



«**Wissen** schafft
Wirkung» 

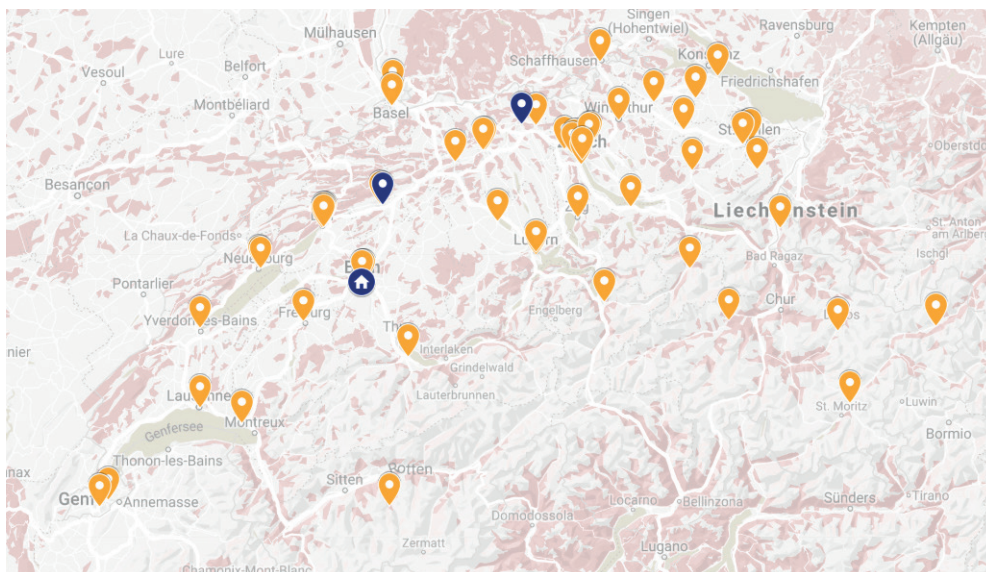
Coworking aus Unternehmenssicht II: Out of Office – into the Flow?

Barbara Josef, Anastasia Sapegina, Andrea Back, Antoinette Weibel

Im Auftrag von: VillageOffice Genossenschaft mit den Coworkern von
Lista Office, Repower, Tetra Pak, BIT und HHM

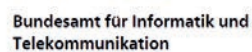
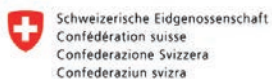
Dank an die Unternehmenspartner

Auftraggeber: VillageOffice Genossenschaft



Standorte Coworking Spaces VillageOffice Genossenschaft
(Quelle: Map data © GeoBasis DE/BKG (© 2009), Google)

Teilnehmende Organisationen



Vorwort

“Man kann nicht in die Zukunft schauen, aber man kann den Grund für etwas Zukünftiges legen – denn Zukunft kann man bauen.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

Wie wichtig ist die physische Nähe für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team?
Wie sieht eine gesunde Balance zwischen Remote Work und physischer Präsenz aus?
Ist Erfahrung mit flexiblen Arbeitsformen eine Grundvoraussetzung für die Nutzung von Coworking?
Verdrängt Coworking das Home Office?
Wie wirkt sich Coworking auf das Wohlbefinden und Engagement der Mitarbeitenden aus?

Mit diesen und weiteren Fragen setzte sich VillageOffice gemeinsam mit fünf Organisationen als Studienpartner im Rahmen eines einjährigen Experiments auseinander. Die Untersuchungsanordnung war einfach: die Teilnehmer aus den jeweiligen Organisationen erhielten für die Dauer eines Jahres ein Coworking-Abonnement, mit welchem sie schweizweit und zeitlich unbegrenzt Zugang zu einem Arbeitsplatz und einer Community erhielten.

Die vorliegende Studie hat diese «VillageOffice Coworking Experience» begleitet und die individuellen Erfahrungen ausgewertet. Sie hat das Ziel, die

unterschiedlichen Nutzenpotentiale von Coworking zu ergründen und die Erkenntnisse mit Organisationen, die sich mit neuen Arbeitsformen und einer Veränderung der Kultur der Zusammenarbeit auseinandersetzen, zu teilen.

Um den unterschiedlichen Facetten von Coworking gerecht zu werden, wurde die Studie in einer interdisziplinären Kooperation zwischen dem Institut für Wirtschaftsinformatik und dem Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St.Gallen durchgeführt.

Das Team der Universität St.Gallen bedankt sich bei VillageOffice für die partnerschaftliche Zusammenarbeit und bei den teilnehmenden Organisationen für ihren Mut, ihre Offenheit sowie die Bereitschaft, die gewonnenen Erkenntnisse mit anderen gestaltungsfreudigen Wegbereitern zu teilen.

Andrea Back, Barbara Josef, Anastasia Sapegina,
Antoinette Weibel

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.



Anastasia Sapegina

Anastasia Sapegina ist wissenschaftliche Assistentin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten und promoviert am Lehrstuhl für Personalmanagement von Frau Prof. Dr. Antoinette

Weibel an der Universität St.Gallen. Ihre Forschungsinteressen liegen an der Schnittstelle von Personalmanagement, positiver Psychologie, internem Wettbewerb und Kollaboration in Unternehmen. In ihrer Dissertation beschäftigt sich Anastasia Sapegina mit Auswirkungen von Personalinstrumenten auf Wohlbefinden am Arbeitsplatz.



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. Mit ihrem Team forscht und lehrt sie im

Master-Programm Business Innovation. Im Arbeitsgebiet *Managementmethoden für die Strategiearbeit im Digitalen Zeitalter* werden aktuell Instrumente für

Agiles Innovationsmanagement und Intrapreneurship forschungsbasiert entwickelt; das Digital Maturity & Transformation Assessment ist schon in der Praxis verankert. Im Arbeitsgebiet *Work- und Learning(space) Design* liegt der Fokus auf Creation- & Innovationskultur und Digital Augmentation. Lehrgebiete sind darüber hinaus Smart IoT & Mobile Business sowie Enterprise Applications of Text Intelligence. Ein ausführlicherer Lebenslauf sowie eine Publikations- und Projektliste finden sich hier: www.unisg.ch/forschung/faculty.



Antoinette Weibel

Prof. Dr. Antoinette Weibel ist Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten und Ordinaria für Personalmanagement an der Universität St.Gallen. Antoinette Weibel ist führende Wissenschaftlerin in der Personal-

forschung und passionierte Vertrauensforscherin. Zu ihren Forschungsgebieten zählen positives Personalmanagement, Mitarbeiterengagement und aktuelle Herausforderungen der Zusammenarbeit 4.0.

Im Rahmen zahlreicher internationaler und nationaler Forschungs- und Unternehmenskooperationen widmet sie sich verstärkt dem Thema Digitalisierung und Big Data in Kontext von Personalmanagement und Vertrauen in Unternehmen. Antoinette Weibel doziert in verschiedenen Weiterbildungsprogrammen und begleitet Führungskräfte zu «vertrauensbasierter Führung», smarter Arbeit und kulturtransformierendem Peoplemanagement im von ihr ins Leben gerufenen CAS «HR in Value Creation» an der Executive School HSG.

Über VillageOffice



Die 2016 gegründete VillageOffice Genossenschaft fördert neue Arbeitsformen und den Aufbau eines schweizweiten Netzwerks an VillageOffice Partner Spaces. Ein VillageOffice funktioniert wie ein moderner Dorfplatz. Es besteht aus einem Coworking Space (Office) eingebettet in regionale Dienstleister (Village).

So will VillageOffice die Lebensqualität verbessern, Pendlerströme reduzieren und die lokale Wertschöpfung steigern. Sie begleitet Unternehmen bei der Einführung neuer dezentraler Arbeitsformen. Gemeinden und Regionen unterstützt sie bei der Abklärung des lokalen Potenzials, sie hilft beim Aufbau eines VillageOffice, der Community und des Ökosystems.

Engagement Migros, der Förderfonds der Migros Gruppe und EnergieSchweiz unterstützen VillageOffice im Aufbau. Der Verein Innovationsfonds der Alternativen Bank Schweiz, Amstein + Walthert sowie das Family Office Lienhard (Lista Office LO) begleiten VillageOffice als wichtige Genossenschafter neben zurzeit 140 weiteren Miteigentümern.

Wir freuen uns auf die Reflexion dieser Studie mit Partnern, Coworking-Betreibern, Gemeinden, Regionen und der interessierten Öffentlichkeit.

Remo Rusca

David Brühlmeier

Jenny Schäpper-Uster



Coworking in einem Stadtquartier, das Beispiel Coworking Lounge Tessinerplatz (www.tessinerplatz.ch)

Inhalt

Dank an die Unternehmenspartner	2
Vorwort	3
Mitwirkende der Studie.....	4
Autorinnen.....	4
Über VillageOffice.....	5
Wissenswertes zu Coworking.....	7
Management Summary	9
Grosse Hoffnungen – tiefe Nutzung	10
Coworking stellt einen klaren Paradigmenwechsel dar, der Begleitmassnahmen erfordert	11
Nutzen Individuum: kürzere Arbeitswege – höheres Wohlbefinden	11
Nutzen Organisation: höheres Engagement und Halten von Talenten	11
Coworking setzt keine speziellen Erfahrungsstufen voraus	12
Das Potential von «Coworking light» gezielt nutzen	12
Coworking stellt bestehende Regelungen und ungeschriebene Gesetze auf den Prüfstand	13
Einführung	14
Das Phänomen Coworking in einer sich verändernden Wirtschafts- und Arbeitswelt	14
Entwicklung von Coworking weltweit und in der Schweiz	17
Coworking aus Sicht von Unternehmen	20
Methodische Vorgehensweise	23
Coworking Feldexperiment	23
Quantitative Erhebung	25
Qualitative Erhebung.....	27
Erkenntnisse der Studie.....	30
Quantitative Auswertungen.....	30
Qualitative Auswertungen	31
Fazit.....	37
Handlungsempfehlungen	40
Ausblick	44
Rechtliche Aspekte des Coworking.....	45
Literatur und Anmerkungen	47
Literatur	47
Anmerkungen	48
Bildquellen.....	49



Der Begriff **Coworking** wurde **2005 in San Francisco** geprägt durch Bradley Neuberg.

«Coworking Spaces sind **neutrale Orte**, wo Selbständige und Angestellte individuell oder kollaborativ zusammenarbeiten. Die Spaces werden sowohl von **Individuen, Teams** als auch organisations- und **firmenübergreifenden Gruppen** genutzt, während einer bestimmten Projektphase oder unlimitiert, ergänzend oder anstelle der bestehenden Arbeitsszenarien.»

(Josef, 2017; in Anlehnung an Bouncken & Reuschl, 2016).



«Seit ich die Coworking-Bewegung entdeckt habe, schaue ich bei Städte-, Konferenz- und Geschäftsreisen nicht nur nach Sehenswürdigkeiten, sondern auch nach den Coworking Spaces dort. Auch lässt sich manches Projekt besonders gut dort anpacken, wo andere Ferien machen: Workations – Arbeitstage mit Freizeitaktivitäten verbinden – gehören neu in meinen Jahreskalender.»



Der Anteil an «private Offices» in den Coworking Spaces steigt kontinuierlich an und trägt massgeblich zur gestiegenen Profitabilität bei (Deskmag, 2018). In 2018:

25% Anteil aller Flächen

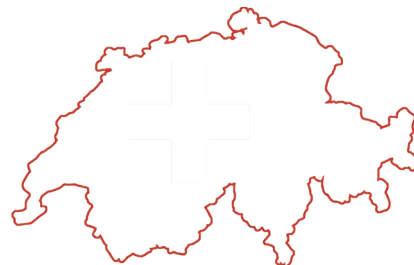
27% Anteil am Umsatz



«Coworking ist für mich gelebte Zuversicht – es geht nicht um den Raum, sondern um den Glauben an das Machbare und um das Bewusstsein, dass man im Verbund mehr erreichen kann als alleine. Aus Sicht von Unternehmern ist es zusätzlich ein starkes Symbol für gegenseitiges Wohlwollen und Vertrauen.»

Deskmag (2018) prognostiziert per Ende **2018** rund **18.900 Coworking Spaces** und **1.690.000 Coworking-Mitglieder** weltweit.

Die Schweiz kennt Coworking seit **2007** – Jürg Rohner eröffnete im Zürcher Steinfels Areal mit dem «**Citizen Space**» den ersten Schweizer Coworking Space.



Per Ende **2018** zählt die Schweiz rund **170 Coworking Spaces**. Das zu Beginn hohe Wachstum flacht langsam ab – dennoch stossen **laufend neue Spaces** sowohl in urbanen als auch ländlichen Gegenden dazu.



«Coworking ermöglicht eine bessere Life Domain Balance und stärkt im Gegensatz zu Homeworking auch die für uns Menschen essentiellen menschlichen Kontakte. Gelungene Corporate-Coworking-Strategien setzen allerdings voraus, dass die Vertrauenskultur im Unternehmen und im Arbeitsteam noch stärker in den Fokus gerückt wird.»

A. Weibel



Der Anteil profitabler Spaces ist in den letzten Jahren leicht gestiegen (Deskmag, 2018):

42% aller Coworking Spaces weltweit und

81% Coworking Spaces mit über 200 Mitgliedern sind profitabel

Grössere Coworking Spaces (Fläche, Mitglieder, Arbeitsplätze) sind profitabler als kleine (Deskmag, 2018):

73% mit über 2.000 m² Fläche und

30% mit unter 250 m² Fläche sind profitabel



Im Durchschnitt verfügt ein Coworking Space über (Deskmag, 2018):

80 Mitglieder

70 Arbeitsplätze

800 m² Fläche



Coworking Spaces in urbanen Gegenden sind im Schnitt wesentlich profitabler als in ländlichen (Deskmag, 2018).



Coworking ist aus Sicht von Unternehmen mehr als nur ein «dritter Arbeitsort»:

- Vereinbarkeit
- Gesundheitsförderung
- Engagement
- Kulturwandel
- Innovationsfähigkeit
- Flächeneffizienz
- Nachhaltigkeit



«Coworking schafft Mehrwert für Mitarbeitende und Organisationen. Coworking Spaces bieten Mitarbeitenden eine Plattform, ihre Arbeit selbstbestimmt zu gestalten, neue Impulse zu empfangen und ihr professionelles und soziales Netzwerk zu stärken. Eine ernst gemeinte und organisationsweite Unterstützung für Coworking ist dabei eine wichtige Voraussetzung für die Entfaltung des Coworking-Potentials.»

A. Saepgina

Management Summary

Die Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Umbruch. Neue Technologien ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit und des Austausches von Wissen. Der technologische Wandel geht einher mit einem gesellschaftlichen Wandel. Individuelle Lebens- und Karriereplanungen werden neu entworfen, der Stellenwert von Arbeit neu definiert. Innovative Organisationsformen entstehen und zwingen etablierte Unternehmen zu einer aktiven Auseinandersetzung mit den Gestaltungsfragen zu Struktur, Führung und Eigenverantwortung.

Ein greifbares Anzeichen dieser fortlaufenden Transformation stellen Coworking Spaces dar. Ursprünglich als Heimat für Freelancer und Startups gedacht, sind sie längst zum Begegnungsort zwischen alter und neuer Welt geworden (Josef & Back, 2016). Diese dritten Orte – weder Büro noch Zuhause – sind deshalb besonders spannend, weil sie, ähnlich wie die Bühne in einem Schauspielhaus, erst durch das Zusammentreffen der unterschiedlichen Akteure zum Leben erweckt werden. Den kreativen Selbständigen bieten Coworking Spaces Struktur und den Zugang zu einer Community als wichtigstes Wertversprechen. Im Gegensatz dazu ermöglichen sie Angehörigen

einer Organisation das Ausbrechen aus der bestehenden Struktur und Gemeinschaft (siehe auch Reuschl & Bouncken, 2017). Doch nicht nur das: aus wissenschaftlicher Sicht ist Coworking ein durchaus gewagter Vertrauenssprung (Weibel, Schafheitle & Osterloh, 2018). Die Arbeitgeber vertrauen darauf, dass ihre Mitarbeitenden während ihrer Coworking-Arbeitszeit ihren Aufgaben nachgehen, ihr soziales Netzwerk stärken und ihre Anregungen für ihre Kreativität aufnehmen.

Die vorliegende Studie setzt sich mit Coworking aus der Sicht von Unternehmen auseinander und geht folgenden drei zentralen Fragen nach:

1. Welche konkreten Nutzenversprechen bietet Coworking Individuen und Organisationen?
2. Wie reiht sich dieses neue Arbeitsszenario in die bestehenden (Corporate Office, Home Office, mobiles Arbeiten) ein?
3. Welche kulturellen Voraussetzungen sind notwendig, damit Coworking sinnvoll genutzt wird?



Einem Teil dieser Fragestellungen widmete sich bereits die erste Schweizer Coworking Studie «Coworking aus Unternehmenssicht I – Serendipity-Biotop oder Fluchtort?» (Josef & Back, 2016). Dort wurden mit Microsoft und Swisscom als Praxispartner zwei Firmen untersucht, die beide in ihrer Erfahrung mit flexiblen Arbeitsformen schon sehr weit fortgeschritten sind.

Bei der hier vorliegenden Studie nahmen nun fünf sehr unterschiedliche Praxispartner aus Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung teil, die sich auch im Hinblick auf den Reifegrad ihrer digitalen Zusammenarbeit stark unterscheiden. Aus den insgesamt 20 halbstrukturierten Einzelinterviews mit Mitarbeitenden, die während eines Jahres an der «VillageOffice Coworking Experience» teilnahmen, konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden.

Grosse Hoffnungen – tiefe Nutzung

Bereits in der ersten Coworking-Studie waren die Nutzungszahlen mit weniger als 3 Besuchen pro Person innerhalb von 4 Monaten sehr tief. Eine mögliche Begründung für die tiefe Nachfrage damals war die zu kurze Dauer des Experiments bzw. die Vermutung, dass grundlegende Verhaltensänderungen mehr Zeit bräuchten. In der vorliegenden Studie ist der Beobachtungszeitraum deshalb auf rund 12 Monate ausgeweitet.

Mit durchschnittlich rund 25 Besuchen pro Person innerhalb von 12 Monaten lagen bei diesem Experiment die Nutzungszahlen tatsächlich etwas höher. Der Median von 6 Besuchen pro Person verdeutlicht jedoch, dass der höhere Schnitt durch einige wenige Intensivnutzer (zudem aus der gleichen Firma) mit 1–2.5 Coworking-Tagen pro Woche zu Stande kam. Die Auswertung ergab ferner, dass rund ein Drittel der Teilnehmer Coworking zu Beginn zwar ausprobiert, aber nach einer gewissen Zeit nicht weiterverfolgt hatte. Etwas weniger als die Hälfte betrieben Coworking regelmässig bis sehr regelmässig und bis zum Ablauf der 12 Monate.

Der am häufigsten genannte Hinderungsgrund für Coworking war die eigene Bequemlichkeit bzw. der Zusatzaufwand. Dieser entsteht zum einen durch das bewusste Aufsuchen eines Coworking Space und das Einrichten vor Ort. Zum anderen erfordert Coworking ein gezieltes Einplanen bzw. das bewusste Ausbrechen aus der Arbeitsroutine.

»Als wir das Forschungsprojekt gestartet haben, merkten wir schnell einmal, dass wir die Zeit gar nicht haben, die Coworking Spaces zu besuchen. Auch jetzt noch müssen sich einige zwingen, wenn sie überhaupt hingehen. Das haben wir bald gespürt, dass wir uns da überwinden müssen.«

Interessanterweise nannte kein einziger Teilnehmer die Präsenzerwartung im Büro als Hinderungsgrund; viele gaben aber an, dass ad-hoc Abstimmungen vor Ort bzw. die gezielte Pflege von internen Arbeitsbeziehungen sie daran hinderte, mehr Zeit ausserhalb des Büros zu verbringen.

»Wenn ich im Coworking Space andere Leute treffe, ist das spannend, aber wenn ich mich entscheiden muss, entscheide ich mich fürs Büro, wo ich mich gezielt austauschen kann und nicht für den Coworking Space. Es ist nicht konkret – und im Büro ist es immer konkret.«

Wenig genutzt wurde Coworking von Personen, welche mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit bei Kunden und Partnern, d.h. ausserhalb des Büros, verbringen. Diese wählen für die verbleibende Zeit meist das Büro als primären Arbeitsort, mit dem Ziel, sich vor Ort mit den Arbeitskolleginnen und Kollegen auszutauschen und zu vernetzen.

Coworking stellt einen klaren Paradigmenwechsel dar, der Begleitmassnahmen erfordert

Wenn Organisationen Coworking ohne umfassende Begleitmassnahmen oder zumindest ohne eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema einführen, stellt sich in der Regel keine Veränderung im individuellen Arbeitsverhalten sowie in der Kultur der Zusammenarbeit ein. In der Studie waren deutliche Unterschiede zwischen den 5 Organisationen erkennbar. Die Teilnehmer mit den höchsten Nutzungszahlen (rund 83 Besuche pro Person während eines Jahres) stammen alle aus der gleichen Firma, in der man sich auf Geschäftsleitungsebene nicht nur mit Coworking, sondern auch mit den Themen Arbeits- und Führungskultur vertieft auseinandergesetzt hatte. Ebenso stammen bei der Gruppe der Nicht- und Wenignutzer die meisten aus der gleichen Organisation.

Nutzen Individuum: kürzere Arbeitswege – höheres Wohlbefinden

Den grössten Nutzen sahen die Teilnehmer in kürzeren Arbeitswegen, dicht gefolgt und damit zusammenhängend in mehr Wohlbefinden und weniger Stress. Die Teilnehmer erachteten auch den Austausch

mit Externen als sehr wertvoll, selbst wenn sich dieser aufgrund der geringen Auslastung in den Spaces nicht allzu oft ergab.

» «Meine Motivation ist der Arbeitsweg. Darum habe ich mitgemacht. Und das neue Umfeld. Wenn viele Startups vor Ort sind, dann kommen die auch mit guten IT-Ideen. Da wurde viel diskutiert.»

Nutzen Organisation: höheres Engagement und Halten von Talenten

Zahlreiche Interviewpartner sahen in Coworking keinen direkten Nutzen für die Organisation, erwähnten aber, dass das gesteigerte Wohlbefinden und die bessere Vereinbarkeit zu mehr Engagement führe. Die Vernetzung und der Austausch mit Externen im Coworking Space war einer der wichtigeren Beweggründe, der viele Teilnehmer zum Mitmachen motivierte. Gemäss Einschätzung der Interviewpartner fand dieser Austausch jedoch kaum statt, bzw. nicht in einer Art und Weise, dass daraus ein klarer Mehrwert für sie oder die Organisation resultierte.



Ein Unternehmen setzt Coworking gezielt zur Bindung von Mitarbeitenden ein – dies aufgrund der Erfahrung, dass viele ungewollte Abgänge mit veränderten Bedürfnissen durch Familiengründung zusammenhingen. Mit Coworking wollten sie gegen den wichtigsten Fluktuationsgrund – mangelnde Vereinbarkeit bedingt durch hohe Reisetätigkeit – konkrete Massnahmen ergreifen, die eine bessere Balance zwischen Arbeits- und Privatleben ermöglichen.

» *«Ich mache nach wie vor kein Home Office. Das mache ich nicht. Weil es nicht funktioniert. Mit zwei kleinen Kindern ist das schwierig. Ich kann mich dann nicht so fokussieren, wie ich das gerne hätte. Ich muss dann immer auf die Zeit schauen, wann kommen sie nach Hause, und und und... eigentlich ist es dann mehr ein zusätzlicher Stress, den ich mir antue. Da gehe ich lieber weg – dann bin ich weg. Sonst würde ich das schon mehr ausüben, weil es doch praktisch ist.»*

Coworking setzt keine speziellen Erfahrungsstufen voraus

Die Frage, ob Erfahrung mit flexiblen Arbeitsformen nötig ist, um mit Coworking zurecht zu kommen, lässt sich klar verneinen. Auch Personen, die bisher keine Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsformen wie beispielsweise dem Home Office hatten, konnten Coworking erfolgreich nutzen. Einzelne Teilnehmer gaben sogar an, dass sie erst dank Coworking auf den Geschmack des Home Office gekommen sind. Für diese war Coworking eine Art «zündender Funke», der eine Veränderung des Arbeitsverhaltens auslöste, auch wenn sie später für sich entschieden, dass ihnen das Arbeitsszenario Home Office mehr Vorteile bietet als Coworking.

Coworking ist insbesondere für sogenannte Segmentierer, die klare Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben ziehen möchten (Gisin, Schulze & Degenhardt, 2016), aber dennoch an flexiblen Arbeitsformen interessiert sind, lohnend. Coworking scheint dagegen den Integrierern, d.h. Menschen, welche eine Vermischung von Arbeit und Freizeit anstreben, wenig Zusatznutzen zu bieten. In den Gesprächen kam immer wieder zum Ausdruck, dass diese die Arbeit im Home Office gegenüber Coworking bevorzugten, unter anderem, weil für sie ein Ortswechsel mit Zusatzaufwänden verbunden war, dem kein direkter Nutzen gegenüberstand. Dass dieser Nutzen ausblieb, hatte aber auch damit zu tun, dass die meisten Coworking Spaces praktisch leer waren und somit kaum ein Unterschied zum Home Office bestand.

Das Potential von «Coworking light» gezielt nutzen

Auch wenn die Mehrheit der Studienteilnehmer Coworking im engeren Sinne relativ zurückhaltend eingesetzt hat, kam in vielen Gesprächen zum Ausdruck, dass sie einzelne Elemente von Coworking im Unternehmen jetzt schon leben. Eine der teilnehmenden Firmen nutzt ihre eigenen Filialen bzw. die Lokalisationen ihrer Geschäftspartner als eine Art internes Coworking-Netzwerk und sichert sich damit nicht nur räumliche und zeitliche Flexibilität, sondern investiert damit auch gezielt in die Beziehungen zu den wichtigsten internen und externen Anspruchsgruppen.

» *«Bei allen meinen Händlern habe ich offene Türen. So kann ich Zeit überbrücken... zum Beispiel wenn es Stau hat. Ich gehe auch manchmal nur zum Kaffeetrinken. Ich habe so viel zu tun mit denen, es gibt immer was zu besprechen.»*

Ein anderes Unternehmen baute sich eine Art eigenes Coworking-Netzwerk auf, indem sie sich am Wohnort der Mitarbeitenden bei anderen Firmen einmieteten.

Die Ausprägung als «internes Coworking», das sich auch als «Coworking light» betrachten liesse, wurde bisher weder in der Literatur noch in der Praxis stark thematisiert. Es birgt aber gerade für Organisationen, die geografisch sehr verteilt sind bzw. auf ein starkes Partner-Netzwerk angewiesen sind, vielversprechende Möglichkeiten.

Coworking stellt bestehende Regelungen und ungeschriebene Gesetze auf den Prüfstand

Die Einführung von Coworking führt gezwungenermassen immer auch zu einem Hinterfragen und Überprüfen der gelebten Arbeits- und Führungskultur. Die spannende Frage ist dabei, ob Coworking als eine Spielart des Büros oder des Home Office angeschaut wird. Alle an der Coworking Experience teilnehmenden Unternehmen liessen den Mitarbeitenden freie

Hand im Umgang mit Coworking; dies obwohl für das Home Office teils Auflagen bestanden. So tolerieren beispielsweise einige Arbeitgeber Home Office am Freitag nicht – Coworking hingegen war an allen Wochentagen erlaubt.

» «Die Work Life Balance steht auch für meine Chefs hoch im Kurs, daher sind sie bereit, hier zu investieren. Die Frage ist auch, ob die Arbeitsqualität und Geschwindigkeit gleichbleibt und das hat sich im Pilotjahr – das war ja ein Ausprobieren – gezeigt.»

Auch wenn davon ausgegangen werden kann, dass die «Carte Blanche» bewusst vorerst für die Dauer des Experiments gewährt wurde, ist es wichtig festzuhalten, dass sich Firmen nur auf Coworking einlassen sollten, wenn sie auch bereit sind, grundsätzlich über die Kultur der Zusammenarbeit zu verhandeln.



Einführung

Das Phänomen Coworking in einer sich verändernden Wirtschafts- und Arbeitswelt

Seit der Publikation des Werks der beiden Ökonomen C.B. Frey und M. Osborne (2013) «The future of employment. How susceptible are jobs to computerization» reihen sich Studien an Studien, die sich mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen der digitalen Transformation auseinandersetzen. Auch wenn die vielzitierte Zahl von 47% sich lediglich auf das Automatisierungspotential und nicht wie oft falsch wiedergegeben auf den tatsächlichen Wegfall von Jobs bezieht, markierte die Studie eine Zäsur in der Geschichte der Arbeit und lancierte die Frage, wie sich Arbeit und Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter verändern.



Aktuelle Studien sind insbesondere für die Schweizer Volkswirtschaft optimistisch, dass sich die durch die digitale Transformation wegfallenden mit den neu geschaffenen Stellen ungefähr die Waage halten. Eine aktuelle McKinsey-Studie (2018) geht davon aus, dass in der Schweiz durch die digitale Transformation ungefähr 1.0 bis 1.2 Mio. Stellen wegfallen und 0.8 bis 1.0 Mio. neu geschaffen werden. Die Frage lautet somit zumindest auf kurze bis mittlere Sicht nicht, ob uns die Arbeit ausgeht, sondern ob die Arbeitnehmenden mit der Veränderungsgeschwindigkeit mithalten können und es mithilfe gezielter Grund- und Weiterbildungsmaßnahmen gelingt, die Arbeitskräfte fit zu machen für neue Anforderungen.

Auch die Organisationen sind gefordert, ihre Geschäftsmodelle, Strukturen und Regeln der Zusammenarbeit laufend zu überdenken und anzupassen. Die Unternehmenskultur avanciert immer mehr zum Wettbewerbs- und Differenzierungsfaktor, der nicht nur darüber entscheidet, wie schnell es gelingt, auf Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Organisation zu reagieren, sondern auch darüber, wie erfolgreich eine Firma Talente gewinnen und halten kann. Ein wichtiges Element der Unternehmenskultur ist der Umgang mit physischer Präsenz und individuellen Freiräumen. Für die rund 53% der Erwerbstätigen in der Schweiz, die einer wissensintensiven Tätigkeit nachgehen (Deloitte, 2018), entkoppelt sich die Arbeit zunehmend von Raum und Zeit.



Während die meisten Organisationen bereits mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie mobilen Arbeitsformen (Arbeit unterwegs, bei Kunden, Partnern oder im Home Office) Erfahrung gesammelt haben, ist Coworking für viele noch Neuland. Dies ist im Hinblick darauf, dass das Phänomen Coworking in der Schweiz erst seit 2007 existiert und ursprünglich durch Freelancer und Vertreter von Startups ins Leben gerufen wurde, um der Isolation zu entfliehen bzw. sich einer Gemeinschaft anzuschliessen, durchaus nachvollziehbar. Durch die höhere Mobilität ihrer Mitarbeitenden ergeben sich für viele Firmen, die wie traditionell üblich Einzel- und Mehrpersonenbüros mit persönlichen Arbeitsplätzen haben, Leerstände und tiefe Flächenauslastungen, so dass der Gedanke, externe Arbeitsplätze mitzufinanzieren, nicht erste Priorität genießt.

Und dennoch gibt es in der Schweiz bereits zahlreiche Unternehmen – Swisscom, Axa, Sennheiser, NZZ etc. – die in Ergänzung zum Corporate Office auf Coworking setzen. Für sie sind Coworking Spaces nicht einfach Büros ausserhalb der eigenen Räumlichkeiten, sondern vielmehr Orte der Begegnung, Vernetzung, Inspiration und des Austausches. Ihr Interesse gilt deshalb auch weniger den meist unkonventionellen Raumkonzepten, sondern vielmehr der Community vor Ort. Coworking ermöglicht ihnen ein Ausbrechen aus der eigenen Kultur und zugleich ein Eintauchen in die Welt der Startups und Freelancer, die sich durch eine sehr hohe Dynamik, Lebendigkeit und Innovationsfähigkeit auszeichnen. Auch wenn bisher kaum Studien existieren, welche die Wirkung von Coworking als Vernetzungsplattform und Innovationsbeschleuniger untersuchen, so ist der Gedanke, Coworking als Massnahme zur Förderung der Innovationskraft einzusetzen, bestechend. Betrachtet man Coworking nicht als neues Raumangebot, bzw. gar Konkurrenz zum Corporate Office, sondern vielmehr als Instrument, das den Kulturwandel und die eigene Lernfähigkeit vorantreibt, lässt sich das aufkommende Interesse vieler etablierten Firmen gut erklären (siehe auch Stiefel & Rief, 2017).

» *«Mit den anderen im Space haben wir immer in der Pause Kontakt und da hat man beim Arbeiten oder mal beim Kaffee nachgefragt, wie löst ihr das eigentlich. Daraus haben sich gute Gespräche ergeben. Es war für beide eine Chance, in einen anderen Bereich bzw. ein anderes Gewerbe zu schauen. Man ist auch ein bisschen inspirierter, wenn man mal über den Tellerrand schauen kann.»*

Nebst den beiden Aspekten «dezentrales Büro» und «Innovationsbeschleuniger» ist ein dritter Aspekt interessant, welcher einer der Schwerpunkte der vorliegenden Studie bildet: Coworking als Signal einer gelebten Vertrauenskultur.



Abb. I: Aktives Vertrauen wirkt

Mit Coworking geben Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden mehr Freiräume, mehr Autonomie und neue Perspektiven, sich den Arbeitstag selbständig und abseits vom konventionellen Arbeitsort im Unternehmen zu gestalten. Anstatt Präsenzkontrolle erfahren Mitarbeitende mehr und weiterreichende Freiräume, ihre Aufgaben unabhängig von Zeit und Ort zu erfüllen. Coworking ist ein durchaus gewagter Vertrauenssprung. Die Arbeitgeber setzen darauf, dass ihre Mitarbeitenden während ihrer Coworking-Arbeitszeit ihren Aufgaben nachgehen, ihr soziales Netzwerk stärken und Anregungen für ihre Kreativität aufnehmen.

Die Forschung belegt: Vertrauen schenken zahlt sich aus. Einem Vertrauenssprung seitens des Unternehmens begegnen Mitarbeitende mit mehr Vertrauen (vgl. Osterloh & Weibel, 2006). Vielmehr sogar: Sie revanchieren sich mit höherer Verbundenheit gegenüber ihrem Arbeitgeber, sind leistungsfähiger und eher bereit, eine Extrameile für das Unternehmen zu gehen (vgl. Verbarg et al., 2018; Colquitt et al., 2007). Davon profitiert aber nicht nur ihr Leistungsverhalten, sondern auch ihr Wohlbefinden. Mitarbeitende, die ihrem Arbeitgeber vertrauen, sind glücklicher, engagierter und erfüllter an ihrem Arbeitsplatz (vgl. Ugwu et al, 2014).

➤ *«Wir haben wirklich alle Freiheiten hier. Da gibt es keine Fussfesseln. Präsenz spielt keine Rolle. Klar meldet man sich ab und zu oder der Chef fragt, wie es gelaufen ist, aber da geht es nicht um Kontrolle.»*

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse aus der Vertrauensforschung stellt sich die Frage: Inwiefern treffen diese Einblicke auch für das Phänomen Coworking zu? Können Arbeitgeber darauf hoffen, dass die Mitarbeitenden Coworking als Vertrauensbeweis interpretieren und sie im Gegenzug dafür auch das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden gewinnen und die damit verbundenen positiven «Nebeneffekte» wie eine bessere Leistung und ein höheres Arbeitsengagement erzielen? Diese und weitere Fragen haben VillageOffice und das Team der Universität St.Gallen dazu motiviert, das einjährige Experiment «Coworking Experience» ins Leben zu rufen und wissenschaftlich zu untersuchen.



Entwicklung von Coworking weltweit und in der Schweiz

Mit der Begründung des Begriffs Coworking im Jahr 2005 durch Brad Neuberg in San Francisco (Spinuzzi, 2012) entstand eine Bewegung, die sich über alle Länder wie ein Lauffeuer verbreitete. Seit 2007 erscheint auch die Schweiz auf der Coworking-Landkarte, mit dem durch Jürg Rohner gegründeten Citizen Space im Zürcher Steinfelsareal. Das schnelle Wachstum, aber auch neue Formen und Interpretationen von Coworking, machen es zunehmend schwierig, Coworking in Zahlen zu erfassen.

Ähnlich sieht es bei der Anzahl Coworker aus, da die Mitglieder eines Space sich nicht nur aus regelmässigen Coworkern zusammensetzen, sondern auch aus Sympathisanten, die Teil des Netzwerks sein möchten, ohne dass sie die Arbeitsform Coworking im engeren Sinne intensiv selber betreiben. Deskmag (2018) schätzt, dass im Jahr 2018 rund 1.7 Millionen Menschen in Coworking Spaces arbeiten, ohne jedoch die Häufigkeit genauer zu präzisieren. Die gleiche Studie geht von weltweit rund 18.900 Coworking Spaces per Ende 2018 aus.

Dieses ausgeprägte Wachstum zeigt sich auch in der Schweiz – seit 2007 sind rund 170 Coworking Spaces in unterschiedlichen Regionen entstanden. Würde man auch Angebote von Organisationen, die Coworking ihren Kunden und Partnern innerhalb der eigenen Büroräumlichkeiten (wie etwa Microsoft Schweiz, Swisscom oder ZKB) ermöglichen, und neuartige Gastronomie-Angebote dazuzählen, so wäre die Zahl noch grösser.

Trotz der beeindruckenden Wachstumsraten darf nicht vergessen werden, dass die Coworking-Bewegung immer noch stark dem Idealismus und den persönlichen Überzeugungen vieler Betreiber zu verdanken ist. Mit aktuell rund 42% profitablen Spaces ist die Rentabilität zwar steigend, aber immer noch tief. Dies gilt umso mehr, da vor allem grössere Spaces und Coworking-Ketten profitabel sind (Deskmag, 2018), die in der Schweiz eher die Ausnahme bilden. Zur gestiegenen Ertragskraft trägt insbesondere der wachsende Anteil an «privaten Büros» innerhalb der Coworking Spaces bei. Dies sind an Einzelpersonen

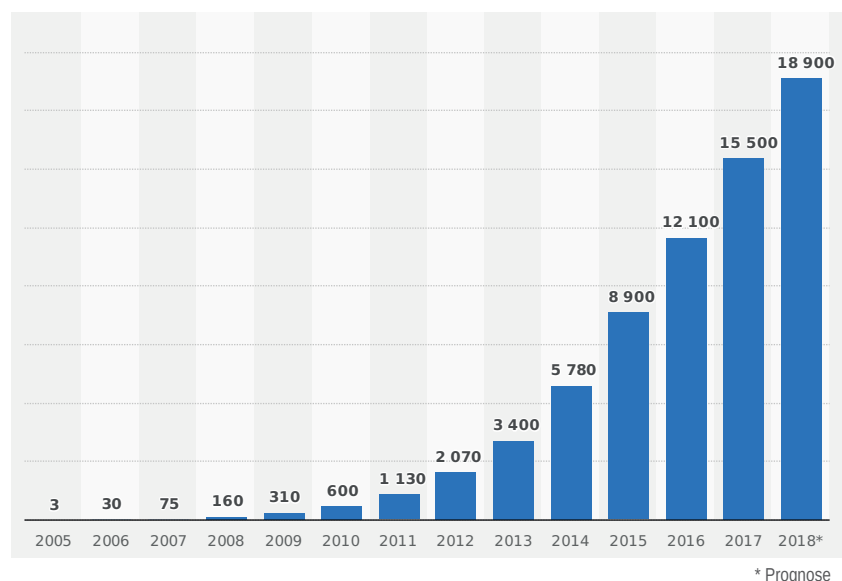


Abb. II: Anzahl Coworking Spaces weltweit (Statista, 2018)

und Unternehmen fix vermietete und nicht darüber hinaus offen zugängliche Zonen. Der vermeintliche Widerspruch zum Prinzip der Offenheit bringt zum Ausdruck, dass Coworking sich mitten in einem Reifungsprozess befindet. Neue Akteure – insbesondere etablierte Grossfirmen, aber auch KMU – sind in den Markt eingetreten und regen mit ihren spezifischen Bedürfnissen die Coworking-Betreiber zu einer Weiterentwicklung ihres Angebots an. Auch wenn der Anteil der Selbständigen sowie Firmengründungen in den meisten Ländern aktuell stark zunehmen, stimmen Experten darin überein, dass sich das Wachstum an Coworking-Arbeitsplätzen nur in einer höheren Profitabilität niederschlägt, wenn es den Coworking-Betreibern gelingt, auch Firmenkunden zu gewinnen.

Betrachtet man die heutige Coworking-Landschaft, so lassen sich vier unterschiedliche Ausrichtungen von Coworking-Angeboten erkennen (Abb. III). Zum einen kann unterschieden werden, ob die primären Nutzniesser von Coworking die Individuen bzw. deren Organisation sind oder die Gesellschaft. Zum anderen geht es um die Frage, ob durch Coworking eher eine höhere Effizienz angestrebt wird – z.B. indem man unnötige Wegzeiten vermeidet – oder ob die Stärkung der Innovationskraft im Vordergrund steht, z.B. indem gezielt die Nähe zu Startup-Ökosystemen gesucht wird.

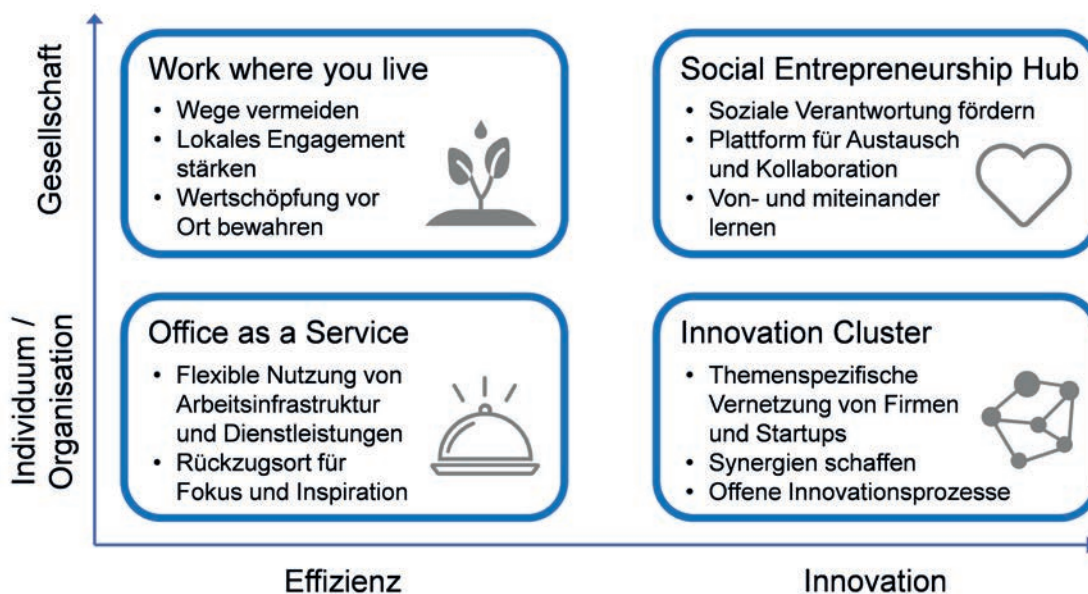


Abb. III: Ausrichtungen von Coworking-Angeboten

Bei «**Work where you live**» geht es darum, den Wissensarbeitern einen Arbeitsplatz in der Nähe ihres Wohnortes zu bieten, so dass für Tätigkeiten, die keine physische Präsenz an einem bestimmten Ort erfordern, unnötiges Pendeln vermieden werden kann. Neben den Vorteilen für das persönliche Wohlbefinden verspricht diese Ausrichtung auch, dass die Leistungen ortsansässiger Betriebe mehr genutzt werden und sich das lokale Engagement verstärkt.

Bei der Ausprägung «**Office as a Service**» ist das wichtigste Ziel, Coworkern und «Digitalen Nomaden» überall und zu jeder Zeit eine Arbeitsinfrastruktur sowie ergänzende Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Im Unterschied zu «Work where you live» steht hier die Community nicht im Vordergrund; es geht viel mehr darum, dass die Nutzer ihren Tag optimal planen können, dass sie unproduktive Lücken vermeiden und die beste Infrastruktur für eine bestimmte Tätigkeit wählen können.

» *«Ich finde eigentlich das Netzwerk, das VillageOffice hat, ziemlich cool. Man ist nicht auf etwas fixiert, sondern hat als Member grundsätzlich die Möglichkeit, an ganz unterschiedliche Orte zu gehen. Ich glaube das führt dann auch dazu, dass man von verschiedenen Orten Gebrauch macht, auch wenn du das nicht vor deiner Haustüre brauchst»*

Bei «**Social Entrepreneurship Hub**» steht der Austausch zwischen Gleichgesinnten im Vordergrund, um im Verbund Projekte umzusetzen, die einen sozialen Nutzen anstreben. Bei dieser Ausrichtung übernimmt der Coworking Space die Rolle einer «Plattform», wo die Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen und Ausrichtungen zusammenkommen.

Die Ausprägung «**Innovation Cluster**» hat ebenfalls das Ziel, durch die aktive Vernetzung von Menschen innovative Projekte zu ermöglichen. Hier ist ein Coworking-Angebot allerdings spezifischer auf einen bestimmten Themenbereich ausgerichtet, z.B. auf Bildungsinnovationen, Mixed Reality oder Big Data im Gesundheitsbereich. Bei dieser Ausrichtung trifft

man vermehrt an, dass etablierte Firmen als Initianten und Sponsoren eines solchen Clusters auftreten und gezielt zu ihrem Thema passende Startups anwerben.

Die zunehmende Differenzierung innerhalb der Coworking-Landschaft, die sich schon heute zeigt, ist im Wesentlichen auf zwei Faktoren zurückzuführen. Zum einen lässt sich eine natürliche Weiterentwicklung des Angebots beobachten, die oft durch die Bedürfnisse der bestehenden Community angeregt wird (zum Beispiel Büro Lokal, Wil). Zum anderen gibt es Anbieter, die neu in den Markt eintreten und von Anfang an stark auf ein bestimmtes Segment fokussieren, wie etwa Selbständige, die über lange Berufserfahrung verfügen und höhere Ansprüche an das Arbeitsumfeld stellen (Beispiel Wunderraum, Pfäffikon). Damit diese Spezialisierung Früchte trägt, müssen die Coworking-Anbieter klare Standards definieren und kommunizieren, so dass interessierte Individuen und Organisationen einfacher das für sie passende Angebot in der gewünschten Region finden. Diese Standardisierung und Schaffung von Transparenz ist eine der Aufgaben, die VillageOffice als übergeordneter Netzwerkpartner der Coworking Spaces vorantreibt.

In der vorliegenden Studie wurde primär das Arbeiten am Wohnort beobachtet, da dies bei den meisten Teilnehmern das Motiv war, am einjährigen Coworking-Experiment mitzumachen. Die einzelnen Ausrichtungen können von den Anbietern kombiniert werden, stehen teilweise aber auch im Widerspruch zueinander. Geht es beispielsweise in ländlichen Regionen vorwiegend um die Vernetzung mit lokalen Akteuren und ums Arbeiten am Wohnort, so ist es schwierig, gleichzeitig einen Themen-Cluster für Künstliche Intelligenz oder Bildungsinnovation aufzubauen.

Die Darstellung der verschiedenen Ausrichtungen von Coworking-Angeboten gibt Individuen und Organisationen, die sich für Coworking interessieren, eine Grundlage für den Dialog über verschiedene Motive und Nutzen. Auf dieser Basis können bewusster Entscheidungen getroffen werden, denn oft gilt es, verschiedene Interessen im Unternehmen und von Mitarbeitenden zu vereinen.

Coworking aus Sicht von Unternehmen

Coworking Spaces entstanden ursprünglich aus dem Bedürfnis vieler Freelancer und Startups, der Isolation des Home Office zu entfliehen und Teil einer Gemeinschaft zu sein bzw. sich mit Gleichgesinnten sowie potentiellen Kunden und Partnern zu vernetzen.

Während das Bedürfnis nach mehr Struktur eines der primären Motive von Selbständigerwerbenden darstellt, ist für Mitarbeitende von Unternehmen oft das Gegenteil der Fall; Coworking ermöglicht ihnen ein gezieltes Ausbrechen aus der bestehenden Struktur bzw. das Eintauchen in eine andere Realität (siehe auch Reuschl & Bouncken, 2017).

Dass sich die Motive dieser beiden unterschiedlichen Zielgruppen unterscheiden, verdeutlicht auch die aktuelle Deskmag-Studie (2018), die für Coworking in Europa nachweist, dass sich bei den Selbständigerwerbenden 62% stark der Coworking Community zugehörig fühlen im Vergleich zu nur 39% bei den Angehörigen von Unternehmen.

Aus der Sicht von Unternehmen reiht sich Coworking als eine zusätzliche Form flexiblen Arbeitens in die bisherigen drei – Corporate Office, Home Office und mobiles Arbeiten – ein (in Anlehnung an Amstutz & Schwehr, 2014).



»Das Coworking, das ich angerissen habe, mache ich gar nicht für mich. Wir haben es in die Unternehmung getragen. Wir wollten das wegen dem Kulturwandel.«

Betrachtet man Coworking wie eingangs erwähnt jedoch nicht als reine räumliche Option, sondern bezieht auch Effekte wie den Einfluss auf die Kultur der Zusammenarbeit sowie individuelles und organisationales Lernen mit ein, so lassen sich die in Abb. IV im Überblick dargestellten fünf grundsätzlichen Nutzungsszenarien von Coworking aus Unternehmenssicht aufführen.



Abb. IV: Grundsätzliche Nutzungsszenarien von Coworking aus Unternehmenssicht

Coworking aus Unternehmenssicht – 5 Nutzungsszenarien



Coworking für spezielle Rollen und Teams



Die Idee hinter dieser Nutzungsform besteht darin, Coworking Spaces als Projekträume oder eine Art «Lab» zu nutzen. Dabei wird die räumliche Distanz zu den eigenen Büroräumlichkeiten gezielt gesucht – etwa um dem Innovationsteam ein teilweises Ausbrechen aus der Firmenkultur, bzw. das Eintauchen in eine andere Realität zu ermöglichen. Es ist auch denkbar, dass die Community vor Ort im Sinne von offenen Lern- und Innovationsprozessen wo sinnvoll miteinbezogen wird.

Beispiele: Sennheiser, Axa Winterthur



Coworking als alternativer Arbeitsort



Mitarbeitende können zusätzlich zu den anderen Gestaltungsmöglichkeiten flexibler Arbeit – wie Home Office oder mobiles Arbeiten im Zug – auch Coworking Spaces nutzen. Dieses Szenario kann allen Mitarbeitenden freistehen oder auf spezielle Personen bzw. Rollen begrenzt sein.

Beispiel: HHM.



Coworking in den eigenen Räumlichkeiten



Hier betreibt die Organisation einen internen «Coworking» Space und ermöglicht auch Externen die Nutzung als Arbeitsplatz, beispielsweise Kunden und Partnern eines Unternehmens. Dadurch können die Beziehungen zu diesen intensiviert und offene Innovationsprozesse angeregt werden.

Beispiel: Bühler, Uzwil



Coworking anstelle eines eigenen Büros



Bei diesem Szenario mieten sich Organisationen vorübergehend oder dauerhaft in einem Coworking Space ein. Diese Option ist beispielsweise für Firmen interessant, die einen neuen Markt erschliessen, die Nähe eines Start-up-Ökosystems oder den Zugang zu spezifischen Zielgruppen suchen oder in gewissen Regionen auf den Betrieb eines eigenen Büros verzichten möchten.

Beispiel: Microsoft Schweiz, Genf



Coworking als Geschäftszweig



Bei dieser Nutzungsform treten Firmen selber als Coworking-Anbieter auf. Dies geschieht primär aus zwei Motiven: erstens als Ergänzung zum bestehenden Kerngeschäft (z.B. ein Restaurant an zentraler Lage, mit geringer Auslastung ausserhalb der Essenszeiten) oder zweitens als Massnahme, die das Ziel hat, neue Zielgruppen oder Märkte zu erschliessen (z.B. eine Bank, die auf neue Weise mit Studierenden in Kontakt treten möchte).

Beispiele: Witzig The Office Company, Swiss Life, Credit Suisse sowie zahlreiche Tourismusbetriebe, wie die weisse Arena Flims Laax mit dem Galaxy auf dem Crap Sogn Gion

Methodische Vorgehensweise

Coworking Feldexperiment

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um ein durch VillageOffice organisiertes einjähriges Coworking-Experiment mit mehrheitlich freiwilligen Teilnehmern aus fünf unterschiedlichen Organisationen. Die Universität St.Gallen, vertreten durch das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG) sowie das Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten (FAA-HSG), begleitete das Experiment im Rahmen einer interdisziplinären Zusammenarbeit.

Das gewählte methodische Vorgehen basierte auf einem Mixed-Methods-Ansatz (Creswell et al., 2003; Creswell et al., 2009). Diese Kombination aus quantitativen und qualitativen Erhebungsformen wurde bewusst gewählt, um das noch relativ wenig erforschte Thema in seiner Gesamtheit zu erfassen, zu verstehen und in der Tiefe auszuleuchten.

Dabei war das Hauptziel der quantitativen Studie, die Wirkung von Coworking auf organisations-, team- und personenspezifische Arbeitseinstellungen und

Verhaltensweisen der Mitarbeitenden evidenzbasiert zu untersuchen. In der qualitativen Studie ging es vordergründig darum, das Verhalten, persönliche Erfahrungen und Erkenntnisse der Teilnehmenden der VillageOffice Coworking Experience zu verstehen.

Zeitraum und Teilnehmer

Die VillageOffice Coworking Experience begann im Sommer 2017 und dauerte rund 12 Monate (Abb. V). Die einzelnen Firmen starteten und endeten zu leicht unterschiedlichen Zeitpunkten. Die Grundgesamtheit setzte sich aus rund 5 Teilnehmern pro Organisation zusammen, die beim Coworking-Experiment mitmachen und der etwa gleichen Anzahl Personen jeweils als Vergleichsgruppe. An einem einmaligen, halbtägigen Kick-off-Workshop wurden die Rahmenbedingungen des Feldexperiments erklärt, Hintergrundwissen zu Coworking vermittelt und die Fragen der Teilnehmenden beantwortet.



Abb.V: Methodischer Verlauf des einjährigen Experiments

Überblick gesamte Stichprobe

In die Erhebung wurde neben den Teilnehmern des Coworking-Experiments auch jeweils eine Kontrollgruppe pro Organisation einbezogen. Abbildung VI zeigt die Merkmale aller befragten Teilnehmer.

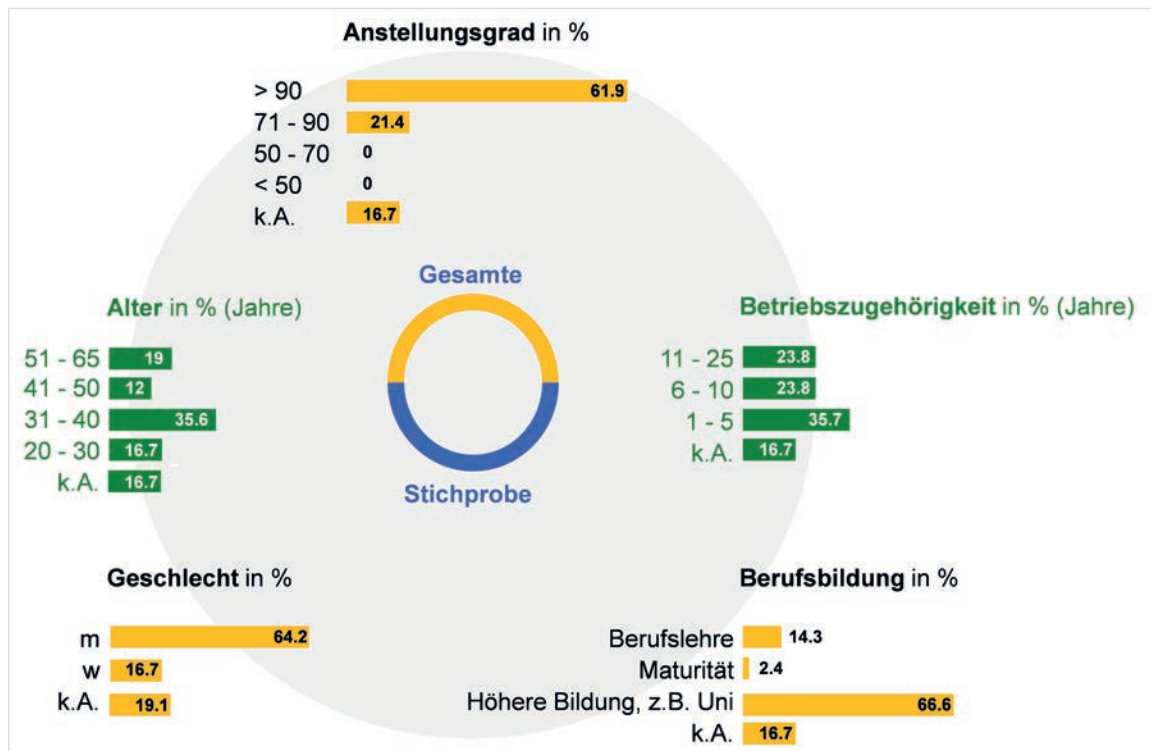


Abb. VI: Teilnehmerstruktur der gesamten Erhebung (% gerundet)



Quantitative Erhebung

Im Mittelpunkt der quantitativen Erhebung stand die Frage: Wie beeinflusst Coworking die organisations-, team- und personenspezifischen Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen und wie verändern sich diese über die Zeit?

» «Man springt nicht mehr gleich wegen allem – man muss eine gewisse Organisation reinbringen, das hat sich sicher positiv entwickelt.
Ich sammle mir jetzt eher Punkte und schaue mal, was während einem Tag zusammenkommt.
Ich habe es positiv für mich erlebt, aber auch im ganzen Team hat sich das sehr erfreulich entwickelt.»

Diese Fragestellung erforderte eine Verlaufsstudie mit einer Versuchs- und einer Vergleichsgruppe. Es wurden insgesamt drei Erhebungen über einen Abstand von jeweils 6 Monaten durchgeführt. Jede der drei Befragungswellen umfasste zwei Gruppen: Mitarbeitende, die an der Coworking Experience teilnahmen sowie Mitarbeitende aus der gleichen Organisation, die nicht an der Coworking Experience mitwirkten. Eine Aufschlüsselung über die Rücklaufquote der Befragung über die Zeit und Gruppe bietet die folgende Abbildung VII. Alle Befragungen bauten auf sorgfältig ausgewählten und wissenschaftlich erprobten Fragebatterien auf.

» «Durch das ganze digitale Arbeiten kommt es nicht mehr darauf an, wo man ist. Ich will nicht Home Office machen, aber durch diese Veränderung hat sich die Einstellung gegenüber der Arbeit ausserhalb des Büros geändert.»

Quantitative Stichprobe

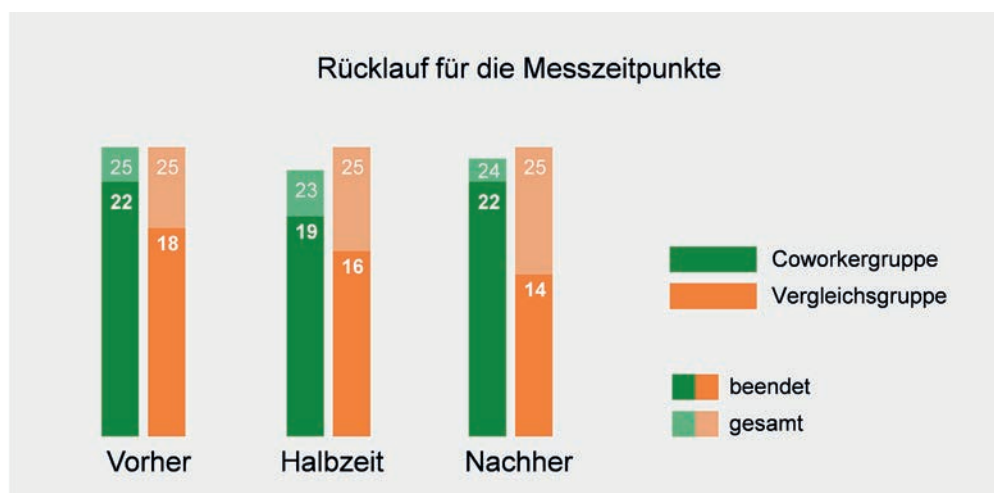


Abb. VII: Datengrundlage für die quantitative Erhebung

Befragungsschwerpunkte

In Hinblick auf die **organisationsbezogenen Grössen** lag das Interesse neben Vertrauen auch auf den Konstrukten emotionale Verbundenheit, Identifikation mit dem Arbeitgeber sowie organisationsorientiertes proaktives Verhalten. Alle Faktoren, die die Beziehung der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Arbeitgeber, also der Organisation als Ganzes, widerspiegeln. Auf Basis aktueller Forschungsentwicklungen definierten wir *Vertrauen in die Organisation* als positive Erwartungshaltung der Mitarbeitenden, dass sie von der Organisation unterstützt werden und sich auf das Wort ihres Arbeitgebers verlassen können. Vertrauen in die Organisation misst, wie Mitarbeitende ihr Unternehmen erleben; namentlich wie zuverlässig, wohlwollend und ehrlich sie den eigenen Arbeitgeber einschätzen.

Die emotionale Verbundenheit gegenüber der Organisation (auch affektives Commitment) ist ein Konstrukt, das für eine enge Bindung eines Mitarbeitenden mit der Organisation steht. Sie spiegelt eine emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber und ein starkes Gefühl von Zugehörigkeit. Man ist also stolz, Teil der Organisation zu sein.

Organisationale Identifikation ist ein weiteres kognitives Mass für die Verbundenheit mit der Organisation. Mitarbeitende, die sich stark mit der Organisation identifizieren, sehen sich als ein fester Teil der Organisation, teilen deren Werte und Normen und agieren im Einklang zu diesen Werten und Normen.

Proaktives Verhalten gegenüber der Organisation bringt zum Ausdruck, ob und wie stark die Mitarbeitenden bereit sind, ein über die formelle Leistungsvereinbarung hinausgehendes Arbeitsverhalten zu zeigen. In Bezug auf die Organisation äussert sich proaktives Verhalten zum einen im Ergreifen von Initiative bei der Lösung von organisationsrelevanten Fragestellungen und zum anderen in der Bereitstellung von eigenem Wissen zum Dienst der Organisation, ohne dass es formal vorgeschrieben ist und ohne dass der Mitarbeitende einen unmittelbaren Nutzen für sich schöpfen kann.

Als **teamorientierte Mitarbeitergrössen** standen im Rahmen der Befragungen das Vertrauen im Team und das proaktive Verhalten gegenüber Kollegen im Vordergrund.

Vertrauen im Team ist ein Indikator für die arbeitsbezogene und zwischenmenschliche Beziehung der Mitarbeitenden zu ihren Kollegen und steht für ein positives Arbeitsklima innerhalb des Teams. Eine starke Vertrauensbeziehung zum Team kommt insbesondere darin zum Ausdruck, dass sich Mitarbeitende auch (oder gerade) bei Schwierigkeiten sowie wichtigen Entscheidungen und Fragestellungen auf die Unterstützung und ehrliche Kommunikation verlassen.



Ähnlich dem proaktiven Verhalten in der Organisation, beschreibt das *proaktive Verhalten gegenüber Teamkollegen* die Bereitschaft der Mitarbeitenden, eine Extrameile für ihr Team zu gehen. Es äussert sich in einer hohen, freiwilligen Bereitschaft, das Team mit eigenen Kompetenzen, Wissen und Hilfestellungen bei Problemen und Schwierigkeiten zu unterstützen.

Auf der **individuellen Ebene** lag das Augenmerk auf der tätigkeitsbezogenen Leistungsbereitschaft und der Bereitschaft des Einzelnen, mehr und vor allem über die vertraglich festgehaltenen Aufgaben zu leisten.

So wurde beispielsweise bei dem Indikator *individueller Work Effort* das Ausmass an zusätzlicher Anstrengung und Aufwand gemessen, die man in eine Aufgabe investiert.

Mit der Variablen *proaktives individuelles Verhalten* wurde auch die Bereitschaft der Mitarbeitenden gemessen, das eigene Wissen und Kompetenzen in der Organisation zu erweitern.

Neben den leistungsbezogenen Komponenten liegt der weitere Schwerpunkt der Studie auf dem *individuellen Wohlbefinden* der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Hierzu wurde der Grad des erlebten Work Engagements bei der Arbeit untersucht. Work Engagement spiegelt einen positiven physischen, kognitiven und emotionalen Gefühlszustand, bei dem man mit Energie, Begeisterung und Hingabe seinen Aufgaben am Arbeitsplatz nachgeht. Die Forschung zu Work Engagement zeigt: Mitarbeitende, die dieses positive Gefühl am Arbeitsplatz verspüren, laufen nachweislich weniger Gefahr auszubrennen.

Neben den oben beschriebenen Hauptkonstrukten wurde in der weiteren Analyse zusätzlichen Variablen, etwa persönlichen Faktoren wie Vertrauensneigung, Rechnung getragen. Diese Variablen beeinflussen neben den demographischen Faktoren die Wahrnehmung von Mitarbeitenden und wurden als **Kontrollvariablen** in der Studie berücksichtigt.

Dazu gehörten strukturelle Aufgabenmerkmale der Aufgabeninterdependenz, d.h. die Abhängigkeit der Aufgabe von anderen im Team, sowie die Autonomie, d.h. das Ausmass an Entscheidungsfreiheit. Was Persönlichkeitseigenschaften betrifft wurde das Konstrukt psychologisches Kapital, verstanden als persönliche Ressourcen einer Person – bestehend aus Selbstwirksamkeit, Widerstandsfähigkeit, Optimismus und Hoffnung – sowie das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit mit den Unterdimensionen Offenheit, Pflichtbewusstsein, Verträglichkeit, Extrovertiertheit und emotionale Stabilität berücksichtigt. Ebenfalls wurden die Teilnehmer zu ihrer Vertrauensneigung befragt. Vertrauensneigung spiegelt sich in der generellen Bereitschaft wider, Menschen zu vertrauen.

Qualitative Erhebung

Die qualitative Erhebung fand nach Abschluss der 12 Monate statt. Abb. VIII zeigt die Teilnehmerstruktur dieser qualitativen Untersuchung. Das primäre Ziel der qualitativen Phase bestand darin, ein umfangreiches Verständnis über die Erfahrungen der Teilnehmenden mit der Coworking Experience zu sammeln. Aus diesem Grund nahmen nur die Teilnehmer der Versuchsgruppe, nicht aber die Mitglieder der Vergleichsgruppe teil. Die Erfahrungen der Teilnehmer wurden im Rahmen halbstrukturierter, leitfadengestützter Interviews erhoben. Halbstrukturierte Interviews bestehen aus Fragen zu einem konkreten Thema, sind aber in ihrer Durchführung flexibel. Sie erlauben es Forschenden, im Interview spontan auf neue Gesprächsimpulse zu reagieren. Die rund 25-60 Minuten dauernden Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert, codiert und qualitativ-interpretativ ausgewertet (Mayring, 2016, S. 66). Mit zwei Ausnahmen, die aufgrund von Termenschwierigkeiten fernmündlich durchgeführt werden mussten, fanden alle Gespräche im Rahmen eines physischen Treffens am Arbeitsort des Interviewpartners statt.

Qualitative Stichprobe

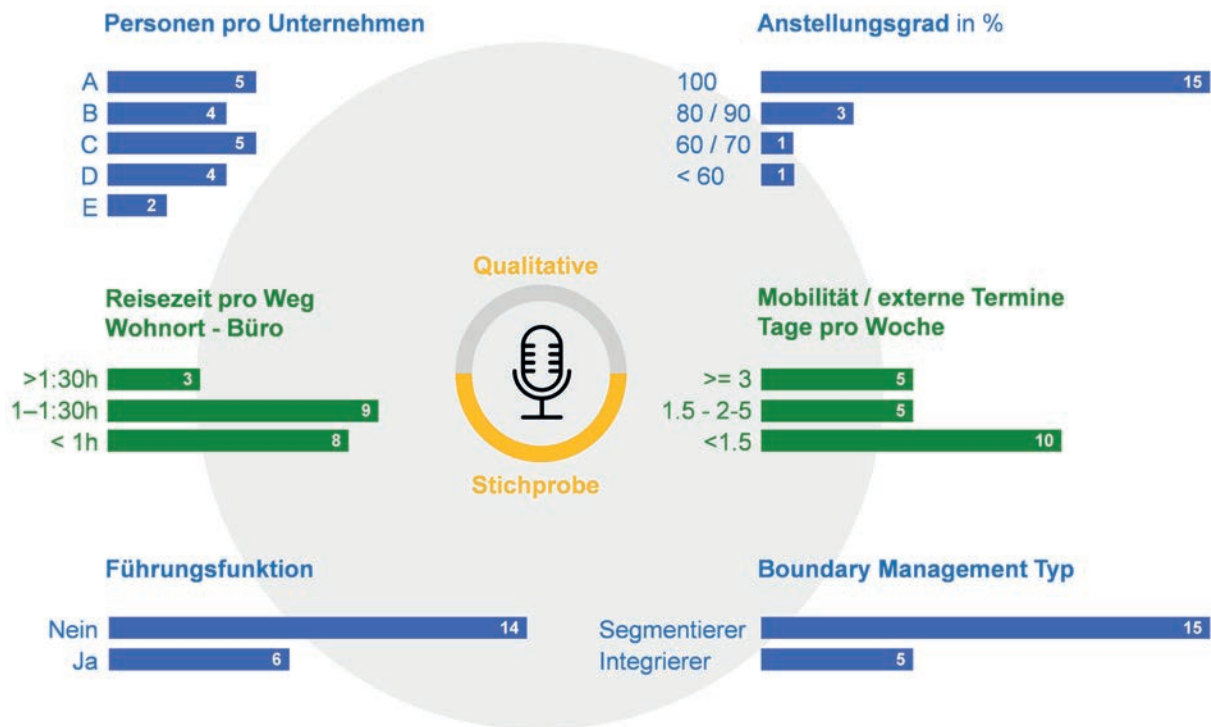


Abb. VIII: Teilnehmerstruktur der qualitativen Untersuchung



Interview-Schwerpunkte

Die halbstrukturierten Interviews begannen mit der Klärung der Zielsetzung des Interviews und Hinweisen zum Datenschutz und Auswertungsverfahren. Im Anschluss wurden in einem ersten Teil demographische Faktoren erhoben sowie Fragen zur Rolle, Arbeitsinfrastruktur im Büro, zum Beschäftigungsgrad, Arbeitsweg, Boundary-Management-Typ und zum Ausmass an persönlicher Autonomie bei der Gestaltung der Arbeit gestellt. In einem zweiten Teil wurden die Interviewpartner nach ihren persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit der einjährigen Coworking Experience befragt. Sie beantworteten u.a. folgende Fragen:

- Was sind für dich persönlich deine wichtigsten Erkenntnisse?
- Welche Veränderungen in deinem Arbeitsverhalten hast du beobachtet?
- Was nimmst du mit für dein zukünftiges Arbeitsverhalten?
- Hast du besonders positive oder negative Erfahrungen gemacht?
- Worin siehst du den grössten Nutzen von Coworking für dich als Individuum und für deine Firma bzw. Organisation?
- Was ist für dich der Unterschied zur Arbeit im Home Office oder mobilem Arbeiten?

Die Interviewpartner wurden aufgefordert, möglichst frei und anhand konkreter Beispiele ihre Erfahrungen zu schildern. Die Interviewerin fragte jeweils nach, wenn ein Punkt nicht verständlich oder eine Vertiefung von Interesse war, um das individuelle Verhalten besser nachvollziehen zu können.

Falls der Interviewpartner bei den vorangehenden Fragen nicht schon darauf eingegangen war, wurden im Anschluss an den zweiten Teil folgende Zusatzfragen gestellt:

- Welche Erfahrungen hattest du vor der Coworking Experience mit flexiblen Arbeitsformen?
- Welchen Einfluss spielt deine persönliche Situation (Familie, Aus- und Weiterbildung, spezielle Bedürfnisse etc.) auf deine Gestaltung der Arbeit?
- Welche Arbeitsinstrumente und -technologien hast du im Coworking Space genutzt? Unterscheiden sich diese von der Arbeit im Büro bzw. Home Office? Gibt es bei der Arbeit ausserhalb des Büros Einschränkungen in Bezug auf die Arbeitsinstrumente und den Datenzugriff?
- Wie hat sich die Zusammenarbeit im Team verändert?
- Nach welchen Gesichtspunkten hast du den/die Coworking Space/s ausgewählt?

Am Schluss des Gesprächs wurden die Teilnehmer aufgefordert, darüber nachzudenken, ob sie sonst noch etwas zur Coworking Experience teilen wollten. Diese Frage diente dazu, die Teilnehmer anzuregen, eine persönliche Bilanz zu ziehen. Gleichzeitig wollte die Interviewerin die Möglichkeit bieten, Themen anzusprechen, welche im Gespräch noch nicht erwähnt wurden.

Erkenntnisse der Studie

Im Folgenden wird zuerst individuell auf die Ergebnisse der quantitativen Erhebung und im Anschluss auf die der qualitativen Auswertung eingegangen.

Quantitative Auswertungen

Vorgehensweise

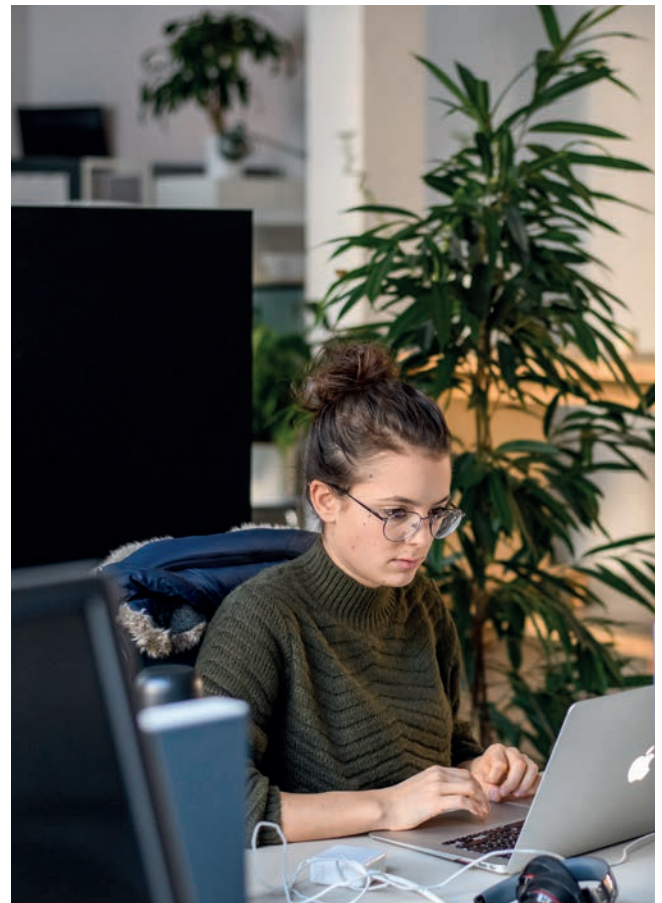
Zur Auswertung der Daten wurden die Mittelwerte innerhalb der Coworker-Gruppe sowie zwischen der Coworker- und der Kontrollgruppe ermittelt und miteinander mittels parametrischer Verfahren verglichen. In einem ersten Schritt fokussierte sich die Analyse darauf, zu bestimmen, inwiefern sich die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeitenden innerhalb der Coworker-Gruppe und als Reaktion auf die Coworking Experience über die Zeit verändern. Um dieser Frage nachzugehen, wurde der Stichprobentest für abhängige Stichproben (sogenannter Paired T-Test) durchgeführt. Um festzustellen, ob die Veränderungen in der Coworker-Gruppe auch tatsächlich auf ihre Teilnahme an der Coworking Experience zurückzuführen sind, wurden sie in dieser Gruppe in einem zweiten Schritt mit den Veränderungen in der Kontrollgruppe statistisch ausgewertet und gegenübergestellt. Hierzu wurden Mittelwertvergleiche für unabhängige Gruppen eingesetzt.

Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Eine erste deskriptive Auswertung der Daten innerhalb und ausserhalb der Gruppen zeigte leichte Schwankungen über die Zeit. Eine anschliessende statistische Überprüfung darauf, ob diese Effekte auch auf die Teilnahme am Coworking Experiment und nicht auf den Zufall zurückgeführt werden können, erwies sich dennoch als nicht signifikant. Diese Erkenntnisse gelten sowohl innerhalb der Coworker-Gruppe über die Zeit als auch zwischen der Coworker- und der Kontrollgruppe. Es stellt sich nun die Frage: Was sind mögliche Erklärungen dafür, dass die Ergebnisse keine signifikanten und daher auch wissenschaftlich haltbaren Aussagen erbrachten?

Dafür gibt es drei mögliche Erklärungen

1. Zum einen reduzierte sich die Anzahl der Teilnehmer mit der Zeit. Aufgrund von möglichen Ermüdungseffekten, aber auch einiger Abgänge fiel die Teilnehmeranzahl gerade in der Kontrollgruppe geringer als ursprünglich erwartet aus. Die Auswertung der Daten mit statistischen Verfahren hängt massgeblich von der Anzahl der Teilnehmer ab. Je grösser die Anzahl, umso zuverlässiger lassen sich die Tendenzen zu möglichen Veränderungen in den Einstellungen und im auf den Arbeitsplatz bezogenen Verhalten vorhersagen. Insbesondere in der Kontrollgruppe handelt es sich um eine sehr kleine Stichprobengrösse.



2. Eine weitere Erklärung für die nicht signifikanten Unterschiede zwischen Coworker- und Kontrollgruppe ist, dass alle Studienteilnehmer bereits vor der Studie durchgehend hohe Werte zeigten. Dies trifft auch auf die Kontrollgruppe zu. Diese Tatsache lässt den Rückschluss zu, dass Firmen, die sich für das Ausprobieren von Coworking entschieden haben, bereits ein ausgeprägtes positives Klima in der Organisation haben. Ihre Mitarbeitenden vertrauen ihrem Arbeitgeber, fühlen sich diesem emotional verbunden und setzen sich zu einem hohen Grad für das Unternehmen ein; sowohl innerhalb als auch ausserhalb ihrer formalen Verpflichtungen sind sie bereit, die Extrameile zu gehen. Auch empfanden sie bereits von Anfang an ein hohes Ausmass an Begeisterung und Spass an ihrer Arbeit und Aufgabe und arbeiteten mit voller Energie am Arbeitsplatz.
3. Die tatsächlichen Nutzungszahlen (siehe nächster Abschnitt) waren mit wenigen Ausnahmen sehr tief und hatten deshalb vermutlich keinen nachhaltigen Einfluss auf die individuelle Einstellung sowie die Kultur der Zusammenarbeit. Bei den wenigen Vielnutzern hatte die Mehrheit (Organisation B) schon vor der Coworking Experience, d.h. zum Zeitpunkt der Nullmessung, Erfahrung mit Coworking gesammelt. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Gruppe aufgrund der bisherigen positiven Erfahrungen von Anfang an mit sehr hohen Werten einstieg und weitere Veränderungen daher ausblieben.

Da die quantitativen Messungen keine signifikanten Veränderungen aufzeigen konnten, wird nachfolgend ausschliesslich auf die Ergebnisse der qualitativen Erhebung eingegangen.

Qualitative Auswertungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse wiedergegeben, die aus den 20 halbstrukturierten Interviews mit den Coworking-Teilnehmern gewonnen werden konnten, gruppiert in unterschiedliche Themenbereiche.

Nutzungszahlen

Innerhalb eines Jahres fanden durch die 20 Teilnehmer der Coworking Experience rund 451¹ Besuche statt. Der Durchschnitt pro Person beträgt damit 22 Besuche innerhalb eines Jahres, was aber wenig aussagekräftig ist, da drei Viertel aller Besuche (338) durch einen Viertel der sehr regelmässigen Coworker generiert wurde. Dass eine grosse Mehrheit der Teilnehmer Coworking sehr zurückhaltend eingesetzt hat, zeigt der Median von 6 Besuchen pro Person innerhalb eines Jahres.

Durchschnittliche Anzahl Coworking-Tage pro Person*	
Organisation A	35 Tage insgesamt = 7 Tage
Organisation B	332.5 Tage insgesamt = 83.1 Tage**
Organisation C	14 Tage insgesamt = 2.8 Tage
Organisation D	91 Tage insgesamt = 22.8 Tage
Organisation E	29 Tage insgesamt = 14.5 Tage

* Da die Werte innerhalb der einzelnen Firmen sehr ähnlich waren, wurde der Durchschnitt verwendet.

** Zahl wurde basierend auf den Interviews geschätzt, keine exakte Messung vorhanden.

» «Wir fragen uns zum Teil, warum wir das nicht schon viel früher papierlos gemacht haben. Früher hat man noch einen Ordner auf die Baustelle genommen, heute ist alles auf dem Gerät. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und wenn er keinen Anstoss bekommt, ändert er nichts. Das Experiment war ein positiver Auslöser, um das mal ein bisschen zu hinterfragen, ich brauche vielleicht noch 5% des Papiers.»

Obwohl sich mit Ausnahme einer Person alle Teilnehmer freiwillig für das Projekt gemeldet hatten, besuchten 9 Personen, also fast die Hälfte, nie bzw. nur sehr selten (1-5 Besuche) einen Coworking Space. Interessant war dabei, dass bei der Organisation B alle Teilnehmer zu den sehr regelmässigen Nutzern zählten, während bei der Organisation C alle 5 Teilnehmer entweder nie oder nur sehr selten in einem Coworking Space waren.

Anzahl Besuche Coworking	
Sehr regelmässig (≥ 31)	5 Personen
Regelmässig (11–30)	4 Personen
Selten (6–10)	2 Personen
Sehr selten (1–5)	8 Personen
Nie	1 Person

Die Auswertung ergab zudem, dass rund ein Drittel der Teilnehmer Coworking zu Beginn zwar ausprobiert, aber nach einer gewissen Zeit nicht weiterverfolgt hatte. Weniger als die Hälfte betrieben Coworking regelmässig bis sehr regelmässig; viele probierten Coworking zwar zu Beginn aus, merkten dann aber, dass ihre Bedürfnisse nur ungenügend abgedeckt waren. Dies beispielsweise da die vorgesehenen Aufgabeninhalte durch die Ausstattung bzw. die räumlichen Angebote im Coworking Space nur ungenügend unterstützt wurden. Oder weil Coworking für sie mit zu grossen Aufwänden verbunden war, etwa wenn es in der Nähe ihres Wohnorts keinen Coworking Space gab.

Beim Abschluss 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 wurde oder es allenfalls eine engere Begleitung seitens der Firmen und/oder der Spaces gebraucht hätte.

Einfluss auf den individuellen Arbeitsstil

Die Frage, ob die Erfahrung mit Coworking einen Einfluss auf ihr individuelles Arbeitsverhalten hatte, wurde nur durch 5 Personen bejaht; die anderen stellten keinen Einfluss auf ihr Arbeitsverhalten fest. Interessanterweise waren von den 5 Personen nur 2 Vielnutzer, die anderen verteilten sich auf die Kategorien regelmässig, selten und sehr selten. Für diese scheint Coworking unabhängig von der tatsächlichen Nutzung eine Art Augenöffner gewesen zu sein, der sie zum Überdenken ihres Arbeitsstils angeregt hat.

Zusammenhang mit Boundary Management

Von den 20 befragten Personen sehen sich 5 als Integrierer, die restlichen 15 als Segmentierer (Gisin, Schulze & Degenhardt, 2016), jeweils in verschieden starker Ausprägung. Diese Begriffe bezeichnen unterschiedliche Taktiken des Boundary Managements, also wie Menschen die Abgrenzung mehrerer Lebensbereiche, insbesondere Arbeits- und Privatleben, sehen und handhaben.

Da sich die Teilnehmer fast ausschliesslich freiwillig für das Experiment gemeldet hatten und als Hauptmotiv mehrheitlich die Vermeidung von unnötigem Pendeln bzw. langen Arbeitswegen angaben, erhärtet dies die Vermutung, dass Coworking insbesondere Segmentierern, die Arbeit und Privates ungern vermischen, einen Nutzen stiftet.

Von den 5 Integrierern nutzte nur eine Person Coworking sehr regelmässig. Auf Rückfrage stellte sich jedoch heraus, dass dies eher mit den als mühsam wahrgenommenen ungeschriebenen Regeln zum Thema Home Office zu tun hatte und weniger in einer starken Präferenz für Coworking begründet war. Die anderen 4 Integrierer nutzen Coworking nie bis sehr selten, mit der Begründung, dass der Aufwand zu gross war; dies ist nachvollziehbar, da sie sich mit der Arbeit im Home Office wohlfühlen und somit Coworking automatisch mit Mehraufwänden, die ihnen kaum einen Zusatznutzen stiften, verbunden war.

Der ausbleibende Zusatznutzen hatte auch damit zu tun, dass viele Coworking Spaces praktisch leer waren, d.h. spannende Begegnungen mit Dritten ausblieben, und somit für die Teilnehmer kein Mehrwert gegenüber dem Home Office entstand.

Nutzen von Coworking für das Individuum

Die meisten Teilnehmer (12 Nennungen) sehen in der Reduktion der Reisetätigkeit den grössten Nutzen von Coworking; dies lässt sich auch dadurch erklären, dass die Mehrheit einen Arbeitsweg von über 60 Minuten hat, drei benötigen sogar über 90 Minuten für die Strecke zwischen Wohn- und Arbeitsort. Damit einher geht die Steigerung des individuellen Wohlbefindens (12 Nennungen), die zusammen mit der Reduktion der Reisezeit zu den meistgenannten Vorteilen von Coworking zählt.

	Reduktion Reisezeit (12 Personen)
	Individuelles Wohlbefinden (12 Personen)
	Vereinbarkeit (9 Personen)
	Austausch mit Externen (9 Personen)
	Abgrenzung Arbeits- und Privatleben (8 Personen)

Der Aspekt der Vereinbarkeit (9 Nennungen) wurde insbesondere von Personen genannt, die eine Familie mit kleinen Kindern haben. Für sie ist die Arbeit im Home Office oft nicht möglich bzw. mit grösseren Nachteilen verbunden; zudem sind sie dank der Arbeit im Coworking Space am Wohnort weniger lange weg von der Familie, als wenn sie ins Büro pendeln. Sie können so die Familie sogar am Mittag sehen.

In vielen Interviews (9 Nennungen) wurden auch die Begegnungen im Coworking Space thematisiert. Viele Teilnehmer waren grundsätzlich interessiert am Austausch mit anderen Coworkern vor Ort, oft fand dieser aber aufgrund der tiefen Besucherzahlen kaum statt. Beim Thema Vernetzung mit Externen zeigte sich zudem, dass der theoretische Wunsch und die gelebte Realität manchmal weit auseinanderklaffen. Für viele war zwar der Gedanke, sich mit Menschen, die in ganz anderen Arbeits- und Lebenssituationen sind, auszutauschen, sehr spannend. Trotzdem fanden diese Gespräche kaum statt, unter anderem weil die Teilnehmer aus Zeitmangel nicht von sich aus aktiv wurden und den ersten Schritt zur Vernetzung machten oder nicht an Community-Anlässen vor Ort teilnahmen. In eine ähnliche Richtung geht der Vorteil «Ausbrechen aus der Routine» (6 Nennungen). Viele Teilnehmer empfanden den Tapetenwechsel als sehr bereichernd, ob dafür allerdings eine Zahlungsbereitschaft seitens der Unternehmen bzw. der Mitarbeitenden besteht, ist offen.

» «Gegen 10:45 ist ein Team auf mich zugekommen und hat mich gefragt, ob ich Lust hätte, mit ihnen Joggen zu gehen. Das fand ich nach nur 2 Stunden sehr ehrlich, offen und cool. Und man hat mir das Vertrauen ausgesprochen, indem man mir den Schlüssel gab und mich gebeten hat abzuschliessen, da sie über Mittag weg sind. Ich sollte den Schlüssel in den Briefkasten einwerfen. Völlig emotionslos und sehr locker.»

Auch das Ziehen von bewussten Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben ist für viele Teilnehmer (8) ein wichtiges Anliegen – obwohl alle teilnehmenden Firmen ihren Mitarbeitenden die Arbeit im Home Office ermöglichen, verzichteten viele bewusst darauf, ausser in Notfällen.

Ein spannender Aspekt, der immer wieder genannt wurde (7 Nennungen), war das Thema Effizienz. Rund ein Drittel der Befragten gab an, im Coworking Space effizienter arbeiten zu können, da Störungen durch Arbeitskollegen und Unterbrechungen durch Meetings grösstenteils ausblieben. Dies ermöglichte es ihnen, sich über längere Zeit vertieft einer Sache zu widmen. Mit 13 Nennungen war konzentrierte Einzelarbeit auch die häufigste Tätigkeit, die im Coworking Space ausgeübt wurde. Eine kleine Minderheit suchte den Coworking Space für Meetings mit internen (4 Nennungen, Organisationen C & E) bzw. mit externen Anspruchsgruppen (3 Nennungen, alle aus der Organisation C) auf. Bei beiden Gruppen wurde der Begriff «neutraler Ort» als positiver Aspekt genannt.

Interessanterweise wurde der Aspekt, «ein Büro an vielen Orten haben», nur von einer Person als Nutzen erwähnt. Diese Person hatte auch tatsächlich 5 unterschiedliche Coworking Spaces besucht; allerdings stand dabei nicht die Arbeit vor Ort im Vordergrund, sondern der gezielte Besuch von sehr speziellen Spaces, mit dem Ziel, möglichst viele unterschiedliche Typen von Coworking Spaces kennenzulernen.



Die Mehrheit der Teilnehmer arbeitete fast ausschliesslich in einem Coworking Space in der Nähe ihres Zuhauses; nur ganz wenige hatten unterschiedliche Spaces besucht bzw. Coworking gezielt in ihre Mobilitätsplanung integriert.

Nutzen Organisation

Auf die Frage nach dem Nutzen von Coworking für die Organisation mussten viele Teilnehmer länger überlegen bzw. konnten keine eindeutige Antwort geben. Mit 7 Nennungen am häufigsten erwähnt wurde das höhere Engagement der Mitarbeitenden basierend auf dem gesteigerten Wohlbefinden, bzw. der höheren Mitarbeiterzufriedenheit sowie dem indirekt ausgesprochenen Vertrauen. Ebenfalls häufig (5 Personen) erwähnt wurde der Aspekt, dass Coworking ein Signal für eine Transformation und neue Formen der Zusammenarbeit darstelle. Auch das Thema gesteigerte Effizienz (4 Nennungen) kam häufig zur Sprache; interessanterweise ging es dabei nicht nur um das tiefere Unterbrechungs- und Ablenkungspotential im Coworking Space, sondern auch um den Aspekt, dass auch Arbeitskolleginnen und -kollegen, die nicht am Experiment beteiligt waren, ihr Verhalten anpassten, bzw. sich das Team als Ganzes etwas besser organisierte, um der veränderten Situation Rechnung zu tragen.

Um den primären Vor- und Nachteilen der verschiedenen Coworking-Ausrichtungen aus Sicht von Unternehmen nachzugehen (vgl. Abb. III), müssten gezielt Interviews mit Entscheidungsträgern aus den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Human Ressource Management, Kulturentwicklung, Innovation Management etc. durchgeführt werden, was in diesem Studiendesign nicht vorgesehen war. Hier wurden die Teilnehmer in ihrer Rolle als Mitarbeitende (wenn auch davon ein Viertel eine Führungsfunktion innehat) und zu ihren Erlebnissen mit Coworking befragt.

Hinderungsgründe

Bei den Teilnehmern, die Coworking nie bzw. sehr selten bis selten nutzen, wurde gezielt nach den Hinderungsgründen gefragt. Da sich bis auf eine Person alle Teilnehmer freiwillig gemeldet hatten, war es spannend zu erfahren, wie sich ihre ursprüngliche Erwartung gegenüber Coworking durch die tatsächliche Nutzung verändert hatte. Bis auf eine (B) hatte zuvor noch keine der beteiligten Organisationen Erfahrung mit Coworking.

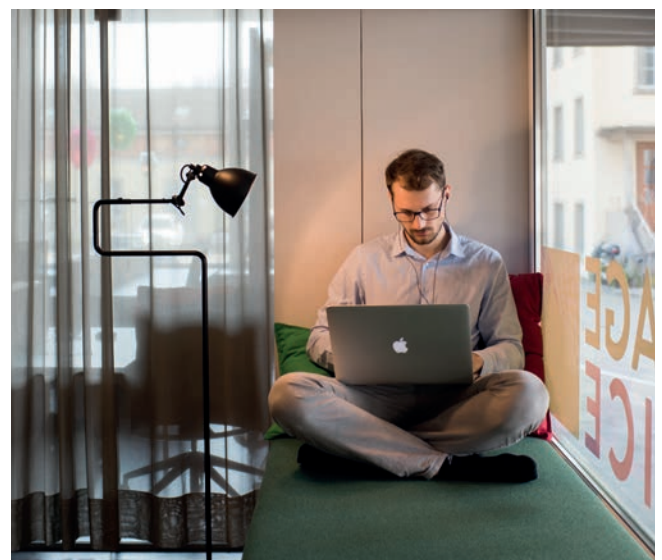
»Als wir das Forschungsprojekt gestartet haben, haben wir schnell gemerkt, dass wir die Zeit gar nicht haben, die Coworking Spaces zu besuchen. Auch jetzt noch müssen sich einige zwingen, wenn sie überhaupt hingehen. Das haben wir bald gespürt, dass wir uns da überwinden müssen.«

Als häufigster Hinderungsgrund wurde der Mehraufwand, der durch Coworking entsteht, bzw. die eigene Bequemlichkeit genannt (9 Nennungen). Damit war das Aufsuchen eines Space sowie das Einrichten vor Ort gemeint. Dies war umso mehr der Fall bei Personen, die keinen Coworking Space am Wohnort hatten, bzw. die sich auch im Home Office wohlfühlten (Integrierer) oder die Zeit im Zug nutzen konnten, um zu arbeiten. Viele Teilnehmer schilderten im Interview, dass sie zwar sehr interessiert waren an Coworking und die Möglichkeit grundsätzlich sehr schätzen, dass das bewusste Einplanen von Coworking sich aber im Alltag oft als nicht praktikabel herausstellte. Dies vor allem deshalb, weil sie Coworking für die individuelle Einzelarbeit vorsahen, diese im Alltag aber die tiefste Priorität genießt und als Lückenfüller oft nur dann zum Zug kommt, wenn keine Meetings bzw. ad-hoc Absprachen vor Ort anstanden.

Als zweiter Hinderungsgrund (6 Nennungen) wurde das Coworking-Space-Netzwerk angegeben. Viele Interviewteilnehmer wohnen in ländlichen Regionen, in denen es keine Coworking Spaces an ihrem Wohnort gibt. Für viele machte es daher kaum einen Unterschied, ob sie zum Coworking Space oder gleich ins Büro fuhren. Mehrere gaben an, dass sie Coworking viel häufiger genutzt hätten, wenn es einen Space in unmittelbarer Nähe ihres Wohnorts geben würde.

Interessanterweise wurde von keinem der Teilnehmer die Präsenzerwartung im Büro als Hinderungsgrund angegeben – sie waren einheitlich der Meinung, dass in ihrer Arbeitskultur das Resultat und nicht die physische Präsenz zählte. Trotzdem war die physische Präsenz im Büro relativ vielen (6 Nennungen) wichtig, da sie die Möglichkeit von ad-hoc Absprachen selber sehr schätzten und entsprechend hoch gewichteten. Dies trifft insbesondere für Mitarbeiter zu, die eine hohe Reisetätigkeit haben (über 50% der Arbeitszeit) und damit ohnehin relativ selten im Büro sind.

Rund ein Viertel der Teilnehmer gab zudem an, dass sie enttäuscht waren, wie wenig Interaktionen mit Dritten vor Ort in den Spaces entstanden, dies vor allem deshalb, weil sie oft praktisch alleine in den Spaces waren, insbesondere in dezentralen Gegenden. Einige gaben dies als Grund an, warum sie mit Coworking aufhörten bzw. sich für das Home Office entschieden, wo die Anfahrt und das Einrichten ganz wegfielen.



Erwartungen an Spaces

Die Erwartungen der Teilnehmer gegenüber den Coworking Spaces und den angebotenen Dienstleistungen variierten untereinander sehr stark – einige erwarteten einen ähnlich hohen Standard (Design, Ausstattung, Ergonomie, Services) wie im Corporate Office, andere hatten kaum Erwartungen, bzw. suchten gezielt eine ganz anders gestaltete Umgebung.

Bezüglich eines Aspekts war sich eine Mehrheit der Teilnehmer einig: damit die Arbeit im Coworking Space funktioniert, braucht es mindestens einen externen Monitor (13 Nennungen), im Idealfall sogar zwei externe Monitore (6 von den 13 Nennungen oben). Diese überraschend hohe Anzahl hängt damit zusammen, dass die Mehrheit Coworking nicht als «Lückenfüller» zwischen Sitzungen nutzte, sondern dort meist einen ganzen Tag verbrachte, was höhere Anforderungen an die Ergonomie und Funktionalität zur Folge hat. In eine ähnliche Richtung geht die

Forderung nach einer professionellen Einrichtung (Stromzugang, Licht, Drucker etc.) (6 Personen) sowie nach ergonomischen Möbeln wie Stehtischen (3 Personen) bzw. einer schnellen Internetverbindung (4 Personen).

Ebenfalls als wichtig erachtet und oft kritisiert wurden die Öffnungszeiten der Spaces (6 Nennungen). Viele wünschten sich einen Zugang rund um die Uhr. Einzelne schilderten, dass sie am Morgen sehr früh mit der Arbeit beginnen und es für sie wenig Sinn mache, sich zuerst zu Hause zu installieren und sich dann während den Verkehrsspitzen auf den Weg ins Coworking zu machen.

Ein weiterer Aspekt, der oft genannt wurde, sind die fehlenden Rückzugsmöglichkeiten im Coworking Space; vielen fehlten die abgeschirmten Zonen für vertrauliche Gespräche (5 Personen) bzw. für Konzentration (2 Personen).



Fazit

Auch wenn die erhofften Erkenntnisse auf Basis der quantitativen Methodik ausblieben, konnten aus den persönlichen Interviews interessante Rückschlüsse gezogen werden. Im folgenden Abschnitt wird auf die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie eingegangen.

Unterschiedliche Nutzenkategorien für unterschiedliche Bedürfnisse

Die Gespräche mit den Teilnehmern des Coworking-Experiments haben verdeutlicht, dass der konkrete Nutzen von Coworking je nach Lebenssituation, Arbeitsstil und Bedürfnissen stark variiert. Tendenziell kann festgehalten werden, dass Segmentierer, die nicht zu Hause arbeiten können oder wollen und die einen langen Arbeitsweg haben, den sie nicht für die Arbeit nutzen können, am stärksten von Coworking in Ergänzung zum Corporate Office profitieren. Diesen Mitarbeitenden ermöglicht Coworking eine bessere Balance zwischen dem Arbeits- und Privatleben, was in der Regel zu einem verbesserten Wohlbefinden und damit verbunden einem höheren Engagement für den Arbeitgeber führt. Auch wenn ein entsprechender Nachweis im Rahmen der quantitativen Messung nicht erbracht werden konnte, kann davon ausgegangen werden, dass Coworking ein interessantes Instrument ist, wenn es darum geht, ein Signal für eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens zu senden.

Keine speziellen Vorerfahrungen hinsichtlich flexiblen Arbeitsformen nötig

Die Auswertung der Interviews lässt den Schluss zu, dass keine speziellen Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsformen notwendig sind, um Coworking erfolgreich zu nutzen. Auch Personen, die bisher kaum Berührungspunkte mit flexiblen Arbeitsformen hatten, konnten Coworking von Anfang an produktiv einsetzen. Einzelne Teilnehmer gaben sogar an, dass sie erst dank Coworking die Vorzüge des Home Office entdeckt hatten. Die Gespräche mit Coworkern des Experiments legten die Vermutung nahe, dass Coworking vielleicht sogar als Wegbereiter für die Reflexion des eigenen Arbeitsverhaltens und das Experimentieren mit neuen Arbeitsformen gesehen werden kann, ohne dass dabei gleich die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben vermischt werden müssen, wie dies beim Home Office der Fall ist. Berücksichtigt man auch die Ergebnisse der ersten Schweizer Coworking Studie (Josef & Back, 2016), die mit Microsoft Schweiz und Swisscom zwei Firmen untersuchte, die über langjährige Erfahrung mit flexiblen Arbeitsformen und autonomer Arbeitsgestaltung verfügen, könnte man basierend auf der noch geringeren Nutzung von Coworking sogar vermuten, dass «Fortgeschrittene» bereits zahlreiche Taktiken zur bewussten Gestaltung der Arbeit entwickelt haben und Coworking für diese daher kaum einen Zusatznutzen stiftet.



Operative Hektik versus Freiraum für Vertiefung

Die Interviews haben aufgezeigt, dass viele Mitarbeitende durchaus an Coworking interessiert sind und Coworking Spaces entsprechend als idealen Ort sehen, um ungestört der konzentrierten Einzelarbeit nachzugehen. Trotz dieses grossen Interesses zeigte sich, dass die konzentrierte Einzelarbeit im Alltag oft eine Art «Füller» darstellt, dem die Mitarbeitenden mit letzter Priorität nachgehen. Entsprechend schwierig gestaltet sich eine vorausschauende Planung sowie die entsprechende Disziplin bei der Durchsetzung. Diese wäre jedoch nötig, damit die Mitarbeitenden sich für eine gewisse Zeit am Stück in den Coworking Space zurückziehen können. Wissensarbeiter beklagen vielerorts die Beschleunigung und die zunehmende Komplexität der Aufgaben, mit denen sie konfrontiert sind. Vor diesem Hintergrund können Coworking Spaces als neutrale Orte ausserhalb organisationaler Grenzen gesehen werden, die ihren Nutzern das «Ausbrechen» aus der operativen Hektik und eine vertiefte Auseinandersetzung mit wichtigen Themen und Fragestellungen ermöglichen.

» *«Im Coworking Space muss ich nicht extra sagen, ich brauche jetzt 4 Stunden Ruhe. Es kennt mich niemand und ich habe Ruhe.»*

Das Potential von «Coworking light» prüfen

Zwei der fünf teilnehmenden Organisationen zeigten durch ihr eigenes Beispiel auf, dass Coworking nicht nur in der Reinform interessant ist, sondern dass es sich lohnt, über unterschiedliche Varianten nachzudenken. So nutzt Unternehmen C schon seit Jahren sein eigenes Filialnetzwerk in der ganzen Schweiz als eine Art internes «Coworking»-Netzwerk; einzelne Mitarbeitende dehnten dieses Prinzip sogar auf das Partnernetzwerk aus. Gerade bei Unternehmen, die über zahlreiche dezentrale Standorte verfügen, geniesst die interne Vernetzung oft eine höhere Priorität als die externe, besonders wenn man berücksichtigt, dass die Begegnungen in den Coworking Spaces eher zufälliger Natur sind. Diese Form des internen

«Coworking» ist nicht nur im Hinblick auf die Betriebskosten interessant, sie stellt auch eine direkte Investition ins Beziehungsnetzwerk dar.

Ein nicht weniger innovatives Modell wählte Firma B. Diese erkannte, dass sie zur Haltung und Gewinnung von Talenten gezielte Gegenmassnahmen zur hohen Reisetätigkeit bzw. den intensiven Projekttagen ergreifen musste, insbesondere für Mitarbeitende mit Familie. Inspiriert durch eine vertiefte Auseinandersetzung mit Coworking entschied sie, dass sie fortan ihren Mitarbeitenden die Arbeit am Wohnort ermöglichen wollte. Da gerade in ländlichen Gebieten – zumindest bei Projektstart² – entsprechende Coworking-Angebote fehlten, mietete sie sich bei anderen Unternehmen ein und «baute» sich so ihr eigenes Coworking-Netzwerk. Dieses Engagement für eine bessere Vereinbarkeit stellt zweifelsohne eine wirkungsvolle Investition ins Employer Branding dar und ist insbesondere in Märkten, in welchen ein starker Fachkräftemangel herrscht, vielversprechend.

Coworking im Unternehmen ganzheitlich thematisieren

Einzelne Interviewpartner gaben als positives Erlebnis während der Coworking Experience an, dass sich die Zusammenarbeit im Team verbesserte, obwohl nur einige wenige aktiv Coworking betrieben. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Coworking oder flexiblen Arbeitsformen im Allgemeinen ist es wichtig, dass auch Teammitglieder, die nicht flexibel arbeiten wollen oder können, in die Diskussion miteingebunden werden, wie man die Zusammenarbeit noch besser gestalten könnte. Denn nur wenn das ganze Team sich an die Spielregeln der Zusammenarbeit hält und gemeinsam definierte Werte berücksichtigt, ist es für Einzelne möglich, ihren Gestaltungsspielraum zu nutzen.

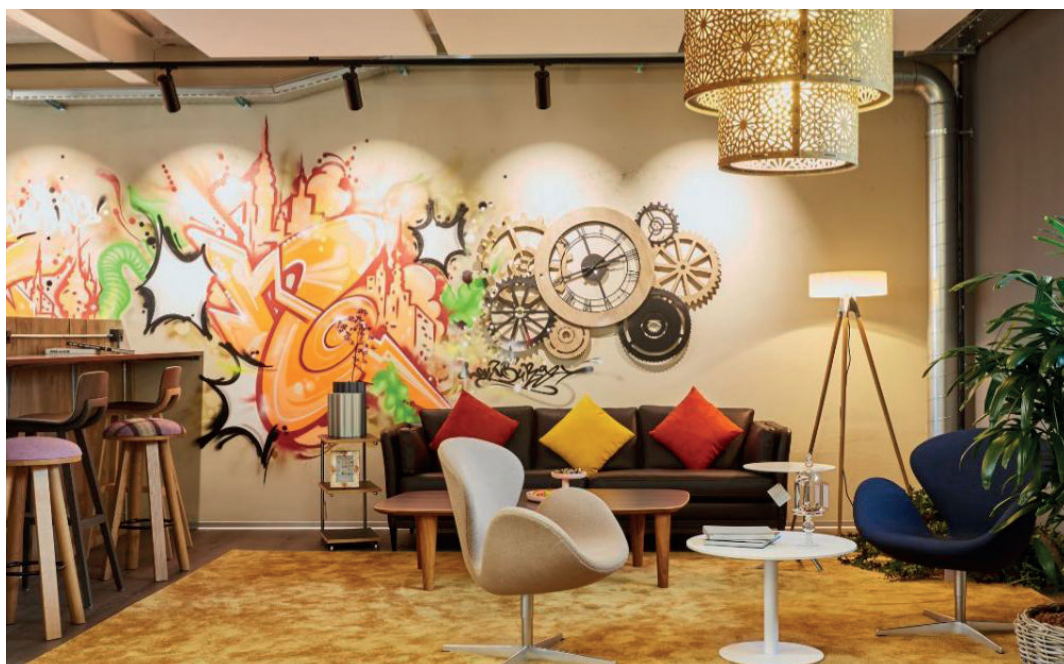
Die sehr unterschiedlichen Nutzungsverhalten unter den beteiligten Organisationen während des Experiments legten nahe, dass die Art und Weise, wie Coworking durch die Unternehmensleitung und direkten Vorgesetzten gefördert bzw. in bestehende Angebote und Massnahmen eingebettet wird, zu einem grossen Teil dafür verantwortlich ist, ob das neue Szenario gelebt wird oder nicht.

Bisherige Spielregeln der Zusammenarbeit überdenken

Während den Interviews schilderten die Teilnehmer immer wieder Beispiele, die aufzeigten, dass die Einführung von Coworking ohne eine vertiefte Auseinandersetzung mit der gesamten Kultur der Zusammenarbeit wenig Sinn macht. So galt beispielsweise in einem Team das ungeschriebene Gesetz, dass Home Office am Freitag nicht gerne gesehen wird. Da jedoch Coworking an allen Wochentagen möglich war, störte die Teammitglieder, die nicht am Coworking-Experiment beteiligt waren, diese Ungleichbehandlung und sie entschieden für sich, fortan auch Home Office am Freitag zu machen. In einem anderen Beispiel stellte der Chef bei einem virtuellen Austausch fest, dass der Mitarbeiter nicht wie erwartet im Coworking Space an seinem Wohnort arbeitete, sondern in einer ganz

anderen Gegend. Er kam für sich selber zum Schluss, dass die Nutzung dieses Freiraums durchaus zulässig ist, auch wenn er sich eine vorgängige Information darüber gewünscht hätte. Werden diese potentiellen Konfliktthemen ignoriert oder nicht ernst genommen, besteht die Gefahr, dass anstelle der erhofften positiven Kulturveränderung Konflikte und Missverständnisse entstehen. Interessanterweise gaben die meisten Interviewpartner an, dass in ihrer Firma Coworking gleich gesetzt wurde mit der Arbeit im Corporate Office; die Regeln, die im Umgang mit Home Office galten, kamen in keinem teilnehmenden Unternehmen für Coworking zur Anwendung. Es liegt auf der Hand, dass dies vermutlich mit der temporären Dauer des Experiments zusammenhing; trotzdem ist es wichtig, festzuhalten, dass bei einer Einführung von Coworking immer auch die bestehenden Formen der Zusammenarbeit miteinbezogen werden müssen, damit Coworking nicht zu einer Art «Hintertür» wird.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass Coworking für Unternehmen durchaus interessante Nutzenpotentiale bietet; inwiefern die Firmen oder Mitarbeitenden bereit sind, für diese zusätzlich zu bezahlen, bleibt offen bzw. konnte durch die vorliegende Studie nicht beantwortet werden.



Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Interviews mit den Teilnehmern, der intensiven Literaturrecherche sowie den früheren Forschungstätigkeiten werden folgende Handlungsempfehlungen gegeben, die Unternehmen, die an Coworking interessiert sind, als Orientierungshilfe dienen.

1. Anknüpfung an Strategie und Werte

Coworking sollte, wenn immer möglich, nicht als isolierte Massnahme positioniert werden, sondern in den Kontext der bestehenden Strategie und Werte eingebettet werden. Damit verbunden ist die Frage zu beantworten, wie Coworking der Organisation hilft, übergeordnete Ziele zu erreichen, wie es in die bestehende Kultur der Führung und Zusammenarbeit passt und wie es dabei unterstützen kann, Veränderungen zu bewirken. Coworking kann dabei sowohl als ein starkes Signal zur Bestätigung einer eingeschlagenen Strategie gesehen werden (zum Beispiel wenn die Werte «Unternehmergeist» oder «Vereinbarkeit» glaubwürdig verankert werden sollen), es kann aber auch als ein gezielter Impuls eingesetzt werden, etwa um eine bestehende Haltung, wie eine sehr starke Präsenzorientierung und -kontrolle, zu hinterfragen.

2. Konkrete Ziele und Nutzenkategorien definieren

Damit Coworking von den Mitarbeitenden auch genutzt und sinnvoll eingesetzt wird, ist es wichtig, vorgängig in partizipativer Vorgehensweise zu klären, welche Ausrichtungen von Coworking für welche Mitarbeiterbedürfnisse, Teams und Rollen in Frage kommen. Je enger die zukünftigen Benutzer bereits in die Erarbeitung der konkreten Zielsetzungen und Motive involviert werden, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Bedürfnisse gut abgedeckt werden und sie motiviert sind, mit der neuen Arbeitsform zu experimentieren. Da erst wenige

Mitarbeitende Erfahrung mit Coworking haben, ist es teilweise schwierig, sie zu ihren konkreten Bedürfnissen zu befragen. Umso wichtiger sind Experimente und Pilotprojekte, die es Interessierten erlauben, auf unverbindliche Weise das neue Szenario und damit verbunden ihre eigenen Bedürfnisse noch besser kennenzulernen. Als niederschwelliger Einstieg in das Thema Coworking, ist beispielsweise denkbar, «Team Retreats» in unterschiedlichen Coworking Spaces abzuhalten und die Mitarbeitenden aufzufordern, davor oder danach noch dort weiter zu arbeiten. In vielen Interviews kam zum Ausdruck, dass die Auswahl und der erste Besuch eines Coworking Spaces bereits eine erste Hürde darstellen und eine Hilfestellung bei der Überwindung Sinn macht.



3. Ganzheitliches Überdenken der Kultur der Zusammenarbeit

Coworking sollte nie isoliert als neue Form des flexiblen Arbeitens betrachtet werden, sondern muss immer in die bestehende Kultur der Zusammenarbeit eingebettet werden, um Widersprüche zu vermeiden und Synergien zu erzielen. Auch wenn Coworking keinesfalls mit der Arbeit im Home Office gleichzusetzen ist, macht es Sinn, die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln im Umgang mit Home Office vor der Einführung von Coworking zu thematisieren und sich zu fragen, inwiefern diese auch für Coworking passen oder welche durch Coworking obsolet werden. Die Einführung einer neuen Form der Zusammenarbeit hat immer auch zur Folge, dass die bestehenden in Frage gestellt oder zumindest neu reflektiert werden. Im Experiment zeigte sich, dass ein Mitarbeiter trotz einer klaren Präferenz für das Home Office sehr häufig Coworking machte, weil das bestehende Home-Office-Reglement zu rigide war. Durch die Nutzung von Coworking als eine Art «Hintertür», bzw. Weg zur Konfliktvermeidung, entstehen «Kosten», welche weder der Organisation noch den Mitarbeitenden einen zusätzlichen Nutzen stiften.

» *«In erster Linie zählt die Möglichkeit zu arbeiten. Fokussieren kann ich auch ohne abgeschlossenes Büro, ich kann meine Kopfhörer anziehen und so arbeiten, ich bin da nicht so kompliziert.»*

4. Das Potential von «Coworking light» prüfen

Wie in den vorherigen Kapiteln ausgeführt, ist nicht nur die Reinform von Coworking für Unternehmen interessant, sondern auch die Überlegung, welche Elemente von Coworking in die eigene Kultur der Zusammenarbeit integriert werden könnten. In den Interviews mit den teilnehmenden Firmen erwiesen sich die beiden Formate «Coworking» im eigenen Filial- und Partnernetzwerk sowie die Einmietung bei anderen Unternehmen in ländlichen Gegenden als pragmatische und vielversprechende Optionen.

Wenn sich eine Organisation entschliesst, «Coworking» in den eigenen Niederlassungen zu fördern, braucht es meist ausser einer guten Kommunikation über die neuen Angebote sowie dem Freischalten der Mitarbeiter-Badges nicht allzu grosse Investitionen. Bei Organisationen, die bereits «activity based working» (d.h. die Mitarbeitenden haben keine persönlichen Arbeitsplätze, sondern nutzen jeweils passende Zonen für eine bestimmte Aufgabe) eingeführt haben, braucht es kaum Anpassungen. Bei Firmen mit traditionellen Bürokonzepten ist denkbar, dass die internen «Coworker» nebst der Cafeteria und Meetingräumen spezielle Flächen nutzen können.

Ein sehr pragmatischer Ansatz, den beispielsweise die Swisscom praktiziert, ist die Nutzung von «Parkscheiben». Mitarbeitende mit fixen Arbeitsplätzen stellen diese auf freiwilliger Basis auf, wenn sie längere Zeit nicht am Schreibtisch sind und ermöglichen es so einem Gast, ihren Platz temporär zu nutzen. Auf diese Weise werden nicht nur Leerstände vermieden, sondern es findet auch eine gute Durchmischung zwischen den lokalen Teams und internen «Coworkern» statt. Nicht zuletzt ist diese Massnahme auch deshalb interessant, weil sie die Mitarbeitenden in verspielter Form zum Reflektieren des eigenen Arbeitsverhaltens anregt und als Vorstufe von «activity based working» eingesetzt werden kann.



5. Aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Community Management

Wenn Organisationen sich durch Coworking primär die Nähe zu für sie relevanten Zielgruppen erhoffen, ist es wichtig, von Anfang an eng mit den Community Managern im Coworking Space zusammenzuarbeiten, damit der gewünschte Austausch nicht dem Zufall überlassen wird, sondern die neuen Mitglieder durch «curated introductions» aktiv in die bestehende Community eingebunden werden. Unter «curated introductions» werden sämtliche Massnahmen verstanden, die ergriffen werden, um Mitglieder gezielt einander vorzustellen. Das sind beispielsweise ein Paten-System oder das Kennenlernen via Enterprise-Social Networking-Plattformen, durch thematische Veranstaltungen, Anlässe für Neumitglieder und das persönliche einander Bekanntmachen. Damit diese Vorstellungen wirkungsvoll sind, müssen Coworking-Space-Betreiber ihre Mitglieder und deren Arbeits- und Interessengebiete relativ gut kennen.

➤ *«Zum Beispiel in Frauenfeld haben die Leute auf einem Steckbief im Gang ihre Projekte angeschlagen. Das fand ich echt spannend, dass man sieht, wer da ist und an was für Projekten sie arbeiten. Der Bezug zu den Benutzern finde ich eine absolut spannende Geschichte. Was gut funktioniert hat, man wurde gut und sehr herzlich empfangen, konnte sehr schnell arbeiten. Die Coworking-Space-Betreiber sind extrem engagiert.»*

6. Kapazität für Ideen schaffen

Viele Firmen sind deshalb an Coworking interessiert, weil sie in Coworking Spaces eine Art Jungbrunnen und Innovationsbeschleuniger sehen. Mitarbeitende, die regelmässig in Coworking Spaces arbeiten, in denen auch Startups zu Hause sind, lernen neue

Geschäftsideen, Technologien und Methoden kennen, die sie ins Unternehmen zurücktragen können. Damit dieser Transfer auch stattfindet, braucht es gezielte Formate und insbesondere Raum zur Verarbeitung dieser neuen Impulse. Wer Coworking im eigenen Unternehmen fördert, sollte sich deshalb zum einen auch über Austausch- und Lernformate Gedanken machen und zum anderen sicherstellen, dass genügend Freiräume und Plattformen bestehen, die es initiativen Mitarbeitenden ermöglichen, Ideen zu lancieren und im Verbund mit anderen auszutesten.

7. Sensibilisierung für unterschiedliche Arbeitsstile

Damit Coworking funktioniert, ist es wichtig, dass im Team diskutiert wird, wie mit dieser neuen Form umgegangen werden soll. Auch Mitarbeitende, die nicht flexibel arbeiten können oder wollen, bzw. an der bestehenden Struktur festhalten möchten, müssen in die Diskussion rund um die Flexibilisierung eingebunden werden. Eine grössere individuelle Autonomie bei der Gestaltung der Arbeit ist nur dann möglich, wenn das ganze Team «am gleichen Strick zieht». In der Praxis kann immer wieder beobachtet werden, dass zwischen Integrierern und Segmentierern aufgrund ihres sehr unterschiedlichen Arbeitsstils Konflikte entstehen, die vermeidbar wären, wenn die verschiedenen Bedürfnisse und Haltungen offen thematisiert und sich beide Seiten darüber Gedanken machen würden, was ihr Beitrag zu einer funktionierenden Zusammenarbeit ist. Damit eine hohe Diversität an Arbeitsstilen in den Teams gelebt und gefördert werden kann, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden ihre eigenen Bedürfnisse kennen und artikulieren. Darüber hinaus sollte ein regelmässiger Dialog im Team stattfinden, in dem man der Frage nachgeht, wie man den unterschiedlichen Haltungen und Verhaltensweisen im Team noch besser Rechnung tragen und gleichzeitig in die Team-Produktivität investieren kann.

8. Investieren in sozialen Austausch

Wenn Mitarbeitende beginnen, flexibler zu arbeiten und Freiräume in der Gestaltung der Arbeit zu nutzen, so führt das meist zu einer grösseren individuellen Zufriedenheit und einem höheren Engagement. Gleichzeitig besteht auch die Gefahr, dass die Koordination und der Wissensaustausch, insbesondere der informelle, im Team leidet – dieser Aspekt kam auch in einigen Interviews zur Sprache. Diese Herausforderung wird oft noch zusätzlich durch neue Bürokonzepte verstärkt, bei denen die Mitarbeitenden keinen persönlichen Arbeitsplatz mehr haben, sondern sich je nach Tätigkeit in unterschiedlichen Zonen im Gebäude bewegen. Es ist deshalb wichtig, dass sich das Team Gedanken macht, wie es die physischen und virtuellen Formen der Zusammenarbeit am besten in Einklang bringt. In Organisationen, die punkto flexiblen Arbeitsformen schon weiter fortgeschritten sind, funktionieren in der Regel die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch unabhängig von Raum und Zeit gut, und dennoch sind für ein gut funktionierendes Team der regelmässige Austausch sowie gemeinsame Erlebnisse wichtig. Es ist deshalb geboten, sich vor dem Kontext der Flexibilisierung über bestehende Meeting-Strukturen und Team-Rituale Gedanken zu machen und insbesondere dem sozialen Austausch ein hohes Gewicht beizumessen.

9. Sensibilisierung von Führungskräften und Begleitung von Mitarbeitenden

Ob die relativ tiefen Nutzungszahlen im Experiment auf einen als zu gering wahrgenommenen Nutzen für die Teilnehmer, eine mangelnde Bereitschaft zum Überdenken der eigenen Arbeitsroutine oder die grösstenteils fehlenden Begleitmassnahmen für die Coworker im Experiment zurückzuführen sind, lässt sich pauschal nicht sagen. Im Experiment wurde bewusst auf eine engere Begleitung verzichtet, um die Resultate nicht zu verzerren. Das Beispiel von Unternehmen B, wo alle Teilnehmer Coworking sehr intensiv und erfolgreich nutzten, lässt jedoch vermuten, dass eine enge Begleitung sowie das starke Commitment auf der Ebene der Geschäftsleitung dazu beigetragen haben, dass das neue Arbeitszenario akzeptiert und gelebt wird. Es empfiehlt sich deshalb, die Einführung von Coworking zu Beginn eng zu begleiten. Unter Begleitung können Massnahmen wie Team-Workshops, Lernreisen, Einzelgespräche, Schnuppertage, Dialogplattformen für Führungskräfte und eventuell zusätzlich die Bildung einer Gruppe auf der Enterprise-Social-Networking-Plattform verstanden werden.



Auf die Frage, warum er sich so stark für Coworking im eigenen Unternehmen engagiert, antwortete ein Teilnehmer der Coworking Experience:

» *«Meine Hauptmotivation war nicht das Coworking. Ich fand, so wie wir arbeiten, ist es stümperhaft. Wir müssen die richtigen Leute auf die richtigen Aufgaben ansetzen, ... ich fand, wir müssen virtuelle Teams bilden. Das war die Motivation.»*

Coworking ist für Firmen, die sich vertieft auf das Thema einlassen, viel mehr als ein neues Raumszenario oder eine Massnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Coworking ermöglicht es Teams und Organisationen, ohne erzwungene Veränderungsmassnahmen über die Werte und Kultur der Zusammenarbeit nachzudenken. Es ist eine Revolution in kleinen Schritten, die Mitarbeitende nicht bevormundet, sondern ihnen Eigenverantwortung überträgt.

Bei der Diskussion, wie sich das Thema Coworking aus Unternehmenssicht weiterentwickelt, sind immer mehrere Ebenen zu betrachten. Zum einen geht es um die zukünftige Angebotsdifferenzierung und damit verbunden darum, ob es den Coworking-Space-Betreibern gelingt, besser auf spezifische Bedürfnisse wie Rückzug, Konzentration, Privatsphäre sowie selektiver Zugang zu Communities zu reagieren und darüber hinaus ihre Angebote noch verständlicher und klar zu kommunizieren.

Parallel dazu stellt sich die Frage, wie Organisationen ihre Kultur der Zusammenarbeit weiterentwickeln und welche Rolle Coworking in der Transformation der Unternehmenskultur einnimmt. Coworking kann dabei für einen neutralen Rückzugsort, ein Innovationswerkzeug, eine Massnahme zur Steigerung der Vereinbarkeit oder ein Zeichen für einen gelebten Vertrauensvorschuss stehen. Und nicht zuletzt spielt es eine Rolle, ob Firmen sich primär als «Konsumenten» von Coworking verstehen, oder selber auf die Seite der Akteure wechseln und ihr eigenes Ökosystem öffnen für neue Formen der Zusammenarbeit mit internen und externen Anspruchsgruppen. Dies

geht weit über den Gedanken hinaus, in der Cafeteria ein Gratis-WLAN bereit zu stellen. Spannend wird es dann, wenn Firmen beginnen, Daten zu teilen, Schnittstellen offenzulegen und einen Teil ihrer Innovationsprozesse zu öffnen und mit Startups und Freelancern zu kooperieren.

Letztendlich ist auch unsere Gesellschaft gefordert, Stellung zu beziehen wie sie mit den aktuellen Veränderungen im Arbeitsmarkt umgehen möchte. Aktuell sind nur 42% der Coworking Spaces profitabel, in ländlichen Gegenden mit eher kleineren Flächen ist dieser Anteil noch geringer. Solange Coworking Spaces nur dann gebaut und betrieben werden, wenn sie zu 100% finanziell selbsttragend sind, wird sich Coworking in seiner Vielfalt nicht flächendeckend durchsetzen, insbesondere nicht in wenig besiedelten Regionen.

» *«Es gibt halt auch zusätzliche Motivation, wenn man die Arbeit so gestalten kann, einen positiven Anschlag. Man ist auch nicht mehr so viel im Zug, also 2 Stunden pro Tag. Mit der Zeit war ich mental recht ausgelastet. Ich bin immer noch recht viel unterwegs, aber das Zufahren hat sich reduziert und damit die Müdigkeit.»*

Was, wenn Coworking Spaces die neuen Bibliotheken wären – eine solidarische Investition unserer Gesellschaft in Bildung, Kultur und Chancengleichheit? Die Idee, Coworking Spaces als Dorfplatz 4.0 – einfach mit Steckdosen – zu sehen, besticht und beflügelt. Es wäre eine Antwort auf viele aktuelle Chancen und Herausforderungen des digitalen Zeitalters: von der Entlastung der Verkehrsinfrastruktur zu reduzierten Pendlerzeiten, der Belebung der Dörfer, bis hin zur Verhinderung von Entsolidarisierung und der Spaltung der Gesellschaft.

Und nicht zuletzt wäre Coworking eine Plattform, die unterschiedliche Akteure dazu einlädt, Zukunft mitzugestalten, Ideen zu verwirklichen, Chancen zu ergreifen und den konstruktiven Dialog mit Anders- und Gleichgesinnten zu pflegen.

Rechtliche Aspekte des Coworking

Unternehmen, welche es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, auch ausserhalb ihrer Geschäftsräumlichkeiten zu arbeiten – und dazu zählt auch die Arbeit in externen Coworking Spaces –, haben einige rechtliche Aspekte besonders zu beachten. Nachfolgend wird speziell auf Coworking kurz eingegangen.

Vertragliche Regelung des Arbeitsorts bei Coworking

In den arbeitsrechtlichen Artikeln des Obligationenrechts finden sich keine Bestimmungen zum Arbeitsort. Es empfiehlt sich daher, die Einführung eines Coworking Space als Arbeitsort (ausschliesslich oder teilweise neben den Geschäftsräumlichkeiten des Arbeitgebers) im Arbeitsvertrag zu regeln.

Zu beachten ist ferner, dass der Arbeitgeber einen im Arbeitsvertrag vereinbarten Coworking Space als Arbeitsort nicht einseitig abändern kann. Zu empfehlen und in den Schranken des Persönlichkeitsrechts zulässig ist aber die Aufnahme einer Regelung im Arbeitsvertrag, demnach der Arbeitgeber im Sinne einer Weisung einseitig anordnen kann, dass der Mitarbeitende seine Arbeit fortan wieder ausschliesslich oder teilweise in den Geschäftsräumlichkeiten des Arbeitgebers zu erbringen hat.

Datenschutz und Geheimhaltungspflicht

Das wohl heikelste Thema bei der Arbeit in Coworking Spaces (und an anderen Orten ausserhalb der Geschäftsräumlichkeiten, wie z.B. in Cafés oder öffentlichen Verkehrsmitteln) sind der Datenschutz bzw. die Datensicherheit einerseits sowie die Geheimhaltungspflicht der Mitarbeitenden anderseits. Der Arbeitgeber ist aufgrund von Bestimmungen des Obligationenrechts wie des Datenschutzrechts verpflichtet, Personendaten – wie etwa Angaben, die sich auf Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner beziehen – durch angemessene technische

und organisatorische Massnahmen gegen unbefugtes Bearbeiten zu schützen. Die Mitarbeitenden wiederum unterstehen der gesetzlichen Pflicht, geheim zu haltende Tatsachen, insbesondere Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse, weder Dritten mitzuteilen noch zu ihrem eigenen Vorteil zu verwerten. Bei Arbeitstätigkeiten in Coworking Spaces ist das Risiko, dass der Datenschutz oder die Geheimhaltungspflicht verletzt wird, erhöht, da sich die Daten ausserhalb des eigentlichen Betriebs befinden.

Unternehmen, welche Arbeitsplätze in Coworking Spaces anbieten, ist daher zu empfehlen, bestimmte Sicherheitsvorkehrungen zu treffen, wie sie auch im «Leitfaden des Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten zu technischen und organisatorischen Massnahmen des Datenschutzes» – im Sinne genereller Richtlinien – vorgeschlagen werden. Hierzu zählt etwa das Einrichten eines geschützten Zugangs für Personen, die von ausserhalb des Unternehmens auf Daten zugreifen. Der Zugang sollte mit einem System geregelt werden, das eine sichere Authentifizierung erlaubt. Zudem sollten die Computer mit einer Firewall geschützt werden. Des Weiteren wird vom Datenschutzbeauftragten auch die Einrichtung von VPN-Verbindungen (Virtuelles Privatnetzwerk) wie auch die Verschlüsselung von Mitteilungen empfohlen.

Weiter empfiehlt es sich, im Arbeitsvertrag oder einem Reglement festzuhalten, welche Sicherheitsmassnahmen die Mitarbeitenden bezüglich Datenschutz und Geheimhaltungspflicht bei mobil-flexiblem Arbeiten – das schliesst Coworking Spaces mit ein – speziell vorzukehren haben resp. welche diesbezüglichen Pflichten zu beachten sind. Im Arbeitsvertrag bzw. einem Reglement aufzunehmen wären etwa der Umfang der Geheimhaltungspflicht, der Umgang mit Geschäftsunterlagen (insbesondere deren Mitnahme, Aufbewahrung und Vernichtung), der Computer-Kennwortschutz und die Sperrung des Computers beim Entfernen vom Arbeitsplatz im Coworking Space.

Arbeits- und Ruhezeitvorschriften

Die Arbeit in Coworking Spaces ist oft mit Modellen flexibler Arbeitszeiten verknüpft. Umso wichtiger ist es, sicherzustellen, dass die Arbeits- und Ruhezeitvorschriften des Arbeitsgesetzes durch die Mitarbeitenden auch bei Arbeit in Coworking Spaces eingehalten werden. Dies gilt für die wöchentlichen Höchstarbeitszeiten wie auch für die täglichen Ruhezeiten und die vorgeschriebenen Pausen. Nacht- und Sonntagsarbeit ist ohne Bewilligung nicht gestattet.

Auch bei Arbeit in Coworking Spaces untersteht der Arbeitgeber der Arbeitszeiterfassungspflicht, wobei in einem solchen Fall die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung den Mitarbeitenden – mittels entsprechender Bestimmung im Arbeitsvertrag oder in einem Reglement – delegiert werden kann resp. muss. Soweit

Mitarbeitende in Coworking Spaces ihre Arbeitszeit zu einem namhaften Teil (mindestens 25%) frei bestimmen können, empfiehlt sich eine Prüfung, ob eine vereinfachte Arbeitszeiterfassung (Erfassung nur der täglich geleisteten Arbeitszeit ohne Dokumentation der genauen Zeitpunkte der Arbeits- und Ruhezeiten als Grundsatz) gemäss den Bestimmungen der entsprechenden Verordnung zum Arbeitsgesetz eingeführt werden kann.

Wird den rechtlichen Gegebenheiten des Coworking von Seiten der Unternehmen gebührend Rechnung getragen, führt dies sowohl arbeitgeber- wie arbeitnehmerseitig zu einer Festigung der Rechtssicherheit. Dies wiederum wird die bereits bestehende Attraktivität dieses neuen Arbeitsmodells zusätzlich verstärken.



Rechtsanwalt Dr. iur. André Bloch
Suter Howald Rechtsanwälte, Zürich

Literatur und Anmerkungen

Literatur

- Amstutz, S. & Schwehr, P. (2014). Human Office: Arbeitswelten im Diskurs (Vol. 5). vdf Hochschulverlag AG.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. (2016). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, S. 1–18.
- Colquitt, J. A.; Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), S. 909.
- Creswell, J. W.; Fetters, M. D.; Plano Clark, V. L. & Morales, A. (2009). Mixed methods intervention trials. *Mixed methods research for nursing and the health sciences*, S. 161–180.
- Creswell, J. W.; Plano Clark, V. L.; Gutmann, M. L. & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, S. 209, S. 240.
- Deloitte Schweiz (2018). Die Arbeitsplatz-Transformation im digitalen Zeitalter. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-de-workplace-of-the-future.pdf; Zugriff am 30.11.2018.
- Deskmag (2018). Foertsch, C. The 2018 Coworking Forecast.
- Frey, C. B. & Osborne, M. (2013). The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation. www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf; Zugriff am 06.12.2018.
- 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, S. 375–394.
- Josef, B., & Back, A. (2016). Coworking aus Unternehmenssicht – Serendipity-Biotop oder Fluchtort?. IWI-HSG, Universität St.Gallen.
- Josef, B. (2017). Coworking from the Company's Perspective – Serendipity-biotope or Getaway-spot?. *BLED 2017 Proceedings*, S. 262–278.
- Kleining, G. (1986). Das qualitative Experiment. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 38(4), S. 724–750.
- Lessig, L. (2008). *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy*. Penguin.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (Vol. 5). Beltz.
- McKinsey (2018). Bughin, J.; Ziegler, M.; Mischke, J.; Wenger, F.; Reich, A.; Läubli, D.; Sen, M. & Schmidt, M. The future of work: Switzerland's digital opportunity. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/the-future-of-work-switzerlands-digital-opportunity>; Zugriff am 24. November 2018
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006): *Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Gabler.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), S. 399–441. Siehe auch http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html; Zugriff am 30.11.2018.
- Stiefel, K.-P. & Rief, S. (2017). *Coworking – Innovationstreiber für Unternehmen*. Bauer, W. (Hrsg.). Fraunhofer IAO, Stuttgart, Fraunhofer Verlag.

- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E. & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), S. 377–400.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N. & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), S. 179–206.
- Weibel, A., Schafheitle, S. & Osterloh, M. (2018). 3 Trust rocks! Aktives Vertrauen als Grundstein für das Gelingen der Neuen Arbeit. In: Sulzberger, M. & Zaugg, R. J.: *ManagementWissen*, S. 35–42. Springer Gabler.

Anmerkungen

- ¹ Die Erfassung der Anzahl Besuche durch die Coworking Spaces stimmte in den meisten Fällen nicht mit den Aussagen in den Interviews überein; wo das vorkam, wurde die Angabe aus den Interviews übernommen. Bei einer Firma lagen keine genauen Nutzungszahlen vor, da deren Mitarbeiter zunächst keine regulären Spaces besuchten, sondern sich bei anderen, themenverwandten Organisationen eingemietet hatten. Im Lauf des Untersuchungsjahres wurde nach Verfügbarkeit auf lokale Coworking Spaces in der Nähe des Wohnorts der Mitarbeitenden umgestellt. Die konkreten Zahlen pro Person wurden individuell aufgrund der Aussagen in den Interviews berechnet.
- ² Im Laufe des Coworking-Experiments wurde an einem Standort aber auf ein Coworking-Angebot gewechselt.

Bildquellen

Titelseite:

Foto: Witzig The Office Company (Lenzburg)

Seite 6:

Foto: © BlueLab, Jan Bolomey

Foto: Citizen Space Zurich (© Markus Lamprecht)

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

Foto: www.thinkstockphotos.de, scyther5

Seite 9:

Foto: © BlueLab, Jan Bolomey

Seite 11:

Foto: © BlueLab, Jan Bolomey

Seite 13:

Foto: CoworkEngadin, Marcello Mariana

Seite 14:

Abb. McKinsey: <https://mck.co/2SHyozv>

Abb. Deloitte: <https://bit.ly/2GdjrDM>

Seite 16:

Abb. ManagementWissen: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-18778-1>

Seite 17:

© Statista 2018, <https://bit.ly/2y3nsC0>, Sources:

Deskmag; Nexudus; essensys; GCUC

Seite 20:

Abb. Titelseite Deskmag (2018)

Seite 21:

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

Foto: © BlueLab, Jan Bolomey

Foto: www.thinkstockphotos.de, scyther5

Seite 22:

Foto: Citizen Space Zurich (© Markus Lamprecht)

Foto: Witzig The Office Company (Lenzburg)

Seite 24:

Foto: Witzig The Office Company (Ideation Space, Zürich)

Seite 26:

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

Seite 28:

Foto: @Kunzwerk&Ruben, Wytttenbach

Seite 30:

Foto: @WorkHub, Jan Bolomey

Seite 34:

Foto: © BlueLab, Jan Bolomey

Seite 35:

Foto: @Kunzwerk&Ruben, Wytttenbach

Seite 36:

Foto: Mia Engiadinia

Seite 37:

Foto: Barbara Josef

Seite 39:

Foto: Witzig The Office Company (Lenzburg)

Seite 40:

Foto: Andrea Back, St. Oberholz, Rosenthaler Platz

Seite 41:

Foto: Barbara Josef

Seite 43:

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

Institut für Wirtschaftsinformatik
Prof. Dr. Andrea Back
Universität St. Gallen
Müller-Friedberg-Strasse 6/8
CH-9000 St. Gallen

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

Forschungsinstitut für Arbeit
und Arbeitswelten
Prof. Dr. Antoinette Weibel
Universität St. Gallen
Müller-Friedberg-Strasse 6/8
CH-9000 St. Gallen

+41 (0)71 224 28 00
info.faa@unisg.ch
faa.unisg.ch

