit sein, während der Aufenthaltsdauer im Coworking Space ihr Profil – idealerweise ein bestehendes Business-Profil wie Xing oder LinkedIn – für andere sichtbar zu machen? Dann käme das Einchecken in den virtuellen Coworking Space hinzu. Diese Lösung ist aus zwei Gründen vielversprechend. Zum einen schliesst sie alle Coworker vor Ort mit ein, und nicht nur die Vertreter einer bestimmten Firma. Zum anderen lässt sich so die Kontakthemmschwelle vor Ort senken. D.h. die Wahrscheinlichkeit zufällig und zugleich passend aufeinanderzuprallen³⁴ kann systematisch erhöht werden. Dann geht man nicht nur in einen Coworking Space arbeiten, sondern begibt sich in ein Serendipity-Biotop.

Literatur und Anmerkungen

Literatur

- Amstutz, S., & Schwehr, P. (2014). *Human Office: Arbeitswelten im Diskurs* (Vol. 5). vdf Hochschulverlag AG.
- Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417. <https://dspace.mit.edu/openaccess-disseminate/1721.1/76297>
- Deloitte (2016). *Der Arbeitsplatz der Zukunft: Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern*. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cb-de-der-arbeitsplatz-der-zukunft.pdf>
- Eichhorst, W., & Buhlmann, F. (2015). *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?* University of Oxford.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *ephemera*, 15(1), 193-205.
- Gisin, L., Schulze, H., & Degenhardt, B. (2016). Boundary Management as a Crucial Success Factor for Flexible-Mobile Work, Demonstrated in the Case of Home Office. In: Demi, B. et al. *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes*. Springer-Verlag. S. 375-394.
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, 91(1), 66-73.
- Kordey, N. (1994). 20 Jahre Telearbeit-eine Zwischenbilanz. *Gesellschaft für Regionalforschung* (Hrsg.). Seminarbericht 35. S. 83-102.
- Mehta, R., Zhu, R. J., & Cheema, A. (2012). Is noise always bad? Exploring the effects of ambient noise on creative cognition. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 784-799. http://diyhpl.us/~nmz787/pdf/Is_Noise_Always_Bad_Exploring_the_Effects_of_Ambient_Noise_on_Creative_Cognition.pdf
- Moore, G. A. (2014). *Crossing the chasm*. 3. Aufl. Harper Business.
- Moriset, B. (2013). Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document>
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangout, and how they get you through the day*. New York: Paragon House.
- Robinson, A.G. & Stern, S. (1997). *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schürmann, M. (2013). *Coworking Space: Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter*. Springer-Verlag.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.; siehe auch http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html; Zugriff am 19.10.2016
- Spreitzer, G., Bacevice, P., & Garrett, L. (2015). Collaboration – what your firm can learn from Coworking Spaces. *Harvard Business Review*, 93 (9). 28,30.
- Waters-Lynch, J. M., & Potts, J. (2016). The social economy of coworking spaces: A focal point model of coordination. Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2770874

Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2015). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 11-23.

Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <http://work-smart-initiative.ch/media/80560/bericht-flexwork-survey-2016-v17-korr.pdf>

Anmerkungen

¹ http://www.fsw.uzh.ch/hstat/nls_rev/sylkgenerator.php?datei=F.00.Branchen1888-1990.slk&filename=F.00.Branchen1888-1990.slk&chapter=./f/

² <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb.assetdetail.1401441.html>

³ http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=htec_kia_emp2&lang=de

⁴ www.upwork.com

⁵ http://geschaeftsbericht.post.ch/15/ar/de/jahresbericht/mitarbeitende/work_smart__neue_buerolandschaften_und_technische_tools.htm

⁶ <https://blog.axa.ch/unternehmen/axa-winterthur-intensiviert-zusammenarbeit-mit-impact-hub-zuerich/>

⁷ www.welle7.ch/de/workspace

⁸ <https://www.zkb.ch/de/uu/nb/buero-zueri.html>

⁹ <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/third-place-living-die-stadt-als-wohnlandschaft/>

¹⁰ http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html

¹¹ <http://codinginparadise.org/weblog/2005/08/coworking-community-for-developers-who.html>

¹² <http://www.writersroom.org/about>

¹³ <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>

¹⁴ <http://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage>

¹⁵ <http://coworkingmanifesto.com/>

¹⁶ <http://blog.coworking.com/core-values/>

¹⁷ <http://www.deskmag.com/de/coworking-spaces-vorhersage-umfrage-statistik-2016>

¹⁸ <https://coworking.ch/spaces/>

¹⁹ <https://eclau.ch/>

²⁰ <https://zurich.impacthub.ch/de/media/>

²¹ <https://popupoffice.ch/>

²² <https://www.witzig.ch/de/post/20160610/businesspoint-im-bahnhof-bern>

²³ <http://www.alpinecoworking.com/>

²⁴ Zitat Chris Messinas, Co-Founder Citizen Space, zitiert in Bruno Moriset. Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. 2013.

²⁵ <http://www.huffingtonpost.de/dr-cachelins-wissensfabrik/>

²⁶ Enterprise Social Networking (ESN) Plattform von Microsoft, siehe www.yammer.com

²⁷ <https://www.microsoft.com/microsoft-surface-hub/en-us/case-studies/forrester>

²⁸ http://www.axelspringer.de/presse/Axel-Springer-baut-Praesenz-in-den-USA-weiter-aus_28256007.html

²⁹ <http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results/2> (S. 26)

³⁰ <https://www.buero-zueri.ch/home/>

³¹ <https://ict.swisscom.ch/2015/06/raum-fuer-innovation-und-kreativitaet/>

³² <https://miaengiadina.ch/>

³³ Beispiel Coworking Space Hera Hub, der auf Frauen ausgerichtet ist; <http://herahub.com/about/>

³⁴ <http://www.innovationmanagement.se/2014/12/15/learning-from-innovation-hubs-fluidity-serendipity-and-community-combined/>

Bildquellen

Titelseite:

Foto: Microsoft (Hans Stuhmann, byte.into!)

Seite 8:

Foto: RHIZOM, Coworking in Basel

Seite 10:

Foto: Citizen Space Zurich (© Markus Lamprecht)

Seite 11:

Icons: Erstellt von Adam Stevenson, Creative Stall, Rashida Luqman Kheriwala & Thomas Helbig von Noun Project

Seite 12:

Foto: Swisscom

Seite 14:

Icons: Erstellt von Gregor Črešnar, Gan Khoon Lay, Iconathaon, Roman Kovbasyuk, von Noun Project

Seite 15:

Icons: Erstellt von Gan Khoon Lay, Gregor Črešnar, Iconathaon von Noun Project
Fotos: Swisscom, Spiral Muse: <http://codinginparadise.org/coworking/>

Seite 16:

Icons: Erstellt von Creative Stall, Arthur Shlain, Rafael Farias Leão, Ken Murray, Dalpat Prajapati von Noun Project

Seite 18:

Icons: Erstellt von Gregor Črešnar, Kid A, Zlatko Najdenovski von Noun Project

Seite 20:

Foto: Digital Glarus

Seite 21:

Icons: Erstellt von Iconathaon, Chameleon Design von Noun Project

Seite 22:

Icons: Erstellt von Gregor Črešnar, Iconathaon von Noun Project

Seite 25:

Icons: Erstellt von Chameleon Design, Deepz von Noun Project
Foto: Thinkstock: Andrey Popov

Seite 27:

Foto: RHIZOM, Coworking in Basel

Seite 30:

Foto: Microsoft (RBS, 7Architekt, Arnold Weihs)

Seite 31:

Icons: Erstellt von artworkbean, Galaxicon, Symbolon von Noun Project; www.freepik.com

Seite 32:

Foto: VillageOffice

Seite 33:

Foto: Microsoft (RBS, 7Architekt, Arnold Weihs)

Seite 34:

Foto: Coworking Bottighofen

Seite 35:

Foto: www.thinkstockphotos.de, scyther5

Seite 36:

Foto: Coworking Switzerland

Seite 37:

Foto: Swisscom

Seite 38:

Foto: Citizen Space Zurich (© Markus Lamprecht)

Seite 40:

Foto: Swisscom

Seite 42:

Foto: <https://www.flickr.com/photos/techcrunch/10499472686>
(creative commons)

Seite 43:

Foto: Swisscom

Seite 44:

Foto: Swico

Seite 45:

Foto: Microsoft

Seite 46:

Foto: Swisscom

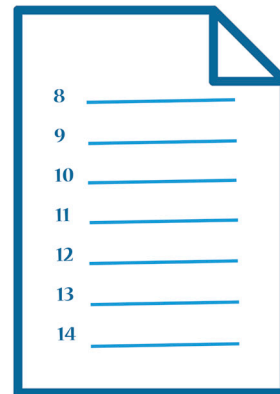
Anhang

Siehe nachfolgende Seiten



Interview
Isabelle Behrens

<http://bit.ly/2gjqsWr>



Gesprächsleitfaden
zu den Interviews

<http://bit.ly/2gjAiYf>

» *«Mein Ziel ist es nicht, dort ein Netzwerk aufzubauen, sondern zu arbeiten.»*

» *«Ein Vorteil aber ist, dass man selber nicht so stark greifbar ist und daher mehr Ruhe hat.»*

» *«Es war eine kreative Atmosphäre, unruhig, aber im positiven Sinne.»*

Markante Aussagen der interviewten Coworker

<http://scottberkun.com/>



Leseempfehlung
S. 57–S.58

Experten-Interview Isabelle Behrens, Alpine Co-Working

Das Interview mit Isabelle Behrens wurde schriftlich geführt. Isabelle Behrens bringt auf Grund ihrer breiten Erfahrung zum Thema Coworking nicht nur einen neuen Aspekt des Coworking auf – Coworking als intensive Phase in inspirierender Umgebung – sondern gleich auch ein neues Konzept für Retreats. Wenn Firmen von Retreats sprechen, so meinen sie meist Offsite Meetings, die minutiös verplant sind und primär dem gemeinsamen Erarbeiten und Diskutieren von Themen dienen. Die ungestörte Einzelarbeit hat selten Platz in der Agenda, entsprechend fehlt auch Raum für spontane Begegnungen und Zufallsentdeckungen.



Isabelle Behrens, Alpine Co-Working

Du bietest mit deiner Firma Alpine Co-Working und Team Retreats in den Bergen an. Wie bist du auf diese Idee gekommen?

Die Idee entstand nach meinem Weggang vom Impact Hub Zürich während eines Aufenthaltes in Stockholm. Ich lernte einen Unternehmer kennen, der mich spontan einlud, mit ihm und anderen Unternehmern eine Woche in einem kleinen Sommerhaus in Nordschweden zu verbringen. Sie müssten zwar alle arbeiten, aber das könnte man ja auch mit guten Leuten an einem schönen Ort tun. Die Woche war unglaublich bereichernd, erholsam und kreativ.

Daraus entstanden ist zuerst die Idee, dieses Modell von Arbeit, Erholung und Verknüpfung Einzelnen zugänglich zu machen, mit der Zeit stieg die Nachfrage nach Retreats für gesamte Teams. Geschätzt wird dabei die Verbindung von Wissen um die Anforderungen an Internetinfrastruktur und Arbeitsweisen sowie die unkomplizierte und umfassende Organisation von Unterkunft, Essen und Rahmenprogramm, aber auch all den wichtigen Kleinigkeiten, die gern vergessen gehen.

Was mir damals in Schweden und allgemein oft bei Offsites nicht so gut getan hat, waren das schwere Essen und – Skandinavien lässt grüssen – der viele Alkohol. Genussvolles, saisonales Essen und Trinken, welches die Leistungsfähigkeit unterstützt, ist seither wichtiger Bestandteil des Alpine Co-Working Konzeptes. Ein gutes Glas Wein oder auch zwei sollen aber auf keinen Fall fehlen.

Wem, bzw. für welche Situation und Arbeitsschritte empfiehlst du eine solche Erfahrung?

Jedem der unter dem Druck steht, kreativ und produktiv zu arbeiten. Retreats – ob allein oder mit dem Team – erlauben in Ruhe auf neue Gedanken zu kommen und diese auch auszuformulieren. Allein schon das ungestörte Abarbeiten der To-do-Liste oder 48 Stunden, in denen man sich komplett in der Arbeit verlieren kann, ohne an Termine, Arbeitsweg und das Abendessen denken zu müssen, sind viel wert. Kurz gesagt: Retreats sind ideal für alles, was Zeit und Muse braucht. Dazu gehört auch der Aufbau von Beziehungen und Vertrauen im Team.

Macht das auch Sinn für Grossfirmen? Falls ja, für welche Teams oder Rollen?

Ja, das macht auch für Grossfirmen Sinn. Denken wir an weltweit verteilte Teams oder auch an ständig wachsende und sich verändernde Teams, welche gut zusammenarbeiten müssen. Auch der Austausch und der Aufbau von Beziehungen unter Führungskräften unterschiedlicher Teams sind wichtig.

Welches Potential siehst du in der Arbeit in solchen Third Places?

Gerade in Zeiten von Remote Work und digitaler Zusammenarbeit ist es wichtig, dass man sich ab und zu persönlich begegnet, Zeit miteinander verbringt und so die menschliche Basis für gute Zusammenarbeit auf Distanz schafft. Dafür bieten (Team-) Retreats ein unkompliziertes, attraktives und wirkungsvolles Umfeld. Der Druck, stets innovativ zu sein und zu bleiben, beschäftigt Grossunternehmen ebenfalls. Auch dafür ist es wichtig, regelmässig aus den eigenen vier Wänden herauszutreten und Zeit in anderen Umfeldern zu verbringen. Coworking Retreats, in denen man auf Menschen ausserhalb des Unternehmens trifft – seien es Partner, Kunden oder aber auch Unternehmer aus anderen Bereichen – können neue Perspektiven eröffnen, Verständnis schaffen und Beziehungen aufbauen.



Szene Mountain Retreat

Wie unterscheidet sich deiner Meinung nach das Arbeitsverhalten im Corporate Office, Home Office, Coworking Space und von unterwegs?

Jeder der Orte ist für etwas besonders gut geeignet. Wer für sich herausfindet, welche Arbeit er wo am besten erledigt und dies dann auch konsequent in die Tat umzusetzen vermag, hat viel gewonnen.

Gibt es Typen von Wissensarbeitern, für die Coworking Spaces ideal sind bzw. überhaupt nicht funktionieren?

Für hochkonzentriertes und ungestörtes Arbeiten ist meiner Meinung nach ein Coworking Space nicht geeignet. Zudem ist der Coworking Space nicht der richtige Ort für Arbeiten mit vertraulichen oder geheimen Daten.

Welche Instrumente und Plattformen haben sich bewährt, um die Teilnehmer vor Ort zu vernetzen?

Je einfacher, desto besser. Gemeinsam Essen vorzubereiten und zu geniessen ist nach wie vor die erfolgreichste Art der Verknüpfung.

Wie sieht es aus mit virtuellen Netzwerken? Macht es Sinn, die Teilnehmer über eine Enterprise-Social-Plattform ähnliche Lösung, wie dies z.B. WeWork macht, zu vernetzen? Deine Erfahrungen?

Persönlich bin ich der Meinung, dass eine Plattform nur dann nützt, wenn die Teilnehmer vor Ort auf regelmässig online gehen und auch selbstständig Informationen einpflegen. Daher ist für mich Facebook nach wie vor eines der praktischsten Werkzeuge für die Vernetzung von Teilnehmern.

Welche Rolle kommt dem Community Manager zu?

Der Community Manager hat die beste Übersicht über die Coworker. Er sieht einerseits thematische Verknüpfungen, die (auch für einen Rechner) offensichtlich sind, vermag dank seiner Menschenkenntnis und seines Bauchgefühls auch Menschen zusammenführen, die oberflächlich gesehen nichts gemeinsam haben, sich aber dennoch gut verstehen oder ergänzen. Durch den Kontakt mit unzähligen Projekten und Unternehmen hat der Community Manager gerade in Coworker Spaces mit vielen Jung- und Erstunternehmern oft das bessere Verständnis für die Bedürfnisse von Projekt und Gründer als die Initiatoren selbst.

Welche Rolle spielt die Grösse eines Coworking Space? Gibt es gewisse Grössen, die sich bewährt haben, vor allem im Hinblick auf die Vernetzung der Teilnehmer?

Meine Erfahrung bezieht sich nur auf kleine Spaces bis ca. 300 Mitglieder. Meiner Meinung nach wird die Vernetzung mit zunehmender Zahl der Mitglieder exponentiell schwieriger. Hier gilt es zu sagen, dass die gute Vernetzung nur in Zusammenarbeit zwischen dem Community Manager und dem Mitglied funktioniert. Nur wer als Mitglied aktiv nach aussen geht und Zeit darauf verwendet, seine Idee oder seine Firma gut zu dokumentieren, wird Nutzen aus der Community ziehen können.

Ist «assisted serendipity», also quasi dass die Teilnehmer an solchen Orten per Zufall auf neue Ideen kommen, nach deiner Erfahrung Wunschenken oder Realität?

Assisted serendipity ist Realität. Wer eine gewisse Muse und innere Offenheit mitbringt, wird auf neue Ideen kommen. Erzwingen kann man aber nichts. Ich würde nicht empfehlen, nur im Coworking Space zu sitzen und auf Eingebung zu warten.

Wie wichtig ist die Vielfalt an Zonen in einem Coworking Space? Momentan ist dies ja ein sehr wichtiges Thema im Corporate Office.

Verschiedene Zonen sind ein Muss. Je sensibler der Coworker, desto wichtiger ist der richtige Platz für die jeweilige Tätigkeit.

Wie wichtig ist das Thema Rückzug in Coworking Spaces?

Sehr wichtig. Rückzug und Ruhe entlasten den Hirnstamm, der ansonsten ständig Informationen herausfiltern muss.

In der Studie haben wir gesehen, dass es zwei verschiedene Nutzungsszenarien gab. Die einen suchen primär Effizienz an solchen Orten, die anderen Inspiration. Damit verbunden sind auch unterschiedliche Bedürfnisse wie Rückzug und Vernetzung. Wie beurteilst du diese zwei Nutzenszenarien? Gibt es die auch bei den Freelancern und Startups?

Ja, klar. Unterschiedliche Bedürfnisse entsprechen unterschiedlichen Phasen von Projekten oder der Unternehmensgründung.

Institut für Wirtschaftsinformatik
Universität St. Gallen
Unterer Graben 21
CH-9000 St. Gallen

+41 (0)71 224 25 45
business20@unisg.ch
www.aback.iwi.unisg.ch

