



Coworking aus Unternehmenssicht – Out of Office, into the Flow?

Barbara Josef  · Andrea Back

Eingegangen: 31. März 2019 / Angenommen: 20. Juni 2019 / Online publiziert: 12. Juli 2019
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Zusammenfassung Der Begriff Coworking wurde 2005 geprägt; er steht heute für eine weltweite Bewegung, die weit über die Vorstellung von „office as a service“ hinausgeht und zu einem Symbol für den laufenden Umbruch in der Arbeitswelt geworden ist. Während Coworking ursprünglich von Freelancern und Mikrounternehmen ins Leben gerufen wurde, um der Isolation des Home Office zu entfliehen und sich einer Gemeinschaft anzuschließen, lässt sich in den letzten Jahren ein zunehmendes Interesse von etablierten Unternehmen an dieser neuen Arbeitsform beobachten. Der vorliegende Artikel geht auf Erkenntnisse ein, die aus einem einjährigen Coworking-Experiment mit 5 Unternehmen in Zusammenarbeit mit der VillageOffice Genossenschaft gewonnen werden konnten und setzt sich darüber hinaus mit der Frage auseinander, welche konkreten Wertversprechen und Nutzungsvarianten Coworking etablierten Firmen bietet. Diese weichen dabei stark von denjenigen ab, welche Freelancer und Vertreter von Mikrounternehmen, die Untersuchungsgegenstand der bisherigen Coworking-Forschung waren, in Coworking sehen. Für etablierte Firmen geht es um die Frage, wie sich Coworking in bestehende Arbeitsformen (Corporate Office, Home Office, mobile Arbeit) einreicht und welchen Einfluss dieses neue Szenario darüber hinaus auf die bestehende Kultur der Zusammenarbeit hat.

Schlüsselwörter Coworking · Transformation · Kollaboration · Arbeitskultur · Wissensarbeit

B. Josef (✉) · A. Back
Institute for Information Management, University of St. Gallen (HSG),
Müller-Friedberg-Strasse 8, 9000 St. Gallen, Schweiz
E-Mail: barbara.josef@unisg.ch

A. Back
E-Mail: andrea.back@unisg.ch

The Corporate Perspective on Coworking – Out of Office, into the Flow?

Abstract The term coworking was coined in 2005; today it stands for a worldwide movement that goes far beyond the understanding of “office as a service” and has become a symbol for the ongoing upheaval in the world of work. While coworking was originally initiated by freelancers and microbusinesses with the goal to escape the isolation of the home office and to join a community, an increasing interest of established companies for this new work scenario could be observed in the last years. The present article illustrates the findings of a one-year coworking experiment with 5 companies which was done in cooperation with the VillageOffice cooperative, and deals with the question of which concrete value propositions and usage scenarios coworking offers to established firms. They thereby differ significantly from the ones that freelancers and microbusinesses, which were the subject of previous coworking research, see in coworking. For established firms the question is rather how Coworking is integrated into existing forms of work (corporate office, home office, mobile work) and how furthermore this new scenario impacts the existing culture of collaboration.

Keywords Coworking · Transformation · Collaboration · Work culture · Knowledge work

1 Einleitung

Im Jahr 2005 verwendete der Software-Entwickler Brad Neuberg den Begriff „Coworking“ erstmals in einem Blogpost (Neuberg 2005; siehe auch Spinuzzi 2012). Er beschrieb damit ein Konzept, das er geschaffen hatte, um das Beste aus zwei Welten zu kombinieren: die Freiheit und Unabhängigkeit von Selbständigen gepaart mit der Struktur und Gemeinschaft, die er in der Zusammenarbeit mit anderen schätzte. Die rasante, dezentrale Verbreitung dieses Phänomens (Merkel 2015) steht heute symbolisch für einen tiefgreifenden Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Zum einen nimmt der Anteil der Menschen, die in einem traditionellen Angestelltenverhältnis arbeiten, kontinuierlich ab während der Anteil an Freelancern, Crowd oder Gig Workern (Spreitzer et al. 2017) wächst. Zum andern befinden sich auch etablierte Unternehmen mitten in einem Transformationsprozess, welcher dazu führt, dass bestehende Arbeits-, Kollaborations- und Innovationskulturen grundlegend hinterfragt werden (Spreitzer et al. 2015b; Weibel und Sapegina 2018; Nagy und Lindsay 2018).

Coworking Spaces bieten als neutrale „dritte Orte“ – weder Zuhause noch Büro – sowohl Selbständigen als auch Angestellten Zugang zu einer professionellen Arbeitsumgebung sowie einer Gemeinschaft zu zahlbaren Preisen. Was 2005 als eine Idee zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation von Freelancern begann (Spinuzzi 2012; Moriset 2013), hat sich bis heute nicht nur zu einer globalen Bewegung, sondern auch zu einem Milliardengeschäft entwickelt (Jacobs 2018). Die Finanzkrise im Jahr 2008 und die damit verbundenen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt verhalfen der Bewegung zusätzlich zum Durchbruch; Coworking Spaces

erleichterten durch ihr Angebot an maximaler finanzieller Flexibilität vielen den Einstieg in die Selbständigkeit (Merkel 2015).

Deskmag (2018) geht von 18.900 Coworking Spaces und 1.690.000 Mitgliedern per Ende 2018 aus – dies entspricht einer Zunahme um 3400 Spaces und 420.000 Mitgliedern im Vergleich zum Vorjahr. Der Anteil der „privaten Büros“ ist dabei rasant angestiegen und beträgt 25 % Flächenanteil bzw. 27 % Umsatzanteil per Ende 2018 (Deskmag 2018) – dies ist eine Indikation dafür, dass auch Firmen Coworking für sich entdeckt haben. Die Befragung von 1172 Coworking Space Betreibern im Rahmen der Deskmag 2018 Studie ergab, dass diese sowohl von einer Zunahme der Nutzung durch angestellte Erwerbstätige als auch von einer verstärkten Kooperation mit Firmen ausgehen (Deskmag 2018). Coworking Resources (Huang 2018) spricht in Bezug auf Corporate Coworking von einem Gesinnungswandel: noch bis vor zwei Jahren hätten die meisten Firmen in Coworking keine ernstzunehmende Alternative zum Corporate Office gesehen. Auch in der Umsatzentwicklung der 2010 gegründeten Firma WeWork, der weltweit grössten Anbieterin von Coworking Flächen, lässt sich der Trend zu Corporate Coworking mit einem Firmenkunden-Anteil von 25 % der Mitglieder insgesamt per Ende 2018 festmachen (Jacobs 2018; siehe auch Kleinz 2018). Auf der WeWork Website¹ sind Technologiefirmen wie Microsoft, Facebook, Pinterest und Salesforce aber auch traditionellere Unternehmen wie Citibank oder Adidas als Firmenkunden aufgeführt. Der Trend zu Corporate Coworking ist auch aus der Sicht von Coworking Space Betreibern eine wünschenswerte Entwicklung; aktuell sind nur 42 % aller Coworking Spaces profitabel, Tendenz leicht steigend (Deskmag 2018).

2 Definition und Abgrenzung

2.1 Einordnung und Definition

Coworking ist ein relativ junges Forschungsthema. Es wurde zu Beginn stark durch Praktiker geprägt, welche das Phänomen aus der Perspektive von Freelancern und Mikrounternehmen ergründeten (eine ausführliche Literaturanalyse findet sich in Bouncken und Reuschl 2018). Da existierende Definitionen die Perspektive von Firmen und angestellten Coworker nur unzureichend berücksichtigen, wird folgende umfassende Definition eingeführt: „*Coworking Spaces sind neutrale Orte, welche von Privaten, der öffentlichen Hand oder einer Public-Private Partnership betrieben werden und wo angestellte und unabhängige Erwerbstätige Seite an Seite oder kollaborativ zusammenarbeiten. Die Räumlichkeiten werden durch Individuen, Teams oder organisationsübergreifende Gruppen während einer bestimmten Projektphase oder auf unbestimmte Dauer genutzt, als ausschliessliches oder ergänzendes Arbeitsszenario.*“ (siehe auch Josef und Back 2018). Es gilt hervorzuheben, dass Coworking Spaces neutrale Plattformen darstellen, deren konkretes Wertversprechen stark von der Arbeits- und Lebenssituation der Benutzer abhängt. Diese Wechselwirkung wird auch von Reuschl und Bouncken (2017) adressiert, die festhalten, dass Co-

¹ <https://www.wework.com/enterprise>.

working Spaces sowohl das Potential haben, rigide Strukturen aufzubrechen, als auch das Wegfallen von Strukturen und Gemeinschaft in einer zunehmend digitalen Wirtschaft zu kompensieren.

2.2 Coworking aus Unternehmenssicht

Trotz der zunehmenden Nachfrage von etablierten Firmen und angestellten Erwerbstätigen (Huang 2018) wurde die Perspektive von Unternehmen auf Coworking weder wissenschaftlich untersucht, noch als eigenständiger Forschungsstrang identifiziert (Josef und Back 2018). Spreitzer et al. (2015a) wiesen darauf hin, dass Firmen entweder Coworking als ergänzendes Arbeitszenario nutzen oder gewisse kulturelle Elemente in ihre Arbeitsplatz-Strategien integrieren könnten, gingen aber nicht detaillierter auf dieser Zielgruppe ein. Nagy und Lindsay (2018) identifizierten basierend auf der Analyse von zahlreichen Corporate Coworking Initiativen zwischen 2015 und 2018 die drei folgenden primären Motive aus der Sicht von Unternehmen: Transformation, Innovation und Sichern der Zukunftsfähigkeit. Darüber hinaus findet sich keine vertiefte Auseinandersetzung mit Coworking aus Unternehmenssicht in der bestehenden Literatur – der vorliegende Artikel leistet einen Beitrag dazu, diese Perspektive auszuleuchten.

3 Corporate Coworking

Die anfängliche Zurückhaltung von Firmen in Bezug auf Coworking lässt sich nebst mangelnder Kenntnis auch durch die Tatsache erklären, dass viele Unternehmen aufgrund der zunehmenden Mobilität von Wissensarbeitern mit einer Unterauslastung des Corporate Office konfrontiert sind (Kitterle 2016, S. 198; siehe auch Spreitzer et al. 2015b; Spinuzzi 2012; Johns und Gratton 2013; Khazanchi et al. 2018). Da die Nutzung von externen Arbeitsorten mit Zusatzkosten verbunden ist, wird sie nicht prioritär gefördert. Erschwerend kommt hinzu, dass Coworking einen gewissen Reifegrad hinsichtlich der Zusammenarbeits- und Führungskultur voraussetzt (Hinds und Bailey 2003; Nagy und Lindsay 2018).

3.1 Nutzenszenarien

Unternehmen können auf verschiedene Arten mit Coworking umgehen – es lassen sich fünf grundlegende Nutzenszenarien in der Praxis unterscheiden. Je nach übergeordneter Zielsetzung, die mit Coworking verfolgt wird, können diese einzeln oder in Kombination eingesetzt werden (Abb. 1).

Coworking für spezielle Rollen/Teams Coworking Spaces werden oft in Ergänzung zu bestehenden Raumszenarien eingesetzt – etwa als Flexibilitätspuffer zu Spitzenbelastungszeiten, für spezielle Projekte, während bestimmten Phasen (z. B. als „War Room“ oder als „Ideation Space“) oder um die Nähe zu einer bestimmten Zielgruppe bzw. den Zugang zu einem Ökosystem zu ermöglichen. Dieses Szenario



Abb. 1 Nutzenszenarien von Coworking aus Unternehmenssicht

kann auch als eine Investition in die Innovationsfähigkeit verstanden werden – meist steht der Austausch mit Externen vor Ort im Vordergrund.

Beispiele Schweiz: Sennheiser (<https://de-ch.sennheiser.com>), Axa (<https://axa.ch>).

Coworking als alternativer Arbeitsort Coworking wird allen oder einzelnen Mitarbeitern angeboten (z. B. als Kompensation für einen langen Arbeitsweg oder eine hohe Reisetätigkeit). Bei diesem Szenario geht es meist um die individuelle Effizienz sowie das Wohlergehen der Mitarbeitenden. Das Experiment, das im zweiten Teil des Artikels beschrieben wird, verkörpert dieses Nutzenszenario.

Beispiele Schweiz: Swisscom (<https://swisscom.ch>), HHM (<https://hhm.ch>).

Coworking für Externe in eigenen Räumlichkeiten Bei diesem Nutzenszenario werden Firmen selber zu Coworking Space Anbietern, indem sie einen Teil ihrer Räumlichkeiten für externe Anspruchsgruppen öffnen. Diese Massnahme kann als eine Investition in die Beziehung zu den wichtigsten Anspruchsgruppen und/oder in offene Innovationsprozesse verstanden werden. Falls Letzteres angestrebt wird, ist unabdingbar, dass sich im Coworking Space Mitarbeitende und Externe mischen bzw. die Nutzung nicht nur Kunden und Partnern vorbehalten ist.

Beispiele Schweiz: Zürcher Kantonalbank (<https://buero-zueri.ch>), Bühler (<https://buhlergroup.com>).

Coworking anstelle eines eigenen Büros Während die Einmietung in einem Coworking Space für viele Startups aufgrund von Flexibilitätsüberlegungen die Norm ist, gibt es relativ wenig etablierte Unternehmen, die komplett auf ein eigenes Büro verzichten. Häufiger ist die Nutzung von Coworking Spaces in peripheren Regionen ergänzend zum eigenen Büro am Hauptsitz, in der ersten Phase eines Markteintritts oder als temporäre Lösung während einer Veränderungsphase.

Beispiel Schweiz: Microsoft Genf (<https://microsoft.com/de-ch/>).

Coworking als Geschäftsweig Im Vergleich zu „Coworking für Externe in den eigenen Räumlichkeiten“ geht es bei dieser Variante nicht primär um neue Interaktionsformen mit externen Anspruchsgruppen, sondern um eine Diversifizierung des Angebots. Es ist sowohl eine Anknüpfung am bestehenden Leistungsportfolio (z. B. ein Büromöbelhersteller, der den Showroom zu einem Coworking Space umfunktioniert) als auch die Lancierung ein neues Geschäftsbereichs denkbar.



Gesellschaft	Work Where You Live <ul style="list-style-type: none"> – Unnötige Mobilität vermeiden – Bessere Vereinbarkeit – Lokales Engagement stärken – Wertschöpfung vor Ort bewahren 	Social Entrepreneurship Hub <ul style="list-style-type: none"> – Soziale Verantwortung fördern – Plattform für Austausch und Kollaboration – Von- und miteinander lernen 
Individuum/ Organisation	Office as a Service <ul style="list-style-type: none"> – Flexible Nutzung von Arbeitsinfrastruktur und Dienstleistungen – Rückzugsort für Fokus – Unterstützung mobiler Arbeit 	Innovation Cluster <ul style="list-style-type: none"> – Themenspezifische Vernetzung von Individuen, Firmen und Startups – Synergien schaffen – Offene Innovationsprozesse 
	Effizienz	Innovation

Abb. 2 Ausprägungen von Coworking

Beispiele Schweiz: Migros, Welle 7 (<https://welle7.ch>), Witzig The Office Company, Lenzburg (<https://witzig.ch/de/find/coworking>).

3.2 Ausprägungen

Das weltweite Wachstum von Coworking bezüglich der Anzahl Spaces und Mitglieder wurde von einem Reifeprozess des Angebotspektrums flankiert. Zahlreiche Autoren haben sich mit dieser zunehmenden Professionalisierung und Spezialisierung auseinandergesetzt (Jakonen et al. 2017; Waters-Lynch et al. 2016; Bouncken und Reuschl 2018). Eine systematische Klassifizierung der verschiedenen Angebote und Ausrichtungen konnte in der bestehenden Literatur jedoch nicht gefunden werden, weder aus der Perspektive von Freelancern und Mikrounternehmen noch aus der Perspektive von Unternehmen (Josef und Back 2018). Abb. 2 stellt einen Versuch dar, bestehende Angebote nach den Begünstigten (Individuum/Organisation oder Gesellschaft) sowie den primär verfolgten Zielen (Effizienz versus Innovation) einzuordnen und dadurch eine Orientierungshilfe zu den unterschiedlichen Ausprägungen und Nutzungsformen von Coworking in der Praxis zu schaffen. Die Genossenschaft VillageOffice (www.villageoffice.ch), welche die vorliegende Studie ermöglicht hat, setzt den Fokus auf das Szenario „Work Where You Live“, mit der Zielsetzung, durch dezentrale, multifunktionale Coworkings am Wohnort der Arbeitnehmenden eine Entlastung der Verkehrsinfrastruktur sowie eine Verbesserung von Vereinbarkeit und Lebensqualität zu erreichen.

Work Where You Live Wenn Menschen an ihrem Wohnort arbeiten, resultiert in erster Linie ein gesellschaftlicher Nutzen, da unnötige Mobilität vermieden werden kann, das lokale Gewerbe gefördert wird und Individuen eher bereit sind, sich für das Gemeinwohl zu engagieren. Aus Sicht von Unternehmen ist Coworking darüber hinaus auch eine Investition in eine bessere Vereinbarkeit, da weniger Zeit durch Pendeln verloren geht.

Office as a Service Bei dieser Ausprägung steht der Zugang zu einer professionellen Arbeitsinfrastruktur unabhängig vom Aufenthaltsort im Vordergrund. Dieses Szenario ist insbesondere für hochmobile Wissensarbeiter und digitale Nomaden relevant.

Social Entrepreneurship Hub Hier kommt Coworking Spaces die Rolle einer Plattform (Merkel 2015) zu, die es ermöglicht, Ziele, Projekte und Aktivitäten zu koordinieren sowie Wissensaustausch zu fördern. Ein typischer Vertreter dieser Ausprägung ist die Impact Hub² Bewegung, bei welcher nicht kommerzielle Zielsetzungen im Vordergrund stehen, sondern Social Entrepreneurship (Mair und Marti 2006; Waters-Lynch et al. 2016).

Innovation Cluster Bei dieser Ausprägung steht der lose Verbund von unterschiedlichen Akteuren – von Grosskonzernen, die sich idealerweise als Sponsoren einer solchen Plattform engagieren, bis hin zu Startups oder Studierenden – die an einem ähnlichen Thema arbeiten, im Vordergrund. Coworking Spaces dieser Art komplementieren damit die von Chesbrough und Brunswicker (2013) vorgeschlagenen Massnahmen zur Förderung von offenen Innovationsprozessen. Um den Nutzen eines solchen Modells zu maximieren müssen Unternehmen entweder in die Rolle von Coworking Space Anbietern schlüpfen oder zumindest einen starken Einfluss auf die Kuratierung von Themen sowie das Community Management nehmen.

4 Das Coworking-Experiment

Die empirische Grundlage dieses Artikels bildet ein einjähriges Experiment, bei welchem insgesamt 20 Mitarbeiter³ aus fünf unterschiedlichen Firmen während eines Jahres in Coworking Spaces arbeiten konnten. Die Teilnehmer meldeten sich bis auf eine Ausnahme freiwillig für das Experiment. Ausser eines Kick-off Workshops, in welchem die Teilnehmer ausführlich über das Experiment informiert wurden, fand keine weitere Begleitung statt, weder durch die Firmen noch durch die Universität St. Gallen, welche das Experiment wissenschaftlich begleitete. Die Teilnehmer konnten frei entscheiden, ob sie Coworking in Ergänzung zu oder anstelle von bestehenden Arbeitsszenarien (Corporate Office, Home Office, mobiles Arbeiten) einsetzen.

4.1 Methodik

Die gewählte Vorgehensweise basiert auf einem Mixed-Methods-Ansatz. Die Kombination aus quantitativen und qualitativen Erhebungsformen wurde bewusst gewählt, um das noch relativ wenig erforschte Thema in seiner Gesamtheit zu erfassen. Das Hauptziel der quantitativen Studie, welche in Form von drei Online-Befragungen zu Beginn, in der Mitte und gegen Ende des Experiments durchgeführt wurde, bestand darin, Coworking auf organisations-, team- und personenspezifische

² <https://impacthub.net>.

³ Es nahmen ausschliesslich Männer am Experiment teil.

Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen evidenzbasiert zu untersuchen. In der qualitativen Erhebung, welche in Form von leitfadengestützten Einzelinterviews am Ende des Experiments durchgeführt wurde, ging es vordergründig darum, das Verhalten, persönliche Erfahrungen sowie Erkenntnisse der Teilnehmer zu verstehen. Nebst den qualitativen und quantitativen Erhebungen wurde die Anzahl Besuche pro Teilnehmer in den Coworking Spaces erfasst. Dort wo die Erfassung nicht bzw. nicht korrekt funktioniert hatte, wurde basierend auf den Aussagen im Interview eine Schätzung vorgenommen. Auf die Ergebnisse der quantitativen Studie wird nachfolgend nicht eingegangen, da weder im Vergleich zwischen der Versuchs- und Kontrollgruppe noch in der Auswertung der individuellen Einschätzungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Experiments signifikante Veränderungen nachgewiesen werden konnten.

4.2 Ergebnisse

Innerhalb der einjährigen Experimentdauer wurden durch die 20 Teilnehmer insgesamt 451 Coworking-Besuche generiert. Stellt man den Jahresdurchschnitt von 22 Besuchen dem Median von 6 Besuchen pro Person gegenüber, wird deutlich, dass die Verteilung sehr ungleichmässig und die Nutzung insgesamt auf tiefem Niveau war (drei Viertel aller Besuche (338) wurde durch einen Viertel der sehr regelmässigen Coworker generiert). Obwohl sich mit Ausnahme einer Person alle Teilnehmer freiwillig für das Experiment gemeldet hatten, besuchten 9 Personen, also fast die Hälfte, nie bzw. nur sehr selten einen Coworking Space (siehe Tab. 1). Interessanterweise zählten bei Organisation B alle Teilnehmer zu den sehr regelmässigen Nutzern, während bei Organisation C alle 5 Teilnehmer entweder nie oder nur sehr selten in einem Coworking Space arbeiteten. Die Auswertung ergab zudem, dass rund ein Drittel der Teilnehmer Coworking zu Beginn zwar ausprobiert, aber nach einer gewissen Zeit nicht weiterverfolgt hatte. Am Ende des Experiments nutzten weniger als die Hälfte der Teilnehmer die Spaces noch regelmässig. Aufgrund der langen Versuchsdauer von 12 Monaten kann ausgeschlossen werden, dass die Zeit zu kurz war, um eine Verhaltensänderung zu bewirken. Viel eher ist anzunehmen, dass der Nutzen aus Sicht der Beteiligten als zu gering eingeschätzt, bzw. die wahrgenommenen Hürden zu hoch empfunden wurden.

Das entdeckte Nutzenverhalten – und in einem gewissen Ausmass auch die Nutzungszahlen – war dabei relativ ähnlich unter den Mitgliedern einer Organisation und klar unterschiedlich zwischen den einzelnen Firmen (siehe Tab. 2). Dies ist umso bedeutsamer, da weder die Firmen noch die begleitenden Organisationen auf das individuelle Nutzungsverhalten Einfluss genommen hatten.

In den semi-strukturierten Interviews wurden die Teilnehmer aufgefordert, die aus ihrer Sicht wichtigsten Vorzüge von Coworking ungestützt zu nennen. Die Mehrheit (12 von 20 Nennungen) sah in der Reduktion der Reisezeit und der damit verbundenen Steigerung des persönlichen Wohlergehens (ebenfalls 12 von 20) den grössten Nutzen. Der Aspekt einer besseren Vereinbarkeit stand an dritter Stelle (9 von 20) und wurde besonders von Teilnehmern mit kleinen Kindern ins Feld geführt, für die sowohl lange Pendlerwege als auch die Arbeit im Home Office nicht ideal waren.

Tab. 1 Auswertung der Anzahl Besuche in Coworking Spaces

Anzahl Besuche in Coworking Spaces pro Person während eines Jahres	
Sehr regelmässig (>31)	5 Personen
Regelmässig (11–30)	4 Personen
Selten (6–10)	2 Personen
Sehr selten (1–5)	8 Personen
Nie	1 Person

Gleichviele Nennungen hatte der Austausch mit Externen (9 von 20) gefolgt von der klaren Abgrenzung zwischen dem Arbeits- und Privatleben (8 von 20).

In Anbetracht der genannten Vorteile von Coworking sowie der Tatsache, dass sich bis auf eine Person alle Teilnehmer freiwillig gemeldet hatten, erstaunen die tiefen Nutzungszahlen. Die individuellen Begründungen dafür konnten einem oder mehreren der folgenden Faktoren zugewiesen werden:

- Es existierte kein oder kein passender Coworking Space am Wohnort der Teilnehmer.
- Viele Teilnehmer priorisierten physische Meetings im Büro (geplante oder spontan einberufene) gegenüber konzentrierter Einzelarbeit. Die meisten planten Coworking-Tage nicht gezielt vorgängig ein und sahen in der stundenweisen Nutzung der Spaces keinen Vorteil.
- Viele gingen zu Beginn regelmässig in Coworking Spaces arbeiten, merkten dann aber schnell, dass diese Arbeitsform oder die dort vorgefundene Arbeitsumgebung nicht ihren Bedürfnissen entsprach (z. B. vermissten viele schalldichte Rückzugsräume, ergonomisches Mobiliar oder zwei Monitore).
- Viele Teilnehmer wählten Coworking gezielt als Alternative für die Arbeit im Home Office, verbunden mit der Hoffnung, neue Menschen, Perspektiven und Ideen kennenzulernen. Da jedoch viele Coworking Spaces – insbesondere in ländlichen Gegenden – sehr schwach frequentiert waren, blieben diese Zufallsentdeckungen mehrheitlich aus. Dies trieb vor allem diejenigen Teilnehmer, die keine Mühe mit der Vermischung von Beruflichem und Privatem im Home Office hatten, zurück ins Home Office, da sie so Wege vermeiden und sich nicht an den Coworking Space Öffnungszeiten orientieren mussten.

Diese Einblicke zeigen, dass Coworking aus der Sicht von angestellten Wissensarbeitern ganz anders beurteilt werden muss als aus der Perspektive von Freelancern. Der Bekämpfung von Isolation sowie dem Zugang zu einer Gemeinschaft, welche in der bisherige Coworking Literatur als wichtigste Nutzenversprechen ins Feld geführt wurden (Spinuzzi 2012; Moriset 2013; Parrino 2015; Bouncken und Reuschl 2018), kommen aus der Sicht von Angestellten eine untergeordnete Bedeutung zu, da diese Bedürfnisse durch das Corporate Office adressiert werden. Abschliessend gilt es festzuhalten, dass aufgrund der Anordnung des Experiments zum einen lediglich die Ausprägung „Work Where You Live“ (siehe Abb. 2) beobachtet werden konnte und dass zum andern eine engere Begleitung der Teilnehmer (durch die Firmen aber auch die Community Manager in den Coworking Spaces) vermutlich zu einer intensiveren Nutzung geführt hätte.

Tab. 2 Aggregierte Ergebnisse des einjährigen Experiments

Organisation	A Individuelle Explorer	B Förderer von Vereinbarkeit	C Interne Coworker	D Regeln Challenger	E Team Coworker
<i>Beschreibung</i>	Die Teilnehmer probierten Coworking individuell aus; es fand keine Abstimmung mit den anderen statt	Coworking ist Teil der Talent Management-Strategie – die Förderung einer besseren Vereinbarkeit ist ein übergeordnetes Ziel	Die eigenen Niederlassungen sowie diejenigen der Partner wurden als eine Art internes Coworking-Netzwerk genutzt	Das Experiment führte dazu, dass bestehende Regeln, insbesondere zum Home Office, hinterfragt und teilweise ignoriert wurden	Die Teilnehmer des Experiments koordinierten ihre Coworking-Besuche und kombinierten sie mit gemeinsamen Freizeitaktivitäten
<i>Teilnehmer</i>	5	4	5	4	2
<i>Durchschn. Anzahl Besuche</i>	7	83,1 ^a	2,8	22,8	14,5
<i>Median</i>	5	84	3	15,5	14,5
<i>Zitat Teilnehmer</i>	„Mein Team ist über ganz Europa verteilt. Ich habe keine Teamkollegen hier im Büro, also spielt es keine Rolle, wo ich bin.“	„Die Work Life Balance steht auch für meine Chefs hoch im Geschäft, daher sind sie bereit, hier zu investieren.“	„Ich kann überall arbeiten. Bei meinen Händen lern habe ich offene Türen. So kann ich Zeit überbrücken. Wenn es Staut hat, dann gehe ich von der Autobahn und besuche einen Partner.“	„Der Eine hat gesagt, wenn ich fix Coworking mache am Freitag, dann kann er ja auch Home Office am Freitag machen, der hat das dann auch so gemacht.“ ^b	„Es war super spannend, mit denen [interne Kollegen] mal einen Tag enger zusammenzuarbeiten, die mal zu hören, wie sie telefonieren. Wir stimmen uns auch heute noch viel enger ab ...“
<i>Wert-versprechen von Coworking</i>	Vermeiden von unnötiger Mobilität; dies ist insbesondere attraktiv für verteilte Teams mit hoher Reisestätigkeit	Durch ortsunabhängiges Arbeiten stärkt Coworking die Vereinbarkeit und ermöglicht den Zugang zu einem grösseren Talentpool	Internes Coworking fördert die Intensivierung der Beziehungen zu internen und externen Anspruchsgruppen und ermöglicht eine höhere Effizienz	Die Einführung von Coworking führt zu einer Reflexion der bestehenden Kultur der Zusammenarbeit sowie der bestehenden (in)formellen Regeln	Neutrale, inspirierende Orte ausserhalb des Büros stärken die beziehungsübergreifende Zusammenarbeit abseits des Tagesgeschäfts

^aDie Schätzung basiert auf Aussagen in den Interviews; die genaue Anzahl wurde nicht systematisch erfasst

^bEine ungeschriebene interne Regel besagte, dass am Freitag kein Home Office gemacht werden sollte

5 Erkenntnisse

Nachfolgend wird basierend auf der Literaturanalyse sowie den Ergebnissen des Experiments auf fünf wesentliche Erkenntnisse mit hoher Relevanz für Forschung und Praxis eingegangen.

Erkenntnis 1: Coworking stiftet einen grösseren Nutzen für Segmentierer als für Integrierer Das zunehmende Verschwimmen der Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatleben wurde schon lange vor dem Aufkommen von Unified Communications und Social Media Instrumenten, welche für eine ständige Verbundenheit mit privaten und geschäftlichen Kontakten sorgen, intensiv diskutiert (z. B. Hall und Richter 1988; siehe auch Messenger und Gschwind 2016). Diverse Autoren haben aufgezeigt, dass Individuen sich stark bezüglich der gewünschten Durchlässigkeit der Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatleben unterscheiden (Ashforth et al. 2000; Kossek et al. 2006). So vertreten „Segmentierer“, die nach einer klaren Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben streben, das eine Ende und „Integrierer“, welche beide Bereiche vermischen möchten, das andere Ende des Kontinuums (Nippert-Eng 1996). Im Experiment konnten 15 der 20 Teilnehmer den Segmentierern zugeordnet werden. Es zeigte sich, dass die Integrierer bis auf eine Person sehr selten bis nie (0, 1, 2, 4 und 56 Besuche) in Coworking Spaces gearbeitet hatten. Bei der Person mit dem höchsten Wert war die Haltung der Führungskräfte, welche in Coworking einen vollwertigen Ersatz für die Arbeit im Büro sahen, dem Home Office gegenüber jedoch sehr kritisch eingestellt waren, der Grund für die Präferenz von Coworking gegenüber dem Home Office. Der Zusammenhang zwischen Coworking und Boundary Management-Präferenzen wird in der bestehenden Coworking-Literatur nicht adressiert. Aus der Sicht von Firmen ist er deshalb interessant, weil flexible Arbeitsformen bisher primär die Bedürfnisse von Integrierern adressiert haben, während Segmentierer, die beispielsweise ungern im Home Office arbeiten, kaum valide Alternativen zum Corporate Office hatten.

Erkenntnis 2: Coworking ist ein Transformationsinstrument, das zum Überdenken des eigenen Arbeitsverhaltens sowie der bestehenden Kultur der Zusammenarbeit anregt Zu Beginn des Experiments stand die Frage im Raum, ob die individuelle Vertrautheit mit flexiblen Arbeitsformen (Home Office, mobiles Arbeiten) eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung von Coworking darstellt. Die durch das Experiment gewonnenen Erkenntnisse können dahingehend interpretiert werden, dass für Coworking keine Vorerfahrung mit flexiblen Arbeitsformen nötig ist – vorausgesetzt natürlich, dass die Organisation insgesamt über einen gewissen digitalen Reifegrad (Technologien, Prozesse, Führungskultur etc.) verfügt, der ortsunabhängiges Arbeiten ermöglicht. In den Interviews stellte sich heraus, dass das Experiment dazu führte, dass das eigene Arbeitsverhalten grundsätzlich reflektiert wurde, nicht nur in Bezug auf Coworking. So schilderten mehrere Personen, dass sie zwar in Coworking für sich keinen grossen Nutzen erkannt hatten, nun aber vermehrt Home Office machten, bzw. mobil arbeiteten. Darüber hinaus führte das Experiment aber auch dazu, dass die bestehende Zusammenarbeit und die damit verbundenen Regeln – etwa der Umgang mit dem Thema Home Office – ins-

gesamt kritisch hinterfragt wurden (siehe Beispiel Unternehmen D). Dies legt den Schluss nahe, dass es wenig Sinn macht, Coworking isoliert einzuführen, ohne sich auch über die bestehende Kultur der Zusammenarbeit Gedanken zu machen.

Erkenntnis 3: Die Prinzipien von Coworking können auch intern angewendet werden Bei der Auswertung des Experiments zeigte sich, dass Organisation C, welche am wenigsten Coworking Spaces Besuche absolvierte, die Prinzipien von Coworking schon intern umgesetzt hatte. Die Experimententeilnehmer verbrachten – nicht zuletzt aufgrund der peripheren Lage des Hauptsitzes – relativ wenig Zeit an ihrem vertraglichen Arbeitsort und arbeiteten sehr häufig sowohl in den eigenen Niederlassungen als auch bei Partnern und Lieferanten. Sie nutzten ihr eigenes Filialnetzwerk sowie die Räumlichkeiten ihrer externen Anspruchsgruppen als eine Art internes Coworking-Netzwerk und konnten so gut mit den relativ hohen Mobilitätsanforderungen, welche aus dem Projektgeschäft resultierten, umgehen. Diese Form von „internem Coworking“ ist nicht nur aus Kosten- und Effizienzgründen attraktiv; in den Interviews wurde deutlich, dass dies auch positive Auswirkungen auf die geschäftlichen und persönlichen Beziehungen zu Arbeitskollegen und externen Anspruchsgruppen an anderen Standorten hatte. „Internes Coworking“ ist insbesondere für Firmen relevant, die über einen hohen Projektanteil verfügen, dezentral organisiert sind und die auf eine gute Vernetzung angewiesen sind.

Erkenntnis 4: Zufällige Begegnungen ergeben sich nicht einfach so und oft werden sie gar nicht gesucht In der bestehenden Coworking-Literatur wird dem Zugang zu Communities sowie zufälligen Begegnungen und Entdeckungen ein grosses Gewicht beigemessen. Zahlreiche Autoren kommen jedoch zum Schluss, dass die Erfüllung dieser Hoffnungen in der Realität kaum nachgewiesen werden konnten (siehe beispielsweise Spinuzzi 2012; Parrino 2015; Merkel 2015; Jakonen et al. 2017). Viele sehen in Community Management Massnahmen den Schlüssel zu einer gezielteren Vernetzung und damit auch zu einem besseren Wissensaustausch unter den ansonsten unabhängigen Individuen (Garrett et al. 2014). Diese Debatte ist auch im Hinblick auf die spezifischen Bedürfnisse von Firmen und angestellten Coworkern hochrelevant, insbesondere dort, wo Coworking als ein Instrument zur Förderung der Innovationsfähigkeit eingesetzt wird (siehe Abb. 2). Auch wenn das Interesse der Firmen an einer besseren Vernetzung mit Akteuren ausserhalb ihres Ökosystems – insbesondere mit Startups sowie potenziellen Kunden und Mitarbeitenden – gross ist, so zeigten sowohl diese, als auch eine vorangehende Studie der Autorinnen (Josef und Back 2018) auf, dass aus Sicht der Individuen diese Vernetzung gar nicht unbedingt gesucht wird. Viele Experimententeilnehmer sahen in Coworking Spaces Rückzugsorte, wo sie sich sowohl von den Arbeitskollegen als auch von der Familie abgrenzen konnten. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Bedürfnis nach Rückzug gerade im Hinblick auf neue Bürokonzepte, welche Vernetzung und Kommunikation höher gewichten als Privatsphäre und Konzentration (Waber et al. 2014; Khazanchi et al. 2018) zusätzlich an Bedeutung gewinnen wird.

Erkenntnis 5: Coworking ist ein starkes Signal für Vertrauen und Wohlwollen

Es wäre naheliegend zu glauben, dass es aus Sicht von Unternehmen keine Rolle spielt, ob jemand im Home Office oder im Coworking Space arbeitet – beides sind Arbeitsszenarien, die nur funktionieren, wenn über Zielvereinbarungen geführt wird und darüber hinaus ein Vertrauensverhältnis besteht. In den Interviews zeigte sich, dass die Versuchsteilnehmer Coworking als einen starken Vertrauensbeweis interpretierten. Im Gegensatz zum Home Office, bei welchem Arbeiten ausserhalb der Geschäftsräumlichkeiten lediglich toleriert wird, sahen sie in Coworking eine bewusste Investition ihrer Arbeitgeberin in ihr Wohlergehen. Coworking kann deshalb nicht nur als ein Vertrauenssprung gesehen werden, sondern auch als ein Ausdruck von Wohlwollen. Firmen signalisieren mit der Förderung von Coworking, dass sie den Wunsch der Mitarbeiter nach Selbstbestimmung und Autonomie respektieren und unterstützen (Weibel und Sapagina 2018). Dieser Aspekt ist auch in Bezug auf neue Bürokonzepte interessant – in den Interviews zeigten sich die Teilnehmer gegenüber Open Space und Desksharing-Modellen sehr offenen. Es kann vermutet werden, dass sie in Coworking einen fairen Ausgleich für potenzielle Einbussen beim persönlichen Arbeitsplatz sahen.

6 Diskussion

Die präsentierten Ergebnisse und Erkenntnisse tragen aus wissenschaftlicher Perspektive dazu bei, Coworking aus Unternehmenssicht als separaten Forschungsstrang zu positionieren. Aus praktischer Sicht helfen die identifizierten Nutzenszenarien und Ausprägungen von Coworking sowie die Einblicke aus dem Experiment etablierten Unternehmen dabei, das Facettenreichtum von Coworking zu verstehen und zielgerichtet einzusetzen.

Den Betreibern von Coworking Spaces ermöglichen die präsentierten Ergebnisse, ein neues Kundensegment zu erschliessen, indem sie ihr Angebot und ihre Marktpositionierung dahingehend weiterentwickeln, dass sie den zwei vermeintlich gegensätzlichen Bedürfnissen – Vernetzung und Austausch versus Rückzug – noch besser Rechnung tragen können. Zum einen ist es wichtig, dass es den Coworking Space Betreibern mittels Professionalisierung des Community Management gelingt, den Wissensaustausch, die Vernetzung sowie unterschiedliche Kooperationsformate unter den unterschiedlichen Akteuren im Coworking Space-Ökosystem zu fördern. Dieses Anliegen deckt sich mit den Bedürfnissen der Begründer der Coworking Bewegung, den Freelancern und Mikrounternehmen; es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich Firmen nicht ausschliesslich auf die Eigeninitiative der Community Mitglieder verlassen wollen, sondern entsprechende Massnahmen (Anlässe, Onboarding-Prozess für neue Mitglieder, Enterprise Social Networking Plattform, Kuratierung von Mitgliedern etc.) und Standards seitens Coworking Space Betreibern einfordern. Zum andern zwingt der Aspekt von Coworking Spaces als Orte des Rückzugs und der fokussierten Einzelarbeit, wie in Erkenntnis 4 geschildert, Coworking Space Betreiber dazu, sich grundlegende Gedanken über ihre zukünftige Ausrichtung zu machen. Das Wertversprechen „Rückzug“ ist der ursprünglichen Mission von Coworking Spaces – Menschen aus der Isolation des Home Office

zu „befreien“ und zu vernetzten – diametral entgegengesetzt. Im Hinblick auf die aktuell relativ tiefe Rentabilität insbesondere kleinerer Coworking Spaces und das attraktive Wachstumspotential, das Firmenkunden darstellen, lohnt sich die Auseinandersetzung mit diesem neuen Bedürfnis.

Aus Sicht der Unternehmen ist Coworking aus drei Gründen interessant. Erstens bietet Coworking den Firmen räumliche Flexibilität sowie eine höhere Flächeneffizienz und stellt dabei gleichzeitig eine Investition in das Wohlergehen der Mitarbeiter (Weibel und Sapagina 2018; Spreitzer et al. 2015a) dar. Zweitens kann Coworking Organisationen dabei unterstützen, die bisherige Kultur der Zusammenarbeit zu reflektieren und zu transformieren – dies auf eine Weise, die mit relativ wenig Friktion bzw. Widerständen verbunden ist. Im beschriebenen Experiment empfanden die Teilnehmer Coworking nicht als eine aufgezwungene Veränderungsmaßnahme, sondern vielmehr als eine Einladung zum Explorieren. Drittens kann Coworking sich positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirken, indem es eine Austausch-, Lern- und Kollaborationsplattform darstellt (Butcher 2018; Bilandzic und Foth 2017; Nagy und Lindsay 2018). Coworking ist für Unternehmen weit mehr als ein neues Arbeitsszenario. Betrachtet man auch Auswirkungen auf die Kultur der Zusammenarbeit allgemein – weg von Präsenzkontrolle hin zur Ergebnisorientierung und einer Kultur des Vertrauens – so lässt sich gar von einem irreversiblen Paradigmenwechsel sprechen (siehe auch Nagy und Lindsay 2018).

Danksagung Die vorliegende Studie wurde durch die Schweizer Genossenschaft VillageOffice ermöglicht und finanziert. Die Autorinnen und die Universität St.Gallen bedanken sich für die partnerschaftliche Zusammenarbeit und die Möglichkeit, dieses zukunftsweisende Thema praxisnah aus der Perspektive von Unternehmen zu erforschen.

Literatur

- Ashforth BE, Kreiner GE, Fugate M (2000) All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Acad Manage Rev* 25(3):472–491
- Bilandzic M, Foth M (2017) Designing hubs for connected learning: social, spatial and technological insights from coworking, hackerspaces and meetup groups. In: *Place-based spaces for networked learning*. Routledge, Oxon, S 191–206
- Bouncken RB, Reuschl AJ (2018) Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Rev Manag Sci* 12(1):317–334
- Butcher T (2018) Learning everyday entrepreneurial practices through coworking. *Manag Learn* 49(3): 327–345
- Chesbrough H, Brunswicker S (2013) *Managing open innovation in large firms*. Fraunhofer Institute for Industrial Engineering, Stuttgart
- Deskmag (2018) The global coworking survey 2018. <https://coworkingstatistics.com/coworkingstatistics/ultimate-coworking-space-data-report>. Zugegriffen: 16. Nov. 2018
- Garrett LE, Spreitzer GM, Bacevice P (2014) Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in coworking spaces. *Acad Manag Proc* 1:14004
- Hall DT, Richter J (1988) Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Acad Manage Perspect* 2(3):213–223
- Hinds PJ, Bailey DE (2003) Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organ Sci* 14(6):615–632
- Huang Y (2018) Coworking key figures: data and estimations for 2019. Coworking resources. <https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth>. Zugegriffen: 6. Jan. 2019
- Jacobs E (2018) WeWork wants to transform your office. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/6a823be6-2dcf-11e8-9b4b-bc4b9f08f381>. Zugegriffen: 11. Jan. 2019

- Jakonen M, Kivinen N, Salovaara P, Hirkman P (2017) Towards an economy of encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking. *Scand J Manag* 33(4):235–242
- Johns T, Gratton L (2013) The third wave of virtual work. *Harv Bus Rev* 91(1):66–73
- Josef B, Back A (2018) Coworking as a new innovation scenario from the perspective of mature organisations. *International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship*, S 491–507
- Khazanchi S, Sprinkle TA, Masterson SS, Tong N (2018) A spatial model of work relationships: the relationship-building and relationship-straining effects of workspace design. *Acad Manag Rev* 43(4):590–609
- Kitterle C (2016) Evolution@ work – Fallstudie Swiss Re Deutschland AG. In: *Arbeitsplatz der Zukunft*. Springer Gabler, Wiesbaden, S 191–206
- Klein T (2018) WeWork: Coworking für Konzerne. Heise. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/WeWork-Coworking-fuer-Konzerne-4259174.html>. Zugegriffen: 27. Dez. 2018
- Kossek EE, Lautsch BA, Eaton SC (2006) Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *J Vocat Behav* 68(2):347–367
- Mair J, Marti I (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *J World Bus* 41(1):36–44
- Merkel J (2015) Coworking in the city. *Ephemera* 15(2):121–139
- Messengers JC, Gschwind L (2016) Three generations of telework: new ICT s and the (R) evolution from home office to virtual office. *New Technol Work Employ* 31(3):195–208
- Moriset B (2013) Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces
- Nagy G, Lindsay G (2018) Why companies are creating their own Coworking spaces. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/09/why-companies-are-creating-their-own-coworking-spaces>. Zugegriffen: 27. Dez. 2018
- Neuberg B (2005) Coding in paradise. http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html. Zugegriffen: 21. Dez. 2018
- Nippert-Eng C (1996) Calendars and keys: the classification of “home” and “work”. *Sociol Forum* 11(3):563–582
- Parrino L (2015) Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowl Manag Res Pract* 13(3):261–271
- Reuschl AJ, Bouncken RB (2017) Coworking-Spaces als neue Organisationsform in der Sharing Economy. In: *Dienstleistungen 4.0*. Springer Gabler, Wiesbaden, S 185–208
- Spinuzzi C (2012) Working alone together: coworking as emergent collaborative activity. *J Bus Tech Commun* 26(4):399–441
- Spreitzer G, Bacevice P, Garrett L (2015a) Why people thrive in coworking spaces. *Harv Bus Rev* 93(7):28–30
- Spreitzer G, Garrett L, Bacevice P (2015b) Should your company embrace coworking? *MIT Sloan Manage Rev* 57(1):27
- Spreitzer GM, Cameron L, Garrett L (2017) Alternative work arrangements: two images of the new world of work. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav* 4:473–499
- Waber B, Magnolfi J, Lindsay G (2014) Workspaces that move people. *Harv Bus Rev* 92(10):68–77
- Waters-Lynch J, Potts J, Butcher T, Dodson J, Hurley J (2016) Coworking: a transdisciplinary overview
- Weibel A, Sapegina A (2018) Coworking – Eine Arbeitsform mit Potenzial. *HSG Focus*. <https://magazin.hsgfocus.ch/hsg-focus-1-2018-arbeit/artikel/coworking-eine-arbeitsform-mit-potenzial-12184>. Zugegriffen: 27. Dez. 2018