



FGW-Studie

Digitalisierung von Arbeit 12

Hartmut Hirsch-Kreinsen, Anemari Karačić (Hrsg.)



Jana Echterhoff, Romina Große, David Hawig, Marie Jégu, Rüdiger Klatt,
Hartmut Neuendorff, Silke Steinberg

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von Coworking-Modellen für
Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich
Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung



FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V.
Kronenstraße 62
40217 Düsseldorf

Telefon: 0211 99450080
E-Mail: info@fgw-nrw.de
www.fgw-nrw.de

Geschäftsführender Vorstand

Prof. Dr. Dirk Messner, Prof. Dr. Ute Klammer (stellv.)

Themenbereich

Digitalisierung von Arbeit - Industrie 4.0
Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Vorstandsmitglied
Anemari Karačić, wissenschaftliche Referentin

Layout

Olivia Pahl, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit

Förderung

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen

ISSN

2510-4101

Erscheinungsdatum

Düsseldorf, Dezember 2018

Jana Echterhoff, Romina Große, David Hawig, Marie Jégu, Rüdiger Klatt,
Hartmut Neuendorff, Silke Steinberg

***Coworking* in NRW**

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

Auf einen Blick

- Obwohl das Arbeitsmodell *Coworking* das Potenzial hätte, offene Kollaborations- und Innovationsprozesse über Unternehmensgrenzen hinweg generell zu unterstützen, wird es derzeit überwiegend von eher innovationsintensiven, kreativen Branchen (*IT*- und Kreativbranche) sowie von Selbstständigen und *Freelancern* genutzt. Die bisherige Ausgestaltung des Arbeitsmodells *Coworking* folgt einer begrenzten (Markt-)Ausrichtung auf die Bedarfe und Anforderungen dieser Zielgruppe. Dies führt zu einem *Lock-in*-Effekt, bezogen auf weitere erreichbare Zielgruppen.
- Ein Szenario für zukünftige *Coworking Spaces*, die sich weiteren Zielgruppen gegenüber öffnen, müsste das Dienstleistungsmodell *Coworking* fortentwickeln. Durch zusätzliche Dienstleistungsangebote (z. B. die Einrichtung von geschützten Zonen, flexible Kinderbetreuung, Kompetenzentwicklungsangebote, ergonomische Angebote, innovative *IT-Tools*) kann *Coworking* aus Betreiber- und Nutzer_innensicht insbesondere für Berufspendler_innen, Erwerbstätige mit familiärer Verantwortung, aber auch für die diejenigen, die derzeit eher das *Homeoffice* vorziehen, eine attraktive Alternative werden.
- Zu empfehlen ist für NRW, speziell für Berufspendlerinnen und -pendler mit und ohne familiäre Verpflichtungen ein wohnortnahes *Coworking*-Modell zu fördern, das anspruchsvolle, motivierende und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen bereitstellt.

Abstracts

***Coworking* in NRW – Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung**

Im Forschungsvorhaben *Coworking.NRW* wurde eine Bestandsaufnahme der *Coworking*-Büros in NRW und ihrer Arbeitsbedingungen erarbeitet. Dazu wurden eine Expertenbefragung (n=10), eine *Online*-Beschäftigtenbefragung (n=73), eine schriftliche Befragung von acht *Coworking*-Einrichtungen in NRW (von insgesamt 33 bekannten Einrichtungen zum Zeitpunkt der Erhebung) sowie vier vertiefende Fallstudien in *Coworking*-Büros durchgeführt. Untersucht wurden die Potenziale und Risiken des neuen Arbeitsmodells für die Zielgruppen der Berufspendler_innen, der Personen mit familiärer Verantwortung und der diskontinuierlich Beschäftigten. Auf dieser Grundlage wurden Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung des Arbeitsmodells *Coworking* abgeleitet, um es auf diese Weise für die genannten Zielgruppen attraktiver zu machen.

***Coworking* in NRW – Potentials and risks of *coworking*-models for commuters, discontinuously employed workers and workers with family responsibilities**

The research project *Coworking.NRW* has prepared an overview of the state of the art of Northrhine-Westfalia's (NRW) *coworking*-offices and their working conditions. To gather relevant data, expert interviews (n=10), an online-survey (n=73) and a written survey of eight *coworking* spaces in NRW (out of 33 registered *coworking* spaces at the time of assessment) have been conducted. Furthermore, four *coworking* spaces have been analyzed in-depth as case-studies. Points of investigation have been potentials and risks of this new model of work for the target groups of commuters, workers with family responsibilities and discontinuously employed workers. On this basis, recommendations for a further development of the *coworking*-model have been formulated to attract the mentioned target-groups.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	vi
Abkürzungsverzeichnis	vii
Hartmut Neuendorff: Vorwort	viii
1 Problemstellung, methodisches Vorgehen und zentrale Untersuchungsfragen	1
1.1 Forschungsdesign	2
1.2 Zum Ansatz der systemischen Interventionsforschung	2
2 Konzeptioneller Ansatz: Coworking als Paradigma sozialer Innovation – Chancen für die Organisation von morgen?	5
2.1 Konzeptionelle Grundlagen des Konzeptes <i>Coworking</i>	7
2.1.1 Geteiltes Wissen als Ressource moderner Arbeit	7
2.1.2 Kollaborative Strukturen in <i>Crowdsourcing</i> -Prozessen	9
2.1.3 Innovationsmanagement in kollaborativen Prozessen	11
2.2 Gestaltung von Innovationsprozessen in Kollaborationen	12
2.2.1 Unterstützungsbedarfe bei Kollaborationsprozessen in <i>Coworking Spaces</i>	12
2.2.2 Entwicklung von Innovationskompetenzen	13
3 Stand der Forschung und Praxis des Coworkings in NRW	15
3.1 <i>Coworking</i> und dessen Nutzung aus Sicht der aktuellen Forschung	15
4 Potenziale und Risiken von Coworking aus Expertensicht	23
4.1 <i>Coworking</i> für abhängig Beschäftigte	25
4.2 <i>Coworking</i> für Berufspendler_innen	26
4.3 <i>Coworking</i> für abhängig Beschäftigte mit familiärer Verantwortung	28
4.4 Das <i>Coworking</i> für weitere Zielgruppen	29
4.5 Schlussfolgerungen	31
5 Coworking-Büros in NRW – Ergebnisse der Befragung von Coworking-Unternehmen	32
5.1 Ergebnisse	33
5.1.1 Stärken und Schwächen des Coworkings aus der Sicht von Betreiber_innen	33
5.1.2 Zielgruppenerschließung	35
5.1.3 Zukünftige Ausgestaltung von <i>Coworking-Spaces</i> zur Attraktivitätssteigerung ...	36

5.2	Schlussfolgerungen.....	37
6	Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung: <i>Coworking</i> aus Beschäftigtensicht – eine innovative Arbeitsform mit Zukunft?	39
6.1	Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung.....	43
6.2	Schlussfolgerungen.....	51
7	Fallstudien: <i>Coworking</i> in NRW	52
7.1	Fallstudie 1 (F1)	53
7.1.1	Innovations- und Synergiepotenziale von <i>Coworking</i>	54
7.1.2	Förderliche und hemmende Bedingungen für das <i>Coworking</i> (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen)	54
7.1.3	Potenziale und Risiken von <i>Coworking</i> für verschiedene Beschäftigtengruppen (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte).....	54
7.1.4	Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen	55
7.1.5	 Tragfähiges Geschäftsmodell für <i>Coworking</i> für eine erweiterte Nutzer_innengruppe	55
7.2	Fallstudie 2 (F2)	56
7.2.1	Innovations- und Synergiepotenziale von <i>Coworking</i>	57
7.2.2	Förderliche und hemmende Bedingungen für das <i>Coworking</i> (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen)	57
7.2.3	Potenziale und Risiken von <i>Coworking</i> für verschiedene Beschäftigtengruppen (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte).....	58
7.2.4	Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen	58
7.2.5	Tragfähiges Geschäftsmodell für <i>Coworking</i> für eine erweiterte Nutzer_innengruppe	58
7.3	Fallstudie 3 (F3) und 4 (F4)	59
7.3.1	Innovations- und Synergiepotenziale von <i>Coworking</i>	61
7.3.2	Förderliche und hemmende Bedingungen für das <i>Coworking</i> (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen)	61
7.3.3	Potenziale und Risiken von <i>Coworking</i> für verschiedene Beschäftigtengruppen (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte).....	61
7.3.4	Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen	61

7.3.5	Tragfähiges Geschäftsmodell für <i>Coworking</i> für eine erweiterte Nutzer_innengruppe	62
7.4	Ergebnisse der Fallstudien-Empirie in analytischer Perspektive	63
7.4.1	Das allgemeine Modell des <i>Coworkings</i>	63
7.4.2	Förderliche und hemmende Bedingungen für das <i>Coworking</i> (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen)	63
7.4.3	Potenziale und Risiken von <i>Coworking</i> für verschiedene Beschäftigtengruppen .	64
7.4.4	Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen	65
7.4.5	Tragfähiges Geschäftsmodell für <i>Coworking</i> für eine erweiterte Nutzer_innengruppe	66
8	Wie <i>Coworking</i> weiterentwickelt werden kann – Szenario für ein <i>Coworking</i>-Modell für abhängig Beschäftigte	67
9	Ergebnisse und Handlungsempfehlungen: das Laborexperiment CoWin	78
9.1	Zusammenführung der Ergebnisse.....	78
9.2	Handlungsempfehlungen	80
9.3	Das Spin-off-Projekt CoWin	82
9.4	Ausblick.....	85
	Literatur.....	86
	Über die Autor_innen.....	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Öffentliche Arbeitsräume	15
Abbildung 2: Anteil der Personen, die Möglichkeiten haben, im Homeoffice zu arbeiten (in Prozent)	45
Abbildung 3: Anteil der Personen, die die genannten Aspekte als Stärken des <i>Coworkings</i> bewerten (in Prozent)	46
Abbildung 4: Anteil der Personen, die die genannten Aspekte als Schwächen des <i>Coworkings</i> bewerten (in Prozent).....	47
Abbildung 5: Anteil der Personen, die den genannten Aspekten als Ausstattungskriterien zustimmen (in Prozent).....	48
Abbildung 6: Anteil der Personen, die den genannten Dienstleistungsangeboten für einen <i>Coworking Space</i> zustimmen (in Prozent)	49
Abbildung 7: Anteil der Personen, die das Konzept des <i>Coworkings</i> für die Zielgruppen Berufspendler_innen, Arbeitnehmer_innen mit familiärer Verantwortung und abhängig Beschäftigte als interessant einschätzen (in Prozent)	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Technisch-organisatorische Merkmale.....	70
Tabelle 2: Soziale Merkmale	71
Tabelle 3: Gruppenergebnisse (nach Zielgruppen sortiert)	73
Tabelle 4: Im Reallabor CoWin zu untersuchende Unterstützungsleistungen	84

Abkürzungsverzeichnis

NRW	Nordrhein-Westfalen
IKT	Informations- und Kommunikations-Technologien
F1	Fallstudie 1
F2	Fallstudie 2
F3	Fallstudie 3
F4	Fallstudie 4
FIAP	Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Innovation
B1	Betreiber_in 1
B2	Betreiber_in 2

Hartmut Neuendorff: Vorwort

Eine konsequente Nutzung digitaler Technologien für zeitlich, sachlich und sozial entgrenzte Arbeitsprozesse: Darauf basiert das sich immer stärker verbreitende *Coworking*-Modell (vgl. Döring 2010, S. 32). Es hat sich als viertes Arbeitsmodell neben der Arbeit im Betrieb, zu Hause oder unterwegs etabliert. Es bietet zahlreiche gesellschaftliche Chancen, aber auch Risiken, die die Forschung bislang kaum untersucht hat.

Die wenigen vorhandenen Informationen lassen dennoch einige Rückschlüsse zu. Die *Global Coworking Survey* weist immerhin aus, dass 54 % der Coworker_innen alleinselbstständig sind, knapp 20 % beschäftigen als Unternehmer_innen weitere Angestellte, und nur jeder bzw. jede fünfte Coworker_in ist abhängig beschäftigt. Das Durchschnittsalter liegt bei 34 Jahren, davon sind zwei Drittel männlich. Vertreter_innen der Kreativbranche und der Neuen Medien machen den größten Anteil aus (vgl. Foertsch 2011).

Döring (2010, S. 32) geht überdies zu Recht davon aus, dass „Coworking [...] eine aktuell primär von Freiberufler_innen genutzte Arbeitsform [ist], bei der Erwerbstätige mit den verschiedensten Aufgabenbereichen unabhängig von ihrem aktuellen Arbeitgeber an einem Ort zusammenarbeiten“. Obwohl das kostengünstige, *community*-basierte und familienfreundliche Modell eigentlich nicht auf bestimmte Berufsgruppen limitiert ist, wird es bislang fast ausschließlich in kreativen Berufen genutzt (vgl. Johns/Gratton 2012).

Zahlreiche praxisorientierte Forschungsfragen bleiben offen, z. B.:

- Was sind, aus Sicht der Nutzer_innen und aus Sicht der potenziellen Nutzer_innen, die Stärken und Schwächen des neuen Arbeitsmodells?
- Welche Beschäftigtengruppen nutzen das *Coworking*-Modell bislang nicht und aus welchen Gründen?
- Warum ist *Coworking* für beispielsweise abhängig beschäftigte Berufspendler_innen und andere Beschäftigtengruppen noch keine tragfähige Alternative zur Telearbeit?
- Warum profitieren Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen durch Kinder oder pflegebedürftige Angehörige noch wenig von den *Coworking*-Potenzialen?
- Wie können breitere Beschäftigtengruppen auch außerhalb der IKT- und Kreativbranchen vom Potenzial des *Coworkings* profitieren?
- Wie kann das Modell *Coworking* weiterentwickelt werden, so dass Gesundheit, Kreativität und Beschäftigungsfähigkeit erhöht und mehr Zielgruppen erreicht werden?

Um diese und andere mit *Coworking* verbundene Forschungsfragen abzuklären, hat das Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) eine Bestandsaufnahme zum Thema *Coworking in NRW* durchgeführt.

Das Projekt *Coworking.NRW* hat dabei auch untersucht,

- welche Potenziale und Risiken *Coworking* für bisherige und potenzielle Nutzer_innen hat,
- welche Synergien, die zwischen den *Coworker_innen* entstehen und genutzt werden, auch für die untersuchten potenziellen Zielgruppen interessant sind,
- ob und wie Prozesse der *Co-Creation* und Co-Arbeit für neue Berufspendler_innen, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung ermöglicht werden.

Der Ansatz des FIAP war dabei gestaltungsorientiert. Es ging auch darum zu fragen, wie man das neue Arbeitsmodell *Coworking* für neue Zielgruppen weiterentwickeln kann und wie dabei die Arbeitsqualität erhalten oder gesteigert werden kann.

In dieser Studie stellt das FIAP die Ergebnisse der FGW-Studie *Coworking.NRW* vor, die das Institut für das Land NRW durchgeführt hat.

Dortmund im Juni 2018

Prof. Dr. em. Hartmut Neuendorff

1 Problemstellung, methodisches Vorgehen und zentrale Untersuchungsfragen

Das sich immer stärker verbreitende *Coworking*-Modell (vgl. Döring 2010, S. 32) basiert als neues Modell der Arbeit in der digitalen Ökonomie auf der konsequenten Nutzung digitaler Technologien für zeitlich, sachlich und sozial entgrenzte Arbeitsprozesse. Es bietet zahlreiche gesellschaftliche Chancen, aber auch Risiken, die bislang kaum aus sozial- und arbeitswissenschaftlicher Sicht untersucht worden sind. Beispielhaft kann hierfür die Reduktion der Arbeitswege für Pendler_innen genannt werden, welche sowohl den Pendlerstress reduziert, als auch aus ökologischer Perspektive sinnvoll ist und insbesondere im Ruhrgebiet und in NRW großes Potenzial hat. Es fehlen aber bislang wissenschaftliche Studien, die insbesondere Entwicklungsmöglichkeiten für die Nutzung des *Coworkings* durch einen erweiterten Kreis von Beschäftigtengruppen aufzeigen und Handlungsempfehlungen geben, wie das *Coworking* in NRW entsprechend aufgestellt werden kann.

Im vorliegenden Forschungsvorhaben wurde daher eine umfassende Übersicht der *Coworking*-Büros in NRW und ihrer Arbeitsbedingungen erarbeitet. Dabei sollte im Besonderen untersucht werden, welche Potenziale und Risiken das neue Arbeitsmodell für die Zielgruppen der Berufspendler_innen, diskontinuierlich Beschäftigten und Personen mit familiärer Verantwortung hat. Auf dieser Grundlage wurden Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung des Arbeitsmodells *Coworking* abgeleitet, um das Konzept für die genannten Zielgruppen attraktiver zu machen.

Es sollte untersucht werden,

- welche Potenziale und Risiken *Coworking* für bisherige und potenzielle Nutzer_innen hat,
- welche Synergien, die zwischen den *Coworker*_innen entstehen und genutzt werden, auch für die untersuchten Gruppen interessant sind,
- ob und wie Prozesse der *Co-Creation* und Co-Arbeit für neue Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung ermöglicht werden und
- ob die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel durch *Coworking* gefördert wird.

1.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign sah zunächst eine konzeptionelle Betrachtung des neuen Arbeitsmodells *Coworking* vor, das auf die Analyse der Potenziale für Innovation und grenzüberschreitende Kollaboration abzielte. In qualitativen und quantitativen Erhebungen auf der Grundlage der Methoden empirischer Sozialforschung wurde danach der Status Quo des *Coworkings* in NRW im Rahmen einer Literaturanalyse zum Forschungsstand, einer darauf aufbauenden vertiefenden Expertenbefragung sowie in der Befragung von *Coworking*-Unternehmen und (potenziellen) *Coworking*-Nutzer_innen ermittelt. In der zweiten Projektphase wurden mit Hilfe der am FIAP entwickelten Methode der systemischen Interventionsforschung potenzielle Nutzer_innen von *Coworking Spaces* und die (potenziellen) Betreiber_innen von *Coworking Spaces* in Innovationswerkstätten an einen Tisch gebracht, um ihre jeweiligen Ansätze und *Coworking*-Modelle aus dem Blickwinkel der von uns adressierten Zielgruppen weiterzuentwickeln. Auf dieser Basis entstanden ein Szenario für das *Coworking* der Zukunft sowie Handlungsempfehlungen, wie dieses Konzept praktisch umgesetzt werden kann.

Im Zentrum der gestaltungsorientierten Forschungen der Studie standen folgende Forschungsfragestellungen:

- (1) Wo liegen die Innovations- und Synergiepotenziale von *Coworking* für Beschäftigte aus den Zielgruppen (Personen mit familiärer Verantwortung, *Freelancer*, diskontinuierlich Beschäftigte) und ihre Unternehmen?
- (2) Was fördert/was hemmt die Bereitschaft zur Arbeit in einem *Coworking*-Büro?
- (3) Wo liegen die Potenziale und Risiken von *Coworking* für diese Beschäftigtengruppen?
- (4) Welche konkreten technisch-organisatorischen Voraussetzungen und Unterstützungsmöglichkeiten für Kooperation und *Co-Creation* sind notwendig, um die Potenziale auszuschöpfen?
- (5) Muss das vorhandene *Coworking* um geeignete Dienstleistungen erweitert werden, damit es diese Zielgruppen auch anspricht?
- (6) Wie könnte ein tragfähiges Geschäftsmodell für *Coworking* für eine erweiterte Nutzergruppe in der Zukunft aussehen?

1.2 Zum Ansatz der systemischen Interventionsforschung

Ansätze der gestaltungsorientierten Sozialforschung wie die hier im Projekt konzeptionell zugrunde gelegte systemische Interventionsforschung (vgl. Klatt et al. 2012) geht auf die von Lewin (1953) entwickelte Aktionsforschung zurück, mit der verhindert werden sollte, dass das für den

Bereich der Humanwissenschaften zu Erforschende lediglich als ‚Informationsreservoir‘ und Datenlieferant verstanden würde, das passiv und unfähig wäre, die eigene Situation zu analysieren und Lösungen für Probleme zu finden.

Das auf der Grundlage einer durch Systemtheorie und Konstruktivismus aktualisierten Aktionsforschung entwickelte Konzept systemischer Interventionsforschung geht dagegen von einer ganzheitlichen Sicht der Wirklichkeit aus (vgl. Klatt et al. 2012), in der das Objekt der Forschung aus seiner Funktion des Objektes heraustritt und in seiner Autonomie und seinen vernetzten Zusammenhängen betrachtet und behandelt wird. Interventionsstrategien müssen aus dieser Perspektive „nicht aus der Sicht des Beobachters, sondern aus der Sicht des Systems entworfen und implementiert werden“, was sich in den Worten von Helmut Willke dahin konkretisieren lässt,

„daß es der Operationsmodus des Systems ist, welcher über den Erfolg von Interventionen entscheidet. [...] Interventionen sind daran gebunden, daß sie auf ein ‚operational geschlossenes System‘ treffen und mithin nur innerhalb des Operationsmodus und der generativen Mechanismen des Systems wirksam werden können“ (Wilke 1994, S. 88).

Der Systemtheorie Luhmanns (vgl. Luhmann 1984) verdankt sich die Erkenntnis, dass jedes System einer eigenen ‚Logik‘ folgt, die von der systemrelativen Herausbildung eines eigenen Verhältnisses zur Umwelt begleitet wird. In der Konsequenz ‚sieht‘ ein soziales System nur das, was es im Raster eigener Begrifflichkeiten und Deutungsmechanismen wahrnehmen kann. In diesem Sinne ‚konstruieren‘ individuelle und soziale Systeme eigene ‚Welten‘, die ihren Wahrnehmungs- und Handlungshorizont begrenzen. In der Wirtschaft bilden Unternehmen, die die Emergenz neuer Technologien und Märkte durch die allgemeine ‚Digitalisierung‘ von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen nicht wahrgenommen haben (z. B. die ‚Smartphone-Revolution‘), ein gutes Beispiel für Existenzkrisen, die diese Art von Wirklichkeitskonstruktion immer auch begleiten. Entwicklungen innerhalb anderer ‚Welten‘ werden aus der Innenperspektive heraus nicht wahrgenommen, so dass nicht auf sie reagiert werden kann.

Die handlungsorientierte Forschung am Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) versucht deshalb im Rahmen des Ansatzes der systemischen Interventionsforschung, vorhandene Strukturen wie das *Coworking*-Modell aufzugreifen, Entwicklungsprozesse innerhalb dieses Paradigmas zu unterstützen und bestehende Initiativen zur Definition und zur Lösung arbeitsbezogener Probleme zu fördern. Die gemeinsame Festlegung von Zielen, methodischem Vorgehen und längerfristigen Maßnahmen durch alle Beteiligten sowie die Durchführung exemplarischer Aktionen bereits in der Forschungsphase könnten als die Kennzeichen dieser Form von Forschung betrachtet werden. Sie definiert sich zudem durch die gemeinsame Auswertung der Ergebnisse durch alle Beteiligten. Aktionsforschung in diesem Sinne wäre grundsätzlich partizipativ (vgl. Argyris/Schön 2002; Cherry 1999).

Der Ansatz der systemischen Beratung und Intervention, dessen Grundlagen die Erkenntnisse der Systemtheorie (vgl. Luhmann 1984) und des radikalen Konstruktivismus (vgl. Glasersfeld

1996; Maturana/Varela 1987; Von Foerster 1985) bilden, hat diesen methodischen Ansatz in gewisser Weise aufgegriffen und weiterentwickelt. Systemische Beratung geht dabei von einer ganzheitlichen Sicht der Wirklichkeit aus, in der soziale Innovationen wie das *Coworking* als eine technisch unterstützte Rekonzeptualisierung der raumzeitlichen Koordinaten von Arbeit nicht isoliert, sondern in ihren vernetzten Zusammenhängen betrachtet und behandelt werden, um im Zusammenhang mit einer zunehmend flexibilisierten und digitalisierten Arbeitswelt Gestaltungsmöglichkeiten zu generieren, die gezielt gesteuert und beeinflusst werden und zur Etablierung und Weiterentwicklung bestehender und neuer Arbeitsformen beitragen können.

Auch die Forschungsziele, der Forschungsprozess, der Forschungsgegenstand und die daran beteiligten Akteur_innen könnten in einem reflexiven Prozess der Forschung, Entwicklung und Umsetzung bei der Lösung von Problemen berücksichtigt werden. Das systemische Konzept der Intervention (vgl. Bamberger 2005; Radatz 2006) versteht sich dabei als ein dialogischer Prozess der Definition von Wirklichkeit, zum Verflüssigen von festgefahrenen Überzeugungen, Verhaltensweisen, Regeln oder Mustern.

Dieser Ansatz systemischer Beratung und Intervention wird im Konzept der systemischen Interventionsforschung für Akteur_innen im Handlungsfeld des *Coworkings* genutzt und weiterentwickelt. Es organisiert Forschung und Entwicklung innerhalb eines Prozesses, der zwischen Wissenschaft, intermediären Akteuren (Institutionen, Berater_innen, Verbänden, Netzwerken) und den betroffenen (potenziellen) Nutzer_innen erfolgt, damit sich die Wissens- und Gestaltungspotenziale aller beteiligten Akteur_innen und Akteursgruppen entfalten können. Sie werden als ‚Experten‘ für ihre eigenen Probleme angesehen. Wissenschaft und Beratung unterstützen die handelnden Personen durch Prozesse der Wissensgewinnung und des Wissenstransfers. Der Ansatz folgt dabei in der Intervention einem ‚ökologischen Prinzip‘ der sanften Steuerung. Die Praktiker aus den *Coworking Spaces* und ihre (potenziellen) Nutzer_innen werden als ‚Expert_innen‘ für ihre eigenen Probleme angesehen. Wissenschaft und Beratung unterstützen die Selbststeuerungsfähigkeit der handelnden Personen durch dialogische Prozesse der Wissensgewinnung und des Wissenstransfers, um die Weiterentwicklung der sozialen Prozesse und Strukturen nachhaltig zu befördern.

Ziel eines solchen Vorgehensmodells ist es, selbstreflexive Kompetenzentwicklungsprozesse zu instrumentieren und zu organisieren, um die Selbststeuerungsfähigkeit der handelnden Personen zu erhöhen und die sozialen Strukturen im Untersuchungsfeld zielgruppenadäquat neu zu justieren.

2 Konzeptioneller Ansatz: *Coworking* als Paradigma sozialer Innovation – Chancen für die Organisation von morgen?

Wie zuvor beschrieben, geht es in der Studie *Coworking.NRW* um eine Analyse der Potenziale des Konzeptes *Coworking* für die Zielgruppen der Berufspendler_innen, der Beschäftigten mit Familienverantwortung und der diskontinuierlich Beschäftigten. Dabei handelt es sich zumeist um Beschäftigte in Organisationen. Es soll aus diesem Grund zunächst aus einer konzeptionellen Perspektive heraus analysiert werden, welche Potenziale das neue Arbeitsmodell Organisationen bietet und welche Möglichkeiten prinzipiell gegeben sind, um die Potenziale dieses neuen Arbeitsmodells zu unterstützen. Dabei versuchen wir, *Coworking* auch als Ausdruck einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung zu verstehen. Wir konzentrieren uns in diesem Schritt insbesondere auf die Innovationspotenziale, die sich den Unternehmen durch das neue Arbeitsmodell möglicherweise bieten könnten.

Erstens kennzeichneten neue Informations- und Kommunikations-Technologien (IKT) und eine radikale Veränderung von individuellen Lebensstilen, von Formen des Zusammenlebens und öffentlichen Strukturen und Diskursen den Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft und haben hier zu einer Neudefinition von Organisationsprozessen und einer Neubewertung gesellschaftlicher Wertschöpfung geführt. Durch den gestiegenen Innovationsdruck haben sich auch die Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Arbeit, die Arbeits- und Innovationsprozesse und die Anforderungen an individuelle Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung grundlegend transformiert (vgl. BMAS 2017, S. 19).

Der Begriff der Öffnung ist ein Schlüsselbegriff in diesen Transformationsbewegungen. Dezentralisierte, offene Organisations- und Innovationsprozesse, die auf Kollaboration und das Teilen von Wissen setzen, gelten als Paradigma moderner gesellschaftlicher Wertschöpfung und vollziehen sich in Netzwerken. Dieses Paradigma der ‚*Co-Creation*‘ löst das ‚*Power Paradigm*‘ ab (vgl. Jansen/Pieters 2017), das charakteristisch für die Großunternehmen noch in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts war. Deren Vormachtstellung bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen beruhte vor allem auf Wissenssicherung und -dominanz und führte zu geschlossenen Strukturen von Unternehmen.

Durch moderne IKT und das Internet verbleibt Wissen heute nicht in geschlossenen Organisationen, sondern verbreitet sich mit wachsender Geschwindigkeit. Wissensflüsse sind nicht mehr durch Individuen kontrollierbar, sie entwickeln vielmehr nicht vorhersehbare Dynamiken. Unter diesen Umständen ist auf der individuellen Ebene die Bedeutung von Zusammenarbeit in einem auf Vertrauen basierenden Netzwerk und von gemeinsamer Wertschöpfung über Unternehmensgrenzen hinweg gestiegen. Die Unternehmen und Beschäftigten sind zunehmend gefordert, Netzwerke und den Aufbau einer kollaborativen, geteilten Arbeitskultur zu initiieren und zu gestalten. Unternehmen haben aufgrund ihrer tradierten Strukturen und Systeme Schwierig-

keiten, sich als Organisationen zu öffnen. Darüber hinaus ist es für Beschäftigte in Organisationen oft eine große Herausforderung, den neuen Kompetenzanforderungen zu genügen. Hier geht es auch um den Aufbau neuer Arbeitskulturen.

Zweitens bietet das Konzept *Coworking* aus einer konzeptionellen Perspektive zahlreiche Möglichkeiten, an diesen Herausforderungen zu arbeiten. Dies haben auch Unternehmen erkannt. Innovationsintensive, kreative Branchen (*IT*, Design und Kreativbranche) sowie Selbstständige und *Freelancer* (die Kollaboration nur über den Kontakt nach außen, über Netzwerke realisieren können) nutzen die Vorteile des *Coworkings* intuitiv seit Langem. *Coworking Spaces* dieser Branchen sind bereits weit verbreitet. Unternehmen, insbesondere in traditionellen Branchen, verändern ihre Strukturen und Prozesse langsamer und passen sich den neuen Innovationsanforderungen nur zögerlich an. Immer mehr Unternehmen scheinen aber zu erkennen, dass das Konzept *Coworking* über die Anmietung zusätzlicher Arbeitsplätze hinaus große Vorteile bietet (vgl. Zahrt 2017). Pendelnde Mitarbeiter_innen und Beschäftigte mit Familienverantwortung können entlastet werden. Konflikte in Belegschaften können entzerrt und neue Innovationsprozesse durch einen Input von außen, also durch Austausch, Kooperation und Kollaboration mit Externen, ausgelöst werden.

Durch eine neue Form der Arbeitsgestaltung könnten neue Arbeitskulturen entstehen. Öffnung könnte so auf individueller Ebene trainiert werden. Gerade große Unternehmen erkennen diese Vorteile immer mehr, nutzen die hier entstehenden Innovationspotenziale jedoch noch unsystematisch.

Es ist bisher wenig bekannt, welche Gestaltungsprozesse im Bereich *Coworking* die meisten Innovationsvorteile für Unternehmen freisetzen, und für viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter_innen ist das Konzept vollkommen fremd. Es ist oft schwierig, Beschäftigte in Unternehmen für die Arbeit in einem *Coworking Space* zu motivieren. Dies wurde auch in unseren Unternehmensbefragungen und den Expertengesprächen deutlich.

Drittens müssen aus konzeptioneller Sicht insbesondere die Vorteile und der Mehrwert des *Coworkings* im Hinblick auf Anforderungen und Bedarfe moderner Arbeitsprozesse deutlich definiert werden, um das Konzept für die Zielgruppe der Studie (Pendler_innen, Beschäftigte mit familiärer Verantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte) öffnen zu können.

Im Folgenden soll das Konzept *Coworking* im Besonderen auf die diesem Konzept inhärenten Innovationspotenziale hin analysiert werden. Um Unternehmen den Mehrwert dieser neuen Form von Arbeit auch mit Blick auf die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter_innen und den Aufbau neuer Arbeitskulturen näherbringen zu können, ist eine Definition dieses Mehrwertes notwendig.

2.1 Konzeptionelle Grundlagen des Konzeptes *Coworking*

Die lateinische Vorsilbe ‚Co‘ (bzw. ‚Ko‘) repräsentiert im *Coworking*-Konzept den Netzwerk-Gedanken. Sie steht in Wortzusammensetzungen für *cum*, was ‚mit‘ oder ‚zusammen‘ bedeutet.

Als sinnstiftender Bestandteil der Bezeichnung *Coworking Space*, der in unterschiedlichen *Communities* der modernen Arbeitswelt eine feste Vorstellung evoziert, verweist die Vorsilbe ‚Co‘ bereits auf die herausragende Bedeutung der dem *Coworking*-Konzept innewohnenden Idee des Netzwerks in modernen Arbeitsprozessen. Ein *Coworking Space* unterscheidet sich im Idealfall nämlich vom Großraumbüro nicht nur durch die Tatsache, dass die *Coworker_innen* unterschiedlichen Organisationen angehören, sondern vor allem dadurch, dass zwischen ihnen Synergien und im Besonderen neue Ideen entstehen, die auf *Crowdsourcing*-Prozessen beruhen. Dass dies geschieht, setzt zielgerichtete Gestaltungsprozesse voraus, die in den Rahmenbedingungen eines *Coworking Space* sozusagen institutionalisiert werden können, um so Kollaborationsprozesse zu ermöglichen (zur Definition des Begriffs Kollaboration siehe Punkt 2.1.2).

Dabei stellt sich zunächst die Frage, welche äußeren und inneren Gestaltungsprinzipien von Interaktionssystemen dazu führen können, dass das ‚Co‘ beim *Coworking* tatsächlich einen Mehrwert für *Coworker_innen* und die hinter ihnen stehenden Organisationen erzeugt und wie diese neue Arbeitsform die allgemeine gesellschaftliche Wertschöpfung unterstützen kann. Aufgrund der wachsenden Anzahl von Unternehmen werden immer mehr Erwartungen, aber auch Gestaltungsmöglichkeiten in das Konzept *Coworking* getragen, die genutzt werden müssen. Hierzu ist es wichtig zu verdeutlichen, an welchen Schnittstellen das Konzept *Coworking* mit den Anforderungen moderner Innovationsprozesse zusammenpasst. Der Kern dieses Konzeptes ruht auf drei Ressourcen für gemeinschaftliche Arbeitsprozesse: 1. *Crowdsourcing* bzw. Teilen von Wissen, 2. Kollaboration und 3. Innovationsmanagement. Diese drei Ressourcen werden im Folgenden vertieft analysiert.

2.1.1 Geteiltes Wissen als Ressource moderner Arbeit

Individuelles und kollektives Wissen ist in der postindustriellen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft die konstituierende Größe der sozialen und der ökonomischen Prozesse. Nicht mehr Sachkapital ist entscheidend für ökonomischen und sozialen Erfolg von Organisationen, sondern das in Netzwerken generierte Wissen (vgl. Bell 1976; Touraine 1969). Da sich durch den technologischen Fortschritt der Zugang zum ‚Kapital‘ Wissen verändert hat, Wissen für jeden zugänglich und gleichermaßen verfügbar ist, hat das Paradigma des Netzwerks Organisationsstrukturen wie Hierarchie und Kontrolle ersetzt (vgl. Castells 2001). Das Teilen von Wissen im Netzwerk und die kollaborative Entwicklung innovativer Ideen unter Nutzung eines möglichst hohen Grades an Diversitätspotenzial zeichnen moderne Innovationsprozesse aus.

Wissen wird dabei nicht als feste Konstante, als ‚Wahrheit‘ betrachtet, sondern wird kontinuierlich revidiert und verbessert. Es ist deshalb nur in dialogorientierten, demokratischen Prozessen

generierbar. Wissen ist Ressource und ist immer mit Nicht-Wissen gekoppelt. Nicht-Wissen bietet einen hohen Grad an Freiheit für die Entwicklung neuer Ideen, ist aber auch immer mit der Notwendigkeit verknüpft, Unsicherheit zu bekämpfen, nur so wird auch Nicht-Wissen zur wertvollen Ressource (vgl. Böhle 2011). Sowohl Nicht-Wissen als auch unterschiedliche Formen des Wissens erfordern im Umgang und im Transfer gezielte Strategien, anhand derer ihr Potenzial nutzbar gemacht werden kann. Ein ganzheitlicher Ansatz für ein gezieltes Wissensmanagement unterstützt den agilen Umgang mit Wissen und Nicht-Wissen, das nur so zur Ressource für Innovationsprozesse wird. Der Umgang mit Unsicherheit und der Austauschprozess zwischen Wissen und Nicht-Wissen, der zur Generierung neuer Ideen führt, kann mit gezielten Maßnahmen motiviert und unterstützt werden (siehe Punkt 2.2).

Ein weiterer Aspekt bei der Nutzbarmachung des ‚Kapitals‘ Wissen ist ein umfassendes Diversitätsmanagement. Diversität von Wissen ermöglicht die Steigerung von Komplexität in Entwicklungsprozessen. Es entstehen vielfältige Ideen. Daraus speist sich die Tendenz, das Netzwerk immer mehr zu erweitern. Dieser Zusammenhang spiegelt sich im Begriff des *Crowdsourcing* wider (vgl. Surowiecki 2005).

Crowdsourcing als Begriff geht aus dem Bereich der *Open-Source*-Entwicklungen hervor und war anfänglich auf die Entwicklung von Software fokussiert. Mittlerweile bezeichnet er interaktive Formen der Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung in den unterschiedlichsten Bereichen, in denen Akteur_innen mit unterschiedlichen Wissensbeständen unter Verwendung moderner IKT-Systeme oder auch ganz analog im *Brainstorming* zusammengeführt werden.

„*Crowdsourcing* ist ein kreativer, interaktiver Wertschöpfungsprozess, bei dem die unternehmenseigenen Problemstellungen durch Externe – die sogenannte kreative *Crowd* – bearbeitet werden.“ (Gassmann 2012, S. III) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Der Gedanke hinter den *Crowdsourcing*-Prozessen ist immer der, dass moderne Innovationsprozesse auf dem Wissen unterschiedlichster Akteur_innen beruhen und dass nur durch deren Input eine Entwicklung wirklich neu ist und den Bedarfen unterschiedlicher Zielgruppen gerecht wird. Unternehmen beziehen deshalb externe Partner_innen und vor allem Kund_innen in ihre Entwicklungsprozesse ein. Sie müssen sich insoweit öffnen, als sie ihre Organisationsformen von hierarchischen hin zu dezentralen Systemen ändern und Wissensflüsse über die Unternehmensgrenzen hinweg ermöglichen. Dies stellt viele Unternehmen vor große Probleme. Das Konzept *Coworking* bietet Organisationen konkrete Möglichkeiten, Öffnung zu gestalten und so *Crowdsourcing*-Prozesse möglich zu machen. Mitarbeiter_innen treten sowohl räumlich als auch mental aus den engen Grenzen des Unternehmens als geschlossener Organisation heraus. Sie sind Teil eines offenen Netzwerkes, in dem die Individuen aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen und unterschiedliche Hintergründe haben. Kollaborationen zwischen *Coworker*_innen entstehen, wenn sich Sinn und Mehrwert einer Kollaboration den *Coworker*_innen aus sich selbst heraus erschließen. Dies unterscheidet Kollaborationsprozesse in *Coworking Spaces* von gesteuerten offenen Innovationsprozessen (die auch auf Kollaboration beruhen) in der Produkt- und

Dienstleistungsentwicklung. Kollaborationen zwischen *Coworker_innen* sind zunächst vage und komplett ergebnisoffen. Das macht sie für Organisationen interessant. Die Ergebnisse solcher Kollaborationen können neue Geschäftsfelder eröffnen und Lösungen für Probleme und Bedarfe liefern, die noch in der Entstehung begriffen sind (vgl. Steinberg/Lauenroth 2015). Der Anstoß zu diesen Entwicklungen kann durch einen strukturierten Input von außen gesetzt werden.

Allerdings ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiche *Crowdsourcing*-Prozesse die Bereitschaft der Akteur_innen, Wissen zu teilen und auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Innerhalb des Unternehmens ist dies häufig ebenso problematisch wie in dem Konkurrenzverhältnis zwischen Unternehmen. Es bedarf einer spezifischen Kultur, in der Ängste vor Verlusten durch das Teilen von Wissen abgebaut werden. Hier ist ein Vertrauensverhältnis, das Gefühl von Gleichwertigkeit und Respekt für den anderen notwendig (vgl. Jansen/Pieters 2017). Hierarchisch organisierte Strukturen in einem Unternehmen verhindern eine solche Kultur durch bestehende Konkurrenzen. Der *Coworking Space* bietet hier sozusagen neutralen Boden, da der bzw. die Mitarbeiter_in durch die räumliche Trennung und die veränderte *Community* nicht unmittelbar in das System Unternehmen involviert ist. Beschäftigte unterschiedlicher Organisationen können in freien Verbänden zusammenarbeiten. Die Zusammenarbeit kann zunächst erprobt werden, um dann zu sehen, ob gemeinsame Kollaborationsprojekte möglich sind und angestoßen werden können.

2.1.2 Kollaborative Strukturen in *Crowdsourcing*-Prozessen

Trans- und interdisziplinäre Formen der Kollaboration durchziehen unser gesellschaftliches Leben auf allen Ebenen. Phänomene wie *Citizen Science*, *Citizen Humanities*, *Open Design*, *Wikinomics*, *Collaborative Economy*, *Share Economy*, *Open Access* und *Creative Commons* beschreiben Erscheinungsformen für kollaborative gesellschaftliche Interaktionsprozesse. Kollaboration ist dabei das Leitprinzip und gilt als Lösungsansatz, um die vielfältigen Bedarfe und Probleme des Zusammenlebens in einer komplexen, modernen Gesellschaft zu bewältigen. Laut Terkessidis (vgl. 2015) nimmt Kollaboration Widersprüchlichkeit von Verhältnissen und zwischen Individuen als Anlass, um daraus auf pragmatische Art und Weise Veränderung zu schaffen.

Dabei steht der komplementäre Charakter unterschiedlicher Wissensbestände, unterschiedlicher Kompetenzen und Potenziale im Vordergrund:

„[...] collaboration is the process of shared creation: two or more individuals with complementary skills interacting to create a shared understanding that none have previously possessed or could have come on their own.“ (Schrage 1990, S. 40)

Die Formen der Kollaborationsprozesse bestimmen und gestalten das gesellschaftliche Zusammenleben, sie verändern tradierte Rollenverteilungen in den Interaktionen und tragen zur Definition neuer gesellschaftlicher Werte und Ziele bei. Dabei beschreibt Kollaboration im Gegensatz zur Kooperation einen Prozess, bei dem mehrere Personen oder Gruppen ergebnisoffen zusammenarbeiten und auf non-summative Teameffekte bedacht sind (vgl. Münzberg et al. 2018).

Während in einer Kooperation einzelne Personen oder Teams an unterschiedlichen Teilaufgaben arbeiten, sind in der Kollaboration alle Akteur_innen in die einzelnen Entwicklungsschritte mit einbezogen. Die gleichberechtigte, demokratische und dialogische Zusammenarbeit ist das wesentliche Strukturmerkmal in kollaborativen Wertschöpfungsprozessen.

Es ist sinnvoll, den Begriff der Kollaboration in diesem Punkt von dem der Partizipation zu unterscheiden. Bei Kollaboration handelt es sich nicht um ein Konzept, in dem schon feste Erwartungen an das gemeinsame Ziel bestehen. Es gibt keine hierarchische Verteilung von Macht, durch die Ziele und Prozesse vorgegeben sind (vgl. Terkessidis 2015). Kollaboration beruht auf Austausch auf dialogischer Ebene. Gemeinsame Ziele, Synergie, Heterogenität, Verantwortung, Selbstorganisation und Führung als Eigenschaften klassischer Teams müssen auf dieser Basis verhandelt werden.

Morton T. Hansen (vgl. 2009) identifiziert vier Barrieren, die für eine erfolgreiche Kollaboration überwunden werden müssen:

- *Not-Invented-Here*-Barriere: Hier geht es um die Überwindung von Hierarchie- und Statusgrenzen, die Öffnung für Einflussnahme von außen und die Akzeptanz von Hilfe und Unterstützung.
- *Hoarding*-Barriere: Wissen wird nicht geteilt, weil großer Konkurrenzdruck und Zeitmangel bestehen. Personen wollen sich unentbehrlich machen, um Positionen zu wahren. Diese Kultur muss im Sinne einer Öffnung überwunden werden.
- *Search*-Barriere: Fehlende Netzwerke und Informationsüberflutung verhindern konstruktive *Crowdsourcing*-Prozesse.
- Transferbarriere: Gerade in durch Diversität charakterisierten Teams ist es notwendig, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln, Hintergründe zu teilen und Kommunikationsformen zu ermöglichen, in denen auch implizites Wissen geteilt werden kann.

Diese vier Barrieren können im *Coworking* adressiert werden. *Coworking* hat das Potenzial, einen neuen Bezugsrahmen ohne Hierarchien und Konkurrenzen zu schaffen und die Entstehung neuer Netzwerke zu fördern. Für alle vier Barrieren müssen Strukturen geschaffen werden, mit deren Hilfe sie überwunden werden können. Dies kann beispielsweise durch die Funktion eines *Community*-Managers koordiniert werden. In gezielt gestalteten Prozessen kann eine gemeinsame Sprache für eine barrierefreie Kommunikation entwickelt werden. Dieses Potenzial wurde in den Befragungen von Nutzer_innen und Expert_innen innerhalb der Studie auch hervorgehoben (vgl. Pepler 2018).

2.1.3 Innovationsmanagement in kollaborativen Prozessen

In unternehmerischen, kollaborativen Innovationsprozessen ist in den meisten Fällen ein Handlungsrahmen vorgegeben. Es soll ein innovatives Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt werden, die den Bedürfnissen bestimmter *Communities* entspricht. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von *Co-Creation*. Hier umfasst der Entwicklungsprozess den gesamten Weg von der Identifikation einer Herausforderung mit allen relevanten Akteur_innen, bis zur Implementierung, dem *Tracking* und der kontinuierlichen Optimierung der Lösung. Jansen und Pieters (vgl. 2017) beschreiben *Co-Creation* als transparenten Prozess, bei dem Ergebnisse, von allen teilnehmenden Parteien unterstützt, durch produktive Kollaboration erzielt werden sollen, wobei das entstehende Produkt primär auf die Endnutzer_innen abgestimmt ist.

Im Entwicklungsprozess einer *Co-Creation* ist die Einbeziehung aller relevanten Partner_innen ein grundlegender Schritt. Bei Produkt- oder Dienstleistungsentwicklungen sind moderne Organisationen darauf bedacht, insbesondere *End-User* in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Mit ihnen werden Probleme und Bedarfe definiert und gemeinsam Lösungen entwickelt. Für diesen Prozess müssen alle Akteur_innen, wenn nötig, extrinsisch motiviert werden. Es müssen Anreizsysteme geschaffen werden, um die Akteur_innen einbeziehen zu können. Wissen übereinander muss in einem gegenseitigen Austauschprozess generiert werden. Durch gezielte Unterstützungstechniken und auch durch kollaborative Technologien kann die Entwicklung von Innovationskompetenzen gefördert werden. Organisationen, die kollaborative Prozesse eingehen, profitieren von drei Potenzialbereichen, die die *Innovationsperformance* der Organisation verbessern: effiziente Nutzung von (Wissens-)Ressourcen, Steigerung der Kund_innenbeziehungen, Steigerung der Kreativität bei der Definition neuer Lösungswege (vgl. Hansen 2009).

Kollaboration im *Coworking Space* findet unter anderen Voraussetzungen statt. Es gibt keine *a priori* gesetzten relevanten Arbeitsbeziehungen zwischen den *Coworker_innen*. Das hat zur Folge, dass notwendige gemeinsame Ziele (vgl. Surowiecki 2005), wie beispielsweise die Lösung eines spezifischen Problems, fehlen. In der Kollaboration zwischen *Coworker_innen* entstehen unvorhergesehene neue Ideen und Handlungsfelder, die in ihrem Innovationsgehalt gezielte Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen übertreffen können. Hinzu kommt, dass die Akteur_innen aus ganz unterschiedlichen Bereichen und Zusammenhängen kommen. Sie bringen unterschiedliche Perspektiven in den Entwicklungsprozess ein. Es geht darum, einen Prozess zu initiieren, der ein gemeinsames Ziel definiert. So können Lösungen für Probleme gefunden werden, die noch nicht definiert wurden, Netzwerke können auf aktuelle Strömungen und Trends reagieren und schaffen so neue Geschäftsfelder für ihre Organisationen.

An diesem Punkt kann der konzeptionelle Ansatz eines elaborierten *Coworking*-Modells ansetzen, um genau diese Entwicklung zu unterstützen. *Coworker_innen* sind insbesondere durch gemeinsame Wertvorstellungen, gute zwischenmenschliche Beziehungen und offene Strukturen

verbunden. Diese gemeinsame Kultur wird durch die Umgebung der neuen Arbeitsform begünstigt (vgl. Pepler 2018). Gezielte Angebote zur Zusammenarbeit an bestimmten Themen (die wiederum durch einen *Community*-Manager koordiniert werden müssen) können kollaborative Prozesse initiieren, wenn bestimmte Gestaltungsbedingungen erfüllt sind.

2.2 Gestaltung von Innovationsprozessen in Kollaborationen

Ein traditioneller *Coworking Space* bietet unterschiedlichen Individuen und Organisationen (Selbstständigen, *Freelancern*, *Startups* und Beschäftigten von Unternehmen, insbesondere Großunternehmen) eine räumliche Arbeitsumgebung und technische Infrastruktur. Im Idealfall kommt ein innovatives Dienstleistungsangebot hinzu, das die unterschiedlichsten Bedarfe der *Coworker_innen* erfüllt und so Arbeitssituation und Arbeitsprozesse verbessert.

Darüber hinaus haben insbesondere Unternehmen die Erwartung, dass die neue Arbeitsform zu einem Kreativitätszuwachs und einer Veränderung im Innovationsverhalten ihrer Mitarbeiter_innen führt. Sie sollen durch den Kontakt zu Beschäftigten und Selbstständigen in ganz anderen Bereichen ‚über den Tellerrand‘ blicken und die eigene *Arbeitsperformance* verbessern. In den qualitativen Interviews in *Coworking Spaces*, die innerhalb der Studie durchgeführt wurden, und auch in den Innovationswerkstätten wurde immer wieder hervorgehoben, dass durch die Diversität der *Coworker_innen* wie auch durch die Fluktuation (es gibt jeden Tag eine neue Zusammensetzung von *Coworker_innen*) das ‚*Out-of-the-Box*-Denken‘ der Nutzer_innen gefördert wird. In einigen *Coworking Spaces* werden regelmäßige *Networking-Events* angeboten, und es gibt eine gezielte Förderung des Austauschs. Durch den Austausch sollen die kollaborative Reflexion von Wissen motiviert werden und neue Ideen entstehen.

Allerdings zeigen unsere Untersuchungen auch, dass wirkliche Kollaborationen, im oben definierten Sinne, in denen gemeinsame Projekte entwickelt werden, in denen Wissen zusammengeführt und zu neuen Ideen geformt wird, nur selten zu Stande kommen. Es gibt gute kooperative Beziehungen zwischen den *Coworker_innen*, in denen beispielsweise Dienstleistungen, die andere *Coworker_innen* anbieten, in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus reicht die Zusammenarbeit aber nicht. Woran liegt das?

2.2.1 Unterstützungsbedarfe bei Kollaborationsprozessen in *Coworking Spaces*

Hier ist es sinnvoll, die Bedarfe zu betrachten, die *Coworker_innen* in bestehenden *Coworking Spaces* formulieren, die das *Coworking* weiter verbessern sollen. In diesen Bedarfen drückt sich der Wunsch nach unterstützenden Strukturen aus, die dazu führen, dass immer mehr Synergien und Komplementarität zwischen den *Coworker_innen* entstehen. An prominenter Stelle wird der Bedarf nach den Arbeitstag strukturierenden Dienstleistungen genannt. Das können regelmäßige *Networking-Events*, ein professioneller *Community*-Manager, ein Angebot an Kursen und *Coachings*, aber auch ganz niederschwellige Angebote wie gemeinsame Mahlzeiten, Kinderbetreuung etc. sein (vgl. Pepler 2018). In den Interviews der Studie wird außerdem der

Wunsch nach Rahmenbedingungen deutlich, die das *Community-Building* im *Coworking Space* unterstützen und die Potenziale der *Coworker_innen* immer mehr zusammenführen. Diese Bereitschaft zum Austausch, das Interesse am Gegenüber dokumentiert das Entstehen einer gemeinsamen Arbeitskultur und eines gemeinsamen Arbeitsverständnisses, das frei ist von den Barrieren innerhalb von Organisationen. Außerhalb der Grenzen und Systeme von Organisationen öffnen sich die Beschäftigten für die Zusammenarbeit und somit auch für andere Sicht- und Denkweisen. Dies wünschen sich viele Organisationen von ihren Mitarbeiter_innen (vgl. Zahrnt 2017). Vor dem Hintergrund der durch die Arbeitsumgebung des *Coworking Space* bedingten Kollaborationsbereitschaft können inhaltliche Anreize, die beispielsweise in *Networking*-Events oder Seminaren gesetzt werden, auch zu gemeinsamen arbeitsrelevanten oder unabhängigen Projekten führen, die nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Organisationen in ihrer Innovationsperformance stärken. Die Kollaborationspotenziale des Konzeptes *Coworking* können so durch gezielte Gestaltungselemente effektiv genutzt werden.

Kollaboration ruht auf gemeinsamen Interessen, Intentionen und individuellen Zielen.

Ein weiterer Wunsch unter *Coworker_innen* ist das Mitspracherecht neuer *Community*-Mitglieder (vgl. Pepler 2018). Durch ein gezieltes *Community-Building* kann ein spezifisches Profil eines *Coworking Space* ausgebildet werden, in dem das gemeinsame Interesse an Entwicklungen in einem Bereich bereits vorgegeben ist. Der *Coworking Space* kann so als Expertenlabor genutzt werden.

Durch die wissenschaftliche Begleitung von solchen Laboren des *Coworkings* werden Modelle für *Open-Innovation*-Prozesse geschaffen, in denen im Idealfall neue Ideen für gemeinsame Dienstleistungen und Produkte generiert werden. *Coworking* kann somit die Innovationsprozesse und die wirtschaftliche Kraft innerhalb lokaler und regionaler Ökonomien entscheidend beeinflussen.

2.2.2 Entwicklung von Innovationskompetenzen

Offene, kollaborative Innovationsprozesse benötigen spezifische Kompetenzen und werden in der Regel durch eine technische Infrastruktur unterstützt. Die grundlegende Bewegung einer kollaborativen Innovation ist der kreative Prozess des Transfers von Wissen und Ideen über Schnittstellen hinweg in ganz unterschiedliche Kontexte. Dazu ist eine ausgeprägte Schnittstellenkompetenz Voraussetzung, die es den unterschiedlichen Akteur_innen ermöglicht, Ideen zu kommunizieren, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und Ideen und Informationen von unterschiedlichen Standpunkten her zu reflektieren und zu beurteilen (vgl. Burt 2004). Hinzu kommt eine Analyse- und Abstraktionskompetenz, die die organisationale Anschlussfähigkeit des Innovationsprozesses gewährleistet. Sie ist der Kern eines gelungenen Innovationsmanagements. Die kollaborative Innovationsarbeit erfordert eine Balance von Flexibilität und Stabilität. Die Akteur_innen müssen sich über unterschiedliche Kontexte hinwegbewegen, sie müssen bei-

spielsweise ihre fachliche Expertise in ganz neue Zusammenhänge einbringen und dabei relativieren und einen hohen Grad von Ungewissheit hinnehmen. Dies gelingt in einer Atmosphäre, die Kohäsion, Vertrauen, soziale Unterstützung und gegenseitige Wertschätzung vermittelt. Ein *Coworking Space*, der auf den Mehrwert der kollaborativen Innovation zur Förderung lokaler Ökonomien abzielt, schafft diese Atmosphäre, indem er Angebote zur Entwicklung einer Kollaborationskultur macht. Dies geschieht durch räumliche Angebote, die zum fachlichen und überfachlichen Austausch motivieren, und durch Dienstleistungsangebote, die gemeinsame Entwicklungsmöglichkeiten bieten (Workshop- und Schulungsangebote, Angebote zur Gestaltung der Nicht-Arbeitszeit etc.). Insbesondere die künstlerische, spielerische Bezugnahme auf existierende oder mögliche Arbeitsinhalte kann dazu beitragen, kollaborative Innovationsprozesse zu motivieren.

Ein besonderer Aspekt ist darüber hinaus die Bereitstellung neuester technischer Infrastruktur, die sowohl veränderte Zugänge zu Informationen und Wissen bietet, vor allem aber neue Möglichkeiten schafft, Wissen zu teilen und Ideen gemeinsam zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist eine komplexe Landschaft von Kollaborationssoftware (vgl. Hansen 2009) entstanden, die kollaborative Prozesse innerhalb des *Coworkings* entscheidend voranbringen kann.

Moderne Netzwerke sind durchzogen von Technologie und werden durch diese vorangetrieben. Eine künstlerisch-spielerische Ebene (bspw. in *Serious-Gaming*-Ansätzen) kann ganz neue Wahrnehmungen erzeugen und gezielt Innovationskompetenz fördern. Auch sie gehören in ein integriertes, innovations- und kollaborationsorientiertes *Coworking*-Dienstleistungsmodell.

Die hier angeführten Aspekte der kollaborativen Gestaltung von Arbeitsprozessen innerhalb von *Coworking-Communities* stellen aus konzeptioneller Perspektive die Potenziale des *Coworking*-Arbeitsmodells für Kreativität und grenzüberschreitende Kooperation vor. Dieser Ansatz wird durch die Ergebnisse der qualitativen Interviews und Innovationswerkstätten in der Studie *Coworking.NRW* teilweise bestätigt. Insbesondere zukünftige Dienstleistungsmodelle des *Coworkings* sind gehalten, die innovationsförderlichen Dimensionen des *Coworkings* auch für Organisationen und abhängig Beschäftigte zu öffnen.

Im Rahmen der hier vorliegenden Studie wird der Entwicklungsstand des *Coworkings* heute auch an den Potenzialen gemessen, die aus analytischer Perspektive in diesem Arbeitsmodell liegen. In Szenarien werden dann diese Rahmenbedingungen aus der Sicht der von uns adressierten Zielgruppen modelliert werden. Wir gehen davon aus, dass *Coworking* im hier verstandenen Sinne zu einem Modell kollaborativer Innovationsarbeit werden kann, das zur Förderung lokaler Ökonomien in NRW beiträgt und dabei ein neues Arbeitsmodell für moderne, digitalisierte Gesellschaften schafft.

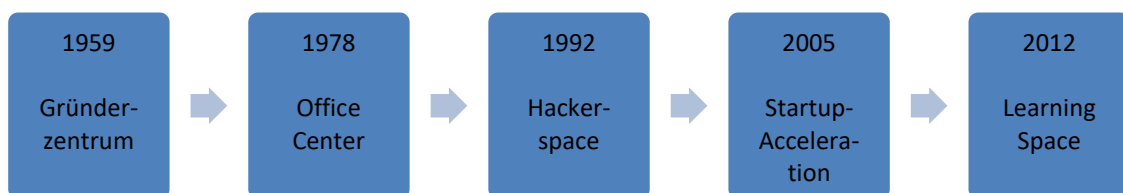
3 Stand der Forschung und Praxis des Coworkings in NRW

3.1 Coworking und dessen Nutzung aus Sicht der aktuellen Forschung

Die sich insbesondere in den letzten Jahrzehnten exponentiell erweiternde Netzinfrastruktur und der Ausbau ihrer Leistungsfähigkeit hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass mobile Anwendungen wie *Cloud Computing* oder *Crowdworking* vor allem seit Beginn des neuen Jahrtausends die Möglichkeiten, jederzeit überall zu arbeiten, dramatisch potenziert haben. Als eine Konsequenz erfordern Kommunikation und Vernetzung von Unternehmen und ihren Mitarbeiter_innen keine herkömmlichen Büroräume mehr, sondern sind durch mobiles, internetgestütztes Arbeiten jederzeit und überall möglich. Unternehmen, die digital vernetzt sind, benötigen keine Büros, sie kommunizieren miteinander in sozialen Netzwerken und arbeiten im öffentlichen Raum oder zu Hause (vgl. Ciesinger/Klatt 2010; Hoffmann/Bogedan 2015; Wetzel 2015).

Öffentliche Arbeitsräume haben aus Sicht der Forschung eine längere Tradition und sind kein neues Arbeitsmodell. Waters-Lynch (2016, S. 4) weist darauf hin, dass schon in den seit Anfang der 1960er Jahre entstehenden Gründerzentren öffentliche Arbeitsräume insbesondere für Unternehmensgründer entstanden sind, die bereits auf zentrale Zielsetzungen und Grundideen des Coworking-Modells wie Kosteneffizienz, Flexibilität und Synergieeffekte, die aus dem Netzwerkcharakter solcher Zentren erwachsen sollten, abzielten.

Abbildung 1: Öffentliche Arbeitsräume



Quelle: Waters-Lynch et al. 2016, S. 4

Innerhalb des bestehenden Spektrums der verschiedenen Formen öffentlicher Arbeitsräume (z. B. *Office Center*, *Hackerspace*, *Coworking Spaces*) lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte erkennen (z. B. ob die Räumlichkeiten mit oder ohne Serviceangebote sind, ob es feste oder flexible Arbeitsplätze gibt) oder zwischen den Intentionen der arbeitenden Personen (z. B. ob sie einen günstigen, flexiblen Arbeitsplatz suchen oder das Ziel einer gemeinsamen Gründung verfolgen) differenzieren, wobei sich diese Unterschiede aus der Sicht von Waters-Lynch et al. auf Marginalitäten beschränken (2016, S. 48).

Der überwiegende Teil der vorhandenen Forschungsarbeiten und Studien ordnet das *Coworking*-Konzept, das sich insbesondere seit der Jahrtausendwende verbreitet¹, in den Kontext neuer ökonomischer Modelle und sozialer Werte (vgl. Wittke/Hanekop 2011) ein, die sich im Zusammenhang mit dem Bedeutungszuwachs der digitalen Infrastruktur und des Internets gebildet haben. Diese Modelle verwerten und nutzen Diskurselemente und konzeptionelle Ansätze der *Share Economy*. Der Ansatz setzt zum einen auf ein neues Paradigma des Teilens und stellt sich gegen das auf Eigentum basierende ökonomische Modell („Nutzen statt Besitzen“, vgl. Servaty et al. 2016). Mit dem neuen Modell werden auch ökologische Aspekte mit adressiert und in wirtschaftliches Handeln integriert.

Zum anderen wird mit der (unterstellten) Korrespondenz von Kollaboration und Innovation, verdichtet im Begriff der *open innovation*, ein Zusammenhang zwischen der nicht durch Unternehmensgrenzen regulierten kollaborativen Arbeit zwischen Subjekten einerseits und der Innovativität der Unternehmen wie auch der Kreativität der Einzelnen andererseits vermutet. Insofern kennzeichnet das Modell des *Coworkings* ein enger Diskurszusammenhang mit der seit Ende des letzten Jahrtausends aufkommenden Digitalwirtschaft und Internetökonomie. Nicht zuletzt zeigt ein Blick in die bislang erkennbaren Nutzergruppen (*Startups*, vor allem aus dem Bereich der digitalen Wirtschaft) von *Coworking* eine starke Verbindung zu dieser ‚Szene‘ und ihren Werten.

Coworking gilt als eine Erscheinungsform der Digitalisierung von Arbeit und soll branchenübergreifend eine die Potenziale der Digitalisierung akzentuierende Gestaltungsmöglichkeit für Arbeit sein (vgl. Reuschl/Bouncken 2017; Stiefel et al. 2014). Das Modell des *Coworkings* wird in der Literatur (z. B. Döring 2010, S. 32) zunächst durch folgende Merkmale charakterisiert (vgl. Merkel 2015, S. 122-124; Pohler 2012, S. 66; Spreitzer et al. 2015):

- (1) flexible Mitgliedschaften (Arbeitsplätze auf täglicher, wöchentlicher oder monatlicher Basis mietbar),
- (2) in der Regel wird kein fester Arbeitsplatz vergeben (*Hot Desking*),
- (3) die Mitglieder gehören zu unterschiedlichen Unternehmen und Branchen,
- (4) sie arbeiten selbstständig,
- (5) es gibt kein gemeinsames Arbeitsziel.

Interessant ist, dass sich durch das *Coworking*-Modell ein Werte-Kanon herausgebildet hat, der durch die ersten Gründungen vor allem in den USA und in den ersten organisierten Zusammenschlüssen von *Coworker_innen* und *Coworking Spaces* definiert und verbreitet wird und der, wie

¹ Laut Branchenverband deskmag wurde der Begriff *Coworking* erstmals im Jahr 2006 vom *Citizen Space* in San Francisco zur Bezeichnung der eigenen Dienstleistung genutzt.

oben bereits angedeutet, starke Bezüge zum Diskurs der Internetökonomie hat. Im Kern werden vier Normen beschrieben, die das *Coworking* auszeichnen und von anderen Arbeitsmodellen und Vorläufern abgrenzen soll (vgl. Gandini 2015, S. 196):

- Gemeinschaft (*community*),
- Kollaboration (*collaboration*),
- Diversität (*diversity*),
- Nachhaltigkeit (*sustainability*).

Schürmann (vgl. 2013) definiert *Coworking* eher konventionell als eine Arbeitsform, in welcher voneinander unabhängige Unternehmen, Beschäftigte oder *Freelancer*/Arbeitsnomad_innen eine gemeinsame Infrastruktur nutzen, um flexibel jenseits von *Homeoffice* und (Firmen-)Büro in einer Umgebung zu arbeiten, die sozialen Austausch, Vernetzungsmöglichkeit sowie technische und organisatorische Unterstützung bietet. *Coworking* verbindet aus dieser Perspektive zunächst die Vorteile eines betrieblichen Ordnungsrahmens und der damit verbundenen sozial-kommunikativen Dimensionen von Arbeit mit der Freiheit und Flexibilität von mobiler Arbeit. Es steht für ein *community*-orientiertes Arbeitsmodell, das möglicherweise der Isolation mobiler Arbeit entgegenwirkt und eine bessere Qualität der digitalen Arbeit der Zukunft verspricht (vgl. Brinks 2012; Döring 2012; Merkel 2015; Stiefel et al. 2014).

Auf Grundlage der bisherigen Forschungsarbeiten zu *Coworking* lässt sich festhalten, dass *Coworking* konzeptionell als ein neues Arbeitsmodell zwischen Tele(heim)arbeit, Arbeit im Unternehmen und mobiler Arbeit mit Bezügen zur *Sharing Economy* darstellt. Es versucht, die Nachteile der alternativen Arbeitsmodelle aufzuheben. Von Teleheimarbeit grenzt sich das Modell durch eine professionellere Büroumgebung ohne Störungen durch private Einflüsse und mit der Möglichkeit kollegialen Austausches mit anderen *Coworker_innen* ab, was sich innovations- und motivationsfördernd auswirken kann. Gegenüber der Arbeit am festen Arbeitsplatz im Unternehmen bietet *Coworking* einen unmittelbaren Zugang zu den Beschäftigten anderer Unternehmen und zu *Freelancern*. Gegenüber der mobilen Arbeit im Café oder Zugabteil bietet es einen standardisierten und ergonomischen Arbeitsplatz, der zudem ein höheres Maß an Vertraulichkeit bietet.

Die Entstehung und Verbreitung insbesondere des *Coworking*-Modells innerhalb des dazugehörigen Spektrums der *Sharing-Economy*-Konzepte wird in der Forschung häufig auf drei Kernfaktoren zurückgeführt: die Digitalisierung und die damit verbundene Entstehung einer internetbasierten Ökonomie, die sozial-gesellschaftliche Entwicklung in Richtung zunehmender Relevanz von Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Wirtschaftskrise 2008 und die damit verbundenen (finanziellen) Folgen (vgl. Brandt 2010; Brandt/Brandl 2008; Brinks 2012; Erler 2010; Pratt/Hutton 2013; Reuschl/Bouncken 2017; Stiefel et al. 2014). Einen wesentlichen Faktor bei

der Entstehung der aktuellen, wertgetriebenen *Coworking*-Konzepte dürfte dabei ein durch die digitale (Internet-)Ökonomie forcierter Diskurs über eine neue Arbeitskultur darstellen, die eine veränderte Balance zwischen Selbstbestimmung und Kollektivität in sozialen Netzwerken beschreibt (vgl. Friebe/Lobo 2008), die aber gleichermaßen auf veränderte Karrieremodelle und diskontinuierliche individuelle Erwerbsbiografieverläufe verweist (vgl. Ciesinger/Klatt 2007, 2013). Dieser Diskurs markiert tendenziell eine Abkehr von einem nur auf die betriebliche ‚Vermarktung‘ von subjektivem Arbeitsvermögen angelegten Arbeitsmodell, weil eine Kultur des Teilens, der Vernetzung und der Kooperation zum integralen Bestandteil digitalen Arbeitens erklärt wird. Vor diesem Hintergrund stellt das Konzept des *Coworkings* eine weitere Zuspitzung dar, weil es die Vernetzung qua Internet nicht nur technisch verkörpert sieht, sondern im *Coworking* ausdrücklich die Bedeutung sozialer Interaktionen *face-to-face* herausstellt. Auch für Brinks steht *Coworking* für eine Bewegung der Relokalisierung und der Erschließung neuer sozialer Netzwerke (2012, S. 130).

Betrachtet man eine ältere Studie der Deutschen Telekom aus dem Jahr 2009, die allerdings nicht direkt auf das Thema *Coworking* gerichtet ist, so zeigt sich, dass 43 % aller befragten Deutschen der Meinung sind, Digitalisierung und Vernetzung in der Arbeit sei bereits heute unverzichtbar. Für die Zukunft rechnen 64 % der Befragten mit einem weiteren Bedeutungsanstieg der Digitalisierung in unserem Arbeitsalltag. In den USA arbeitet laut Telekomstudie bereits jeder Vierte (24,1 %) digital mobil, in Deutschland sind es erst 13,2 %. Betrachtet man die digitale Avantgarde der Beschäftigten in wissensintensiven Branchen und der IT, so geben in diesen Beschäftigtengruppen mehr als ein Drittel an, dass für sie das Arbeiten unterwegs und im öffentlichen Raum bereits Normalität ist (vgl. Deutsche Telekom 2009, S. 36-38).

Die Auswirkungen von mobiler Arbeit auf die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität sind offenbar ambivalent. Eine bereits im Jahr 2007 durchgeführte *Online*-Befragung von 553 mobilen Beschäftigten zu ihren Arbeitsbedingungen im Rahmen des Projekts *OnFormA* (vgl. Brandt 2010) sowie weitere Studien (vgl. z. B. Erler 2010, S. 14) zeigen, dass die Befragten die Flexibilität, höhere Eigenverantwortung und Autonomie, Gestaltungsmöglichkeiten und engeren Kund_innenkontakte mobiler Arbeit schätzen. Auf der anderen Seite sehen sie die Gefahr von Selbstausbeutung, Arbeitsverdichtung und nachlassender Kontakte im Unternehmen. Sie beklagen die fehlende Trennung von Arbeit und Privatleben und die hohen Anforderungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation.

Diese Studie ist insofern für die Entwicklung des *Coworking*-Modells interessant, weil dieses Modell vor diesem Hintergrund als eine Reaktion auf die Probleme mobiler Arbeit und insbesondere betrieblicher bzw. Tele(heim)arbeit zu verstehen ist. *Coworking* versucht durch eine professionellere Arbeitsumgebung und durch Integration sozialer Dimensionen von Arbeit (fachlicher und sozialer Austausch unter Kolleg_innen) dem Modell betrieblicher Arbeit näherzukommen und somit die negativen Effekte sowohl von mobiler Arbeit als auch von Tele(heim)arbeit auszugleichen.

Besonders die Probleme der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit scheinen sich mit mobiler Arbeit bzw. Tele(heim)arbeit eher vergrößert zu haben. Hinsichtlich der Verringerung der Arbeitsintensität und der Anforderung an die ständige Verfügbarkeit sowie mit Blick auf die Verbesserung der Führungsqualität, des sozialen Klimas und der Qualifizierung der Beschäftigten sieht die derzeitige Forschung noch erheblichen Gestaltungsbedarf (vgl. Brandt/Brandl 2008; Erler 2010, S. 16).

Möglicherweise hat sich auch aus diesem Grund in den letzten Jahren das *Coworking* als ein viertes Arbeitsmodell zwischen mobiler Arbeit, Arbeit von zu Hause und Arbeit im Betrieb mit erheblichen Wachstumsraten etabliert. Eine allerdings nicht auf der Basis kontrollierter wissenschaftlicher Standards durchgeführte aktuelle Branchenbefragung des *Online*-Magazins *desk-mag* von 2018 zeigt, dass zwei Drittel der befragten Betreiber_innen von *Coworking*-Büros ihre Fläche ausbauen wollen. Weltweit sollen laut Branchenverband 1,7 Mio. Erwerbstätige in ca. 19.000 *Coworking Spaces* arbeiten. Der Branchenverband German Coworking Federation e. V. sieht insbesondere in Zeiten eines angespannten Immobilienmarktes die Branche weiter auf Wachstumskurs (vgl. Zahrnt 2017).

Die derzeit vorhandenen Modelle von *Coworking* sprechen offenbar häufig männliche und junge *Freelancer* an (vgl. Stiefel et al. 2014, S. 97). Laut dem *Global Coworking Survey* sind 54 % der Coworker_innen alleinselbstständig, knapp 20 % beschäftigen als Unternehmer_innen weitere Angestellte, und nur jeder bzw. jede fünfte Coworker_in ist abhängig beschäftigt. Das Durchschnittsalter liegt bei 34 Jahren, davon sind zwei Drittel männlich. Vertreter_innen der Kreativbranche und der Neuen Medien machen den größten Anteil aus (vgl. Foertsch 2011). Döring definiert deshalb *Coworking* im Rahmen ihrer empirischen Analyse wie folgt: „*Coworking* ist eine aktuell primär von Freiberuflern genutzte Arbeitsform, bei der Erwerbstätige mit den verschiedensten Aufgabenbereichen unabhängig von ihrem aktuellen Arbeitgeber an einem Ort zusammenarbeiten.“ (Döring 2010, S. 20)

Obwohl das Modell eigentlich nicht auf bestimmte Branchen, Unternehmen, Berufs- oder Beschäftigtengruppen limitiert ist, wird es bislang offenbar fast ausschließlich in kreativen Berufen (wie z. B. *Webdesign*), von *IT-Freelancern* und *Startups* genutzt (vgl. Johns/Gratton 2012). Oberflächliche Erklärungsansätze für diese überproportionale Nutzung von *Coworking Spaces* durch *Freelancer* und junge Kreative führen dies auf die Wirtschaftskrise 2008 zurück, die aufgrund von Sparmaßnahmen insbesondere diese Berufsgruppen in Mitleidenschaft gezogen hat. Freiberufler_innen und junge Kreative sind zudem häufig in großen Städten ansässig, in denen gewerbliche Immobilien knapp und somit teuer sind. Ein Mietpreisanstieg für Büroräumlichkeiten erzwang in Anbetracht dieser Situation die Suche nach alternativen Arbeitsplätzen, die innerhalb dieser Berufsgruppe aufgrund der projektbasierten (und somit flexibleren), selbstständigen (und somit häufig isolierten) und risikoreichen Arbeit das *Coworking* in den Fokus rückte (vgl. Merkel 2015, S. 123-126; Pratt/Hutton 2013, S. 18-22): Geteilte Büroräumlichkeiten, in denen mit minimalem Risiko Arbeitsplätze angemietet werden können und ein Netzwerk aufgebaut werden

kann, führte aus dieser Sicht zu einer Verbreitung des *Coworking*-Modells. Dieser ökonomisch orientierte Erklärungsansatz spiegelt sich nicht nur in den Nutzergruppen, sondern auch in der Verbreitung und Verteilung von *Coworking Spaces* in Deutschland wider.

Bislang sind die rund 228 *Coworking Spaces* in Deutschland vor allem in größeren Städten und dem Ruhrgebiet als Ballungsraum konzentriert (vgl. <https://coworking-spaces.info/coworking-spaces/deutschland> 2018; Döring 2010, S. 35-39). Insbesondere in Metropolräumen wie Berlin (46 *Coworking Spaces*) und dem Ruhrgebiet (22 *Coworking Spaces*) ist eine hohe Dichte dieses Arbeits- und Dienstleistungsmodells vorzufinden. Zurückführen lässt sich dies nach dem bisher Gesagten auf eine hohe Dichte von jungen, universitär ausgebildeten Kreativen, *Freelancern*, *Startups* und digitalen Arbeitsnomad_innen einerseits und auf die Knappheit preiswerter Geschäfts- und Büroimmobilien in guten, d. h. zentralen Lagen andererseits (vgl. Erler 2010, S. 40). Infolgedessen bilden in Nordrhein-Westfalen die Metropolen bzw. Metropolregionen Düsseldorf, Köln und das Ruhrgebiet nach Angaben des privaten Branchenportals coworking.info Schwerpunktstandorte für *Coworking*-Büros (vgl. <https://coworking-spaces.info/coworking-spaces/deutschland> 2018).

Aus dem Stand der Forschung lässt sich somit ableiten, dass sich ein normativ aufgewertetes Modell des offenen Büroraums als *Coworking Space* in einer begrenzten Zielgruppe etabliert hat und als neues, viertes Arbeitsmodell jenseits von Tele(heim)arbeit, Arbeit im Betrieb und mobiler Arbeit beschrieben werden kann. Anders als frühere Vorläufermodelle der überbetrieblichen Zusammenarbeit unterscheidet sich *Coworking* von diesen (häufig) durch ein übergreifendes, explizit normatives Konzept entgrenzter Arbeit, das sich aus den Werten der Digital- oder Internetkultur speist (Gemeinschaft, Kollaboration, Nachhaltigkeit, Diversität). Damit positioniert es sich als ein Gegenmodell zur Subjektivierung und Vereinzelung von Arbeit und den damit einhergehenden Grenzziehungen. Nach wie vor wird *Coworking* weniger von älteren, abhängig Beschäftigten aus nicht kreativen Branchen und konventionelleren Unternehmen genutzt, als von der Berufsgruppe der Selbstständigen und jungen Kreativen. *Coworking* gilt als urban, flexibel, kostengünstig, digital und modern. Es folgt den Werten der Internetökonomie und der ‚digitalen Bohème‘ (vgl. Friebe/Lobo 2006). *Coworking* wird damit diskursiv auf bestimmte freie und selbstständige Arbeitsformen der digitalen und kreativen Wirtschaft festgelegt, mit einer starken Fokussierung auf junge Unternehmen und Selbstständige in der Startphase.

Aus der Sicht der gestaltungsorientierten Sozialforschung (vgl. Klatt et al. 2012) ließen sich auf dieser Grundlage Fragerichtungen und Hypothesen ableiten, die für die darauf aufbauende Expertenbefragung und die Befragung von (potenziellen) Nutzer_innen im Rahmen dieser Studie erkenntnisleitend waren.

Vor diesem Hintergrund lässt sich aus dem Stand der Forschung die zugespitzte Hypothese ableiten, dass die bisherige Ausgestaltung des Arbeitsmodells *Coworking* eine eng begrenzte Ausrichtung auf die Bedarfe und Anforderungen von jungen männlichen Erwerbstätigen in kreativen

und digitalen Berufen hat, die entweder gerade in ihr Berufsleben oder in die Selbstständigkeit starten. Dies führt zu einer Selbstschließung, die die Weiterentwicklung und Öffnung des Arbeitsmodells für neue Branchen und Beschäftigtengruppen jenseits der bisher adressierten Nutzer_innengruppen tendenziell behindert. Daraus ergeben sich folgende weiterführende Fragestellungen:

- (1) Die ‚evolutionäre‘ Entwicklung der *Coworking*-Realität zeigt, dass es überwiegend bestimmte, eng begrenzte ‚Kund_innengruppen‘ gibt (*Freelancer*, *Startups*, digitale *Bohème*). Zu fragen ist daher, welche Unternehmen und Beschäftigtengruppen das *Coworking*-Modell bislang nicht nutzen und aus welchen Gründen?
- (2) Was sind aus der Sicht bislang nicht erreichter Nutzer_innen (abhängig Beschäftigte größerer Unternehmen, konventionelle Branchen) die Stärken und Schwächen des neuen Arbeitsmodells? Wie ist ein *Coworking*-Modell weiter zu entwickeln, das mehr Zielgruppen anspricht?
- (3) Warum ist *Coworking* z. B. für abhängig beschäftigte Berufspendler_innen größerer Unternehmen und andere Beschäftigtengruppen noch keine tragfähige Alternative zu Telearbeit oder zur Arbeit im Betrieb?
- (4) Warum profitieren Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen durch Kinder oder pflegebedürftige Angehörige noch kaum von den *Coworking*-Potenzialen?
- (5) Warum werden aus der Gruppe der Arbeitsnomad_innen und diskontinuierlich Beschäftigten (vgl. Ciesinger/Klatt 2010) allenfalls die hochqualifizierten *Freelancer* als Zielgruppe wahrgenommen?
- (6) Wie können breitere Beschäftigtengruppen auch außerhalb der IKT- und Kreativbranchen vom Potenzial des *Coworkings* profitieren?

Aus der Sicht der gestaltungsorientierten Sozialforschung ist daher im Rahmen der Studie angezielt worden, diese Fragen im weiteren Projektverlauf abzuklären und auf dieser Grundlage gemeinsam mit den betroffenen Akteursgruppen Wege zur Weiterentwicklung des Modells *Coworking* zu entwickeln, damit es im Idealfall mehr Beschäftigte erreicht. Eine aus dieser Fragestellung abgeleitete Hypothese ist dabei auch, dass *Coworking* eine im Verhältnis zu etablierten Arbeitsmodellen gleichwertige oder bessere Arbeitsqualität bietet (z. B. durch gesundheitsförderliche und kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung).

Im engeren Sinn verfolgt die Studie die Hypothese, dass das Arbeitsmodell *Coworking* insbesondere für drei Zielgruppen von Beschäftigten Potenziale enthält, die von den bisherigen Angeboten nicht (ausreichend) unterstützt werden.

Berufspendler_innen: Diese Zielgruppe muss häufig lange Fahrzeiten zum Arbeitsort in Kauf nehmen. Diese sind oft gar nicht nötig, weil in vielen Berufsgruppen die Präsenz im Unternehmen arbeitsorganisatorisch gar nicht oder nur teilweise erforderlich ist. Eine Betriebs-*Niederlassung* in einem *Coworking*-Büro vor Ort mit enger datentechnischer Anbindung an den Betrieb könnte Unternehmen und Berufspendler_innen effiziente, flexible und wohnortnahe Arbeitsmöglichkeiten bieten, die für die Pendler_innen wie für die Unternehmen Vorteile brächten.

Personen mit familiärer (Betreuungs-)Verantwortung: Die Gruppe der Personen, die Kinder oder zu pflegende Angehörige betreuen, könnte durch ein wohnortnahes und ein von familienbezogenen Dienstleistungen begleitetes *Coworking* in ihrer *Work-Life-Balance* unterstützt und als Arbeitskräftepotenzial besser betrieblich integriert werden. Für diese Gruppe ist Tele(heim)arbeit zwar eine Alternative, dort fehlen aber die Einbindung in einen sozialen Kontext, ein professionelles Arbeitsumfeld und die Services einer digitalen Arbeitsumgebung.

Arbeitsnomad_innen und diskontinuierlich Beschäftigte: Diese Zielgruppe umfasst die neuen Selbstständigen und die Personen in einem ungesicherten Beschäftigungsverhältnis (Zeit-/Werkverträge). Für sie könnte ein *Coworking*-Modell die bislang fehlenden sozialen, technischen und organisatorischen Unterstützungsleistungen bereitstellen. Durch Dienstleistungen und sozialen Austausch könnte auch der Gefahr der Isolation entgegengewirkt werden. Die Servicedienstleistungen des *Coworkings* können zudem die Professionalisierung dieser Personengruppe unterstützen. Das Forschungsprojekt zielt deshalb auch darauf, die Gründe dafür herauszuarbeiten, warum für diese Beschäftigtengruppen *Coworking* noch keine Alternative zu anderen Formen flexibler Arbeit ist, und Wege zu entwickeln, wie diese Zielgruppe besser angesprochen werden kann.

4 Potenziale und Risiken von *Coworking* aus Expertensicht

Im zweiten Untersuchungsschritt wurde die aus dem Stand der empirischen Forschungen abgeleitete Arbeitshypothese, dass die bisherige Ausgestaltung des Arbeitsmodells *Coworking* eine eng begrenzte Ausrichtung auf die Bedarfe und Anforderungen von jungen männlichen Erwerbstätigen in kreativen und digitalen Berufen habe, die gerade in ihr Berufsleben oder in die Selbstständigkeit starten, im Rahmen von zehn Expertengesprächen auf ihre Gültigkeit überprüft. Darüber hinaus wurde in einem zweiten Analyseschritt im Sinne der von uns angezielten gestaltungsorientierten Forschung ermittelt, was aus Expertensicht die Weiterentwicklung und Öffnung des Arbeitsmodells für neue Branchen und Beschäftigtengruppen jenseits der bisher adressierten Nutzer_innengruppen tendenziell behindert und wie die bislang nicht erreichten Nutzer_innengruppen (abhängig Beschäftigte größerer Unternehmen, konventionelle Branchen; mit besonderem Blick auf die Gruppen der Berufspendler_innen, der Personen mit familiärer (Betreuungs-)Verantwortung und der diskontinuierlich Beschäftigten) besser von dem neuen Arbeitsmodell angesprochen werden können.

Das Instrument des Experteninterviews ermöglicht nach Pfadenhauer einen schnellen Zugang zu gesellschaftlichen Sonderwissensbeständen, welche andernfalls aufwendig recherchiert werden müssten (vgl. Pfadenhauer 2009, S. 450). Für uns dienten die Experteninterviews insbesondere der Vertiefung des von uns ermittelten Forschungsstandes auch im Hinblick auf unausgeschöpfte Potenziale von *Coworking* für die genannten Nutzer_innengruppen. Ziel der Experteninterviews war somit einerseits die Überprüfung und Vertiefung der ermittelten Hypothesen des Forschungsstandes und andererseits der Vorausblick auf eine mögliche Weiterentwicklung des Modells, um es für weitere Zielgruppen attraktiv zu gestalten. Darüber hinaus wollten wir in den Expertengesprächen auch die von uns noch nicht beachteten, unbekannten Dimensionen (Potenziale, Schwächen) des *Coworkings* ermitteln (vgl. Wassermann 2015, S. 57). Deshalb wurden die Expertengespräche als offene, leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews durchgeführt und protokolliert. Außerdem wurde versucht, einzelne Sequenzen, die wichtig erschienen, möglichst wörtlich zu protokollieren. Bei den befragten Expert_innen im Bereich *Coworking* handelt es sich um eine auf der Basis eigener Recherchen und anhand bestimmter Indizien (z. B. einschlägige Veröffentlichungen, NRW-Bezug, Praxiserfahrung im Themenfeld) ermittelte Personengruppe aus den Bereichen Forschung/Wissenschaft, intermediäre Institutionen und Praxis. Etwa ein Drittel der Interviewten stammten aus Forschung und Wissenschaft, ein Drittel aus dem Bereich intermediärer Institute (Verbände), und zwei Drittel waren Betreiber_innen von *Coworking Spaces* (Praxis). Bei der Auswahl der Expert_innen wurde auch darauf geachtet, dass möglichst Personen unterschiedlichen Alters und Geschlechts vertreten waren. Nachfolgende Liste gibt den Aufbau der Expertenstichprobe und deren Arbeits-/Tätigkeitsschwerpunkte grob wieder:

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

E1Bw	Gründerin eines <i>Coworking Space</i>
E2Bm	Gründer und Betreiber eines <i>Coworking Space</i>
E3Bw	Gründerin und Betreiberin eines <i>Coworking Space</i>
E4IMm	<i>Coworking-Blogger</i>
E5IMm	Mitglied <i>Coworking</i> -Verband
E6IMm	Mitglied <i>Coworking</i> -Verband
E7Wm	Wissenschaftler (BWL) mit Forschungsschwerpunkt <i>Coworking</i>
E8Wm	Wissenschaftler (BWL) mit Forschungsschwerpunkt <i>Coworking</i>
E9Wm	Forscher (sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung) im Themenfeld <i>Coworking</i>
E10Ww	Forscherin (SOWI) im Themenfeld <i>Coworking</i>

Die Gespräche wurden mit Hilfe von offenen Frageleitfäden geführt, um zum einen eine Themenzentrierung auf unsere Hypothesen zu gewährleisten, zum anderen aber auch mögliche Seitenpfade und narrative Elemente im Interview zulassen zu können. Jeder Themenblock des offenen Gesprächsleitfadens wurde gegebenenfalls durch Vertiefungsfragen konkretisiert.

Die Themenblöcke des Leitfadens umfassten zunächst in einer offenen Frage die Beziehung des bzw. der Interviewten zum Thema. Im zweiten Block ging es um die Einschätzung der Interviewten hinsichtlich des bisherigen Status quo des *Coworkings* in NRW, also darum, die These, dass *Coworking* auch in NRW aktuell eher ein Arbeitsmodell für junge, männliche *Freelancer* und Beschäftigte aus den Kreativ- und Digitalbranchen sei, zu verifizieren. Hier wurde insbesondere danach gefragt, was aus der Sicht von Experten flexible abhängig Beschäftigte generell davon abhalten könnte, *Coworking* als eine zusätzliche Option einzubeziehen und zu nutzen oder eine Nutzung immerhin zu erwägen. In einem zweiten Block wurden unsere Hypothesen zu den Potenzialen des *Coworkings* für Pendler_innen, diskontinuierlich Beschäftigten und Personen mit familiärer Verantwortung in NRW diskutiert und die Expert_innen nach ihrer Einschätzung gefragt. Der dritte Block beschäftigte sich mit der Einschätzung von Risiken und hemmenden Faktoren, die die genannten Zielgruppen und ihre Unternehmen bislang davon abhalten, *Coworking* als gleichwertiges Arbeitsmodell zu nutzen. In einem vierten Block wurden die Expert_innen nach einem aus ihrer Sicht optimaleren Modell des *Coworkings* insbesondere im Hinblick auf die von uns adressierten Zielgruppen und in Bezug auf das Land NRW befragt. Im Folgenden sind die wesentlichen Erkenntnisse nach den jeweiligen zu untersuchenden Zielgruppen gegliedert aufgeführt.

4.1 Coworking für abhängig Beschäftigte

Aus der Sicht der von uns befragten Expert_innen hat der Arbeitsort Betrieb, der für die meisten Arbeitnehmer_innen immer noch der Normalfall ist, einen hohen Stellenwert:

„Der Betrieb ist auch ein soziales Gebilde. Es geht nicht nur um Arbeit, sondern auch um Kommunikation. Die Kollegen bilden ein vertrautes Gefüge des sozialen Austausches. Dieser Aspekt fehlt dann beim *coworken*, wo man zwar nicht allein arbeitet, aber niemanden kennt, mit dem man über dieselben Erfahrungen und Probleme reden könnte.“ (E9Wm) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Aus der Sicht der (sozial-)wissenschaftlichen Expert_innen lässt sich das Sozialmodell Betrieb für abhängig Beschäftigte durch das Modell *Coworking* nicht einfach substituieren. Man könne zwar viele Arbeitsprozesse, vor allem der Dienstleistungswirtschaft, mittlerweile auch ‚überall‘ und ‚jederzeit‘ ausüben, das direkte Gespräch sei aber weiter eine wesentliche Dimension des Arbeitsortes Betrieb. Nicht ohne Grund würden im *Coworking* daher diejenigen angetroffen, die als Berufsanfänger_innen oder sogar als Alleinselbstständige keinen Bezug zu der sozialen Funktion von betrieblicher Arbeit hätten. Diese gewännen durch *Coworking*, anders als abhängig Beschäftigte im Betrieb, in Bezug auf die bisherige soziale Qualität ihrer Arbeitssituation hingegen hinzu. Was also für die einen ein Fortschritt sei, nämlich die Möglichkeit, mit ähnlich Gesinnten – zum Teil auch noch innerhalb derselben Alterskohorte – zu reden, sei für die abhängig Beschäftigten ein Nachteil, weil sie den Ort ihrer sozialen Verankerung verlören.

Diejenigen, die selbst *Coworking Spaces* betreiben, verwiesen darauf, dass ein Aufbrechen des betrieblichen Gefüges durch das *Coworking* auch alte Strukturen aufbrechen könne. Auch arbeits- und sozialwissenschaftliche Expert_innen verwiesen darauf, dass die Routinen des Arbeitsalltages und die eingespielten Abläufe eines Unternehmens nicht nur positive und effizienzsteigernde Effekte hätten, sondern auch ‚einschläfernd‘ wirken könnten. Durch neue Arbeitsformen und Entgrenzungserfahrungen, die das *Coworking* ermöglicht, können diese womöglich aufgelockert werden. Während sich hier Vertreter_innen der intermediären *Coworking*-Verbände und Praktiker_innen aus naheliegenden Gründen überzeugt zeigten, wurde diese Frage von den wissenschaftlichen Expert_innen differenzierter gesehen. Der Betrieb als Arbeitsort ist nach Auffassung insbesondere der arbeitswissenschaftlichen Expert_innen ein komplexer und multidimensionaler Sozialraum, der einer Vielzahl formal-rechtlicher und impliziter Regeln folgt. In dieser – arbeitswissenschaftlichen – Perspektive ist zumindest für abhängig Beschäftigte im *Coworking* eher eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu erwarten. Zumindest in größeren Betrieben ist eine gute (technische) Ausstattung am Arbeitsplatz, die Unterstützung für arbeitsbezogene Probleme (auch zur Förderung von Kreativität) und der Schutz vor rechtlichen Problemen (z. B. im Bereich des Datenschutzes) Standard. Es ist zu fragen, ob *Coworking* diesen Standards genügt, die zumindest aus arbeitswissenschaftlicher Sicht auch eine Grundlage für Kreativität bilden.

4.2 Coworking für Berufspendler_innen

Betrachtet man das Modell *Coworking* aus der Sicht der Zielgruppen der pendelnden Beschäftigten sowie der Personen mit familiärer Verantwortung, so ergibt sich für die meisten Expert_innen ein etwas anderes Bild, da es sich hier zum einen um Personengruppen mit besonderen Anforderungen an den Arbeitsplatz handelt und zum anderen der Arbeitsort die Arbeits- und Lebensqualität in besonderer Weise beeinträchtigt, nämlich dann, wenn weite Anfahrtswege zur Arbeit über verkehrsreiche Strecken notwendig sind. Hier wird aus Sicht der Wissenschaft und der Praktiker_innen unter bestimmten Voraussetzungen ein Potenzial des Arbeitsmodells *Coworking* erkennbar, das auch die Nachteile des *Coworkings* im Vergleich zur Arbeit im Betrieb kompensiert. Für Beschäftigte, die weite Wege zur Arbeit in Kauf nehmen müssen, würde die zeitweilige Arbeit in einem wohnortnahen *Coworking Space* aufgrund der Zeit- und Ressourcenersparnis ökonomisch so nutzbringend sein, dass die Nachteile möglicherweise ausgeglichen würden. Für Beschäftigte, die Kinder in der Kita haben, wäre eine größere Nähe zur Betreuungseinrichtung, die oft in Wohnortnähe liegt, auch mit Vorteilen verbunden (schnelle Erreichbarkeit der Kita in Notfällen). In jedem Fall wären hier erleichternde digitale Technologien zur Vernetzung mit dem eigentlichen Arbeitsort nützlich, die die Nachteile einer sozialen und funktionalen Desintegration an der eigentlichen Betriebsstätte oder dem Büro beispielsweise durch entsprechende *Conferencing Tools* kompensieren könnten. Nach Meinung einer Mehrheit der Befragten bliebe aber hier abzuwarten, ob sich solche *Coworking*-Angebote entwickeln und ob sie mit der Alternative Tele(heim)arbeit konkurrieren können.

Die *Coworking*-Betreiber_innen selbst wiesen darauf hin, dass aktuell von ihnen nur die ‚einschlägigen‘ Kund_innengruppen (*Freelancer*, kleine Startups, Alleinselbstständige, digitale ‚Nomad_innen‘) für das *Coworking* Interesse zeigten. Deswegen sind die Betreiber_innen auch auf diese Zielgruppen besonders fokussiert und versuchen, möglichst modern und ‚hip‘ zu sein. Die befragten *Coworking*-Betreiber_innen machen auch die Erfahrung, dass interessierte abhängig Beschäftigte sich auch deshalb häufig gegen das *Coworking* entscheiden würden und lieber von Zuhause aus arbeiteten.

Von den Vertretern der Praxis und von den betriebswirtschaftlich orientierten Expert_innen wurde das Potenzial für Pendler_innen ebenfalls besonders hoch eingestuft. Es wurde jedoch darauf hingewiesen, dass es gegenüber dem einfachen *Homeoffice* auch verschiedene Nachteile gibt. Das Büro zu Hause lässt sich steuerlich absetzen, wohingegen der selbst angemietete *Coworking*-Arbeitsplatz nicht absetzbar ist. Um *Coworking* trotz seiner relativ hohen Kosten für einen Arbeitsplatz auch für abhängig Beschäftigte attraktiver zu machen, müssten aus Sicht der Betreiber_innen sowohl die direkten Kosten für die Räumlichkeiten als auch die indirekten Kosten für die in der Regel vorhandenen Dienstleistungen (z. B. Posteingang, Postausgang, Rezeption, technische Infrastruktur) betrieblich und steuerlich Berücksichtigung finden.

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

„Entscheidend (für die Ansprache weiterer Kundengruppen abhängig Beschäftigter) wird sein, (steuerlich) einen Kalkulationsansatz für die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes festzulegen, der über den üblichen Kostenansatz für Miete und Steuern für einen Arbeitsplatz in Quadratmetern hinausgeht.“ (E8Wm)

Aus einer eher betriebswirtschaftlichen Sicht wird *Coworking* dann ein attraktives Arbeitsmodell, wenn Beschäftigte eine umfangreichere digitale Ausstattung oder repräsentative Konferenz-/Besprechungsräume benötigen – etwa, weil sie Kund_innengespräche oder Meetings mit Kooperationspartnern durchführen müssen – und zugleich einen langen Weg zur Arbeit haben. Hier bietet *Coworking* eine Alternative zum *Homeoffice*, das häufig nicht für Kund_innengespräche geeignet ist, aber auch zur Arbeit im Betrieb, der sehr weit entfernt sein kann. Beispielhaft wurde von den *Coworking*-Betreiber_innen vermehrt auf Vertriebler_innen oder Einkäufer_innen hingewiesen, die sich häufig mit Kund_innen treffen und deshalb normalerweise ins Büro müssen oder entsprechende Räumlichkeiten anmieten. Diese Personengruppen können dann flexibel auf das Arbeitsmodell *Coworking* zurückgreifen und die häufig dort zur Verfügung stehenden Besprechungsräume nutzen. Ideal ist es, wenn diese Möglichkeit nicht nur in der Nähe des eigenen Heims gegeben ist, sondern wenn man auch von unterwegs bei Besprechungen mit Klient_innen gleichzeitig einen zweiten Termin mit weiteren Kund_innen in einem nahegelegenen *Coworking Space* vereinbaren kann. Hier sehen die Betreiber_innen einen Zukunftsmarkt, weil ihrer Auffassung nach immer mehr Beschäftigte für ihre Arbeit nicht mehr an feste Zeiten und Orte gebunden sind: „Die Zukunft der Arbeit wird flexibler sein. Man kann immer mehr Dinge von zu Hause oder aus dem *Coworking-Space* steuern.“ (E2Bm) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Coworking wird durch die weitere Entwicklung von Virtualisierungstechnologien aus der Sicht der Branchenexpert_innen und Betreiber_innen für immer mehr Beschäftigte aus der Industrie interessant, für die diese Form der Arbeit vorher nicht denkbar gewesen sei. Beispielhaft lassen sich hier virtuelle Arbeitsformen zur Fernsteuerung und -wartung von Industrie-Anlagen nennen.

„CAD-Entwürfe lassen sich heute bequem per Computer an die Produktionslinie versenden. Es muss somit keine Zeichnung mehr zu den entsprechenden Personen getragen werden. Vielmehr ist es wichtig, dass für das Erstellen des CAD-Entwurfs die entsprechende *Hardware* vorhanden ist, wie etwa *Virtual Reality*-Brillen, mit denen man den Entwurf vorab in 3-D und der richtigen Größe begutachten kann.“ (E8Wm) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Von den Praxis-Expert_innen wurde festgestellt, dass nach ihrem Eindruck die Bereitschaft der Unternehmen wächst, es insbesondere der Gruppe der Pendler_innen unter den Mitarbeiter_innen zu ermöglichen, in einem *Coworking Space* zu arbeiten und dafür auch die Kosten zu übernehmen. Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird dieser Trend unterstützt: „Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter nicht nur mit einem ÖPNV-Ticket oder Dienstwagen ausstatten, um Pendler zu entlasten, sondern auch mit der Möglichkeit in einem *Coworking-Space* zu arbeiten.“ (E7Wm) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt) Im Übrigen sei eine steigende Anzahl an

Mitarbeiter_innen bereits an ähnliche Arbeitsbedingungen gewöhnt und würde diese kennen und schätzen. Vor allem die Vertreter_innen der Coworking-Branche verweisen auf einen Trend zur mobilen und unabhängigen Arbeit, verbunden mit der Tendenz, Konzepte der *Share Economy* auch auf die Arbeitsmodelle auszudehnen: „Eine Person pro Arbeitsplatz ist heute nicht mehr zeitgemäß.“ (E5Imm) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

4.3 Coworking für abhängig Beschäftigte mit familiärer Verantwortung

Für die abhängig Beschäftigten mit familiärer Verantwortung werden die Potenziale des Coworking-Modells unter bestimmten Voraussetzungen als besonders hoch eingeschätzt. Eines davon ist, dass im direkten Einzugsbereich des Coworking Space Kinderbetreuungseinrichtungen vorhanden sind bzw. die Einrichtungen, die von den Müttern und Vätern genutzt werden, sich im nahen Umfeld des Coworking Space befinden. Insbesondere die Betreiber_innen von Coworking Spaces sehen in einem Dienstleistungsmodell, das Coworking und Kinderbetreuung intelligent verbindet, sehr großes Potenzial. Die befragten Coworking-Betreiber_innen haben diese Angebote aus Eigeninteresse teilweise selbst einbezogen, um ihre eigenen Kinder betreuen lassen zu können. Ein mögliches Geschäftsmodell könnte dabei nach Auffassung einer befragten Expertin (E4Im) so aussehen, dass der jeweilige Coworking Space mit einer assoziierten oder integrierten Kinderbetreuungseinrichtung mit Unternehmen zusammenarbeitet. Unternehmen buchen beispielsweise ein gewisses Kontingent an Arbeitsplätzen und Betreuungseinrichtungen für ihre Mitarbeiter_innen mit familiärer Verantwortung.

„[M]ehrere Mitarbeiter eines Unternehmens können somit flexibel und mit einer Kinderbetreuung im gleichen Haus arbeiten. Ein solches Modell stellt einen echten Mehrwert für alle Personen mit familiären Verpflichtungen dar und ermöglicht somit dem Unternehmen mehr Fachkräfte zu gewinnen.“ (E4Im)

Die befragte Expertin mit Erfahrung auf dem Gebiet der Kinderbetreuung im Coworking wies darauf hin, dass zurzeit insbesondere auch Väter ein solches Angebot nutzten. Die Kinderbetreuung findet im Coworking Space hierbei meist in einem abgetrennten Bereich statt, damit andere Coworker_innen nicht gestört werden. Bieten die Räumlichkeiten nicht ausreichend Platz, muss man sich laut den Experten für eine Zielgruppe entscheiden: „Coworker sind es gewöhnt mit anderen in einem Raum zusammen zu arbeiten. Schreiende Kinder sind aber noch einmal etwas anderes und stören viele bei der Arbeit.“ (E4Im) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Der besondere Vorteil für die Beschäftigten in einem Coworking Space mit Kinderbetreuung sei, dass dieser Arbeitsplatz zusätzlich den Erfahrungsaustausch mit beschäftigten Eltern in einer ähnlichen Situation erlaube. Häufig fänden sich nach den Erfahrungen der Expertin schnell Gruppen zusammen, welche sich dann auch regelmäßig immer zur selben Zeit im Coworking Space treffen würden. Die meisten Kinder seien zwischen acht Monaten und zweieinhalb Jahren alt. Für die Betreuung der Kinder werde in den meisten Einrichtungen entsprechend geschultes Personal angestellt oder eine professionelle Einrichtung in der Nähe eingebunden. Wenn man sich

in einer Gruppe besser kennengelernt habe, bestehe auch die Möglichkeit, dass sich die Eltern in den Zeiten, die nicht durch die Einrichtung abgedeckt werde, in der Kinderbetreuung abwechseln und so die zusätzlichen Kosten und den Aufwand sparen.

Während für das *Coworking* für Beschäftigte, die Kinder betreuen, bereits Erfahrungen vorliegen und nach Angaben einiger Expert_innen erste *Coworking*-Einrichtungen diesen Service zusätzlich anbieten, um ihre Marktchancen zu verbessern, gibt es bisher noch keine *Coworking*-Büros, die ein ähnliches Dienstleistungsmodell auch für die Zielgruppe pflegender Angehöriger entwickelt hat. Für jüngere Beschäftigte – der Hauptzielgruppe der derzeitigen *Coworking Spaces* – wird dieses Problem selbst in ihren Unternehmen noch gar nicht thematisiert. Das Pflegen von Angehörigen betrifft derzeit auch eher ältere Beschäftigte, die seltener im *Coworking* zu finden sind. Entsprechende Angebote sind daher laut den Expert_innen bisher in NRW nicht vorhanden, aber unter bestimmten Bedingungen wünschenswert:

„Prinzipiell ist die Zusammenarbeit eines *Coworking-Spaces* mit einer Pflegeeinrichtung auf jeden Fall denkbar. Ich glaube nur, dass die Nachfrage nach einem solchen Angebot bisher nicht existiert und so etwas nur realisiert werden könnte, wenn von Anfang an mit einem großen Unternehmen oder einer Krankenkasse zusammengearbeitet wird.“ (E6Im) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Eine durchgängige Einschätzung der Expert_innen bezüglich des derzeitigen *Coworking*-Angebotes lautet, dass größere Unternehmen bisher einen mehr oder weniger großen Bogen um die *Coworking*-Angebote machten, was den Markt einenge und zu einem *Lock-in*-Effekt im derzeitigen Gefüge von Anbieter_innen und Kund_innen führe. Eine Weiterentwicklung und Öffnung dieses Dienstleistungsgefüges wären aus Sicht der Interessenvertreter_innen und wissenschaftlichen Expert_innen daher wünschenswert.

4.4 Das *Coworking* für weitere Zielgruppen

Die Expert_innen sind also der Auffassung, dass die derzeitige Ausrichtung des Angebotes auf jüngere Beschäftigte und *Freelancer* als hemmender Faktor wirkt. In *Coworking*-Büros treffen zwei unterschiedliche Systeme und Denkweisen aufeinander, was sich am Beispiel der pflegenden Beschäftigten besonders signifikant zeigt: „*Coworker* sind traditionell eher junge Leute, wohingegen Pflege naturgemäß eher mit Älteren zu tun hat und auch die entsprechenden Strukturen weniger digitalisiert und offen für Neues sind.“ (E3Bw) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Die Gruppe der diskontinuierlich Beschäftigten ist sehr heterogen und selbst Gegenstand zahlreicher sozial- und arbeitswissenschaftlicher Studien (vgl. Klatt et al. 2012; Vomberg 2007). Entsprechend vielfältig war das Meinungsbild unter den Expert_innen aus Wissenschaft und Praxis. Geht man davon aus, dass es, grob gesagt, zwei extreme Ausprägungen dieser Gruppe auf einem Kontinuum gibt, das von den prekär Beschäftigten – die durch häufigen erzwungenen Job- und Arbeitsplatzwechsel in einer Abwärtsspirale aus Dequalifizierung und Arbeitslosigkeit stecken –

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

bis zu den Jobnomad_innen (vgl. Friebe/Lobo 2006) reicht – die urban, hochqualifiziert, gut bezahlt, räumlich ungebunden, digital kompetent und international erfahren sind. Nur für die letztgenannte Gruppe ist das *Coworking* aus Sicht der Expert_innen ein (weiteres) Medium der Selbstverwirklichung in selbstbestimmter Arbeit. Jobnomad_innen gehören daher aus Sicht der Expert_innen zu der primären Zielgruppe der *Coworking Spaces* in NRW.

Die Personengruppe der Jobnomad_innen nutzt das *Coworking*, um frei und ungebunden schnell Kontakte knüpfen zu können und von anderen Menschen zu lernen, eventuell auch mit der Option auf dauerhafte Zusammenarbeit. Im *Coworking* ergeben sich während der Arbeit an einem Projekt oder für ein Unternehmen eventuell entscheidende Kontakte für das nächste Projekt oder die nächste Anstellung. Außerdem bietet eine *Coworking*-Einrichtung häufig ein soziales Gefüge, welches auch in schlechteren Zeiten Personen auffangen kann und diesen einen gewissen Rückhalt gibt:

„Wenn man als Arbeitnehmer ständig den Job wechselt, hat dies auch Auswirkungen auf den Freundeskreis. Ein *Coworking-Space* bietet hierbei die Möglichkeit, zusätzliche Personen auch außerhalb der eigentlichen Arbeit kennenzulernen.“ (E4Im) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Im *Coworking* der Metropolen trifft man derzeit auf die ‚digitale *Bohème*‘ des Internetzeitalters. Die IT-Branche gilt als der Vorreiter bei der Entwicklung der hochqualifizierten Variante der diskontinuierlichen Beschäftigung, und gerade *Freelancer* und Beschäftigte dieser Branche arbeiten vermehrt in *Coworking*-Einrichtungen, wo man sich schnell mit Gleichgesinnten trifft und zusammenarbeiten kann.

Für prekär Beschäftigte, mit stark variierenden Einkommen, stellen die finanziellen Kosten für den *Coworking*-Arbeitsplatz eine zusätzliche finanzielle Belastung dar. In Zeiten mit geringem Einkommen kann sich diese Personengruppe einen Platz im *Coworking Space* nicht leisten und arbeitet gegebenenfalls zu Hause. Aus Sicht der Sozial- und Arbeitsforschung könnte der *Coworking Space* ein Startpunkt auch für diese Zielgruppe prekär Beschäftigter sein. Hier fehlt aber eine entsprechende (staatliche) Förderung.

„Aber auch für die prekär Beschäftigten, die über eine Selbständigkeit nachdenken, bietet der *Coworking-Space* ein Umfeld, das als Startpunkt für den Wiedereinstieg und die Weiterentwicklung der eigenen Biografie interessant wäre. Hier müsste man auch über staatliche Förderung nachdenken, gerade auch für Beschäftigte, die wieder in Job zurückwollen oder die sich selbstständig machen wollen.“ (E9Wm) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Für die diskontinuierlich Beschäftigten, die der Notwendigkeit eines Ortswechsels unterliegen, ist ebenso wie für die Jobnomad_innen, die den Ortswechsel nutzen, um einen weiteren Karriereschritt zu gehen, ein *Coworking*-Modell, das als Dienstleistung weltweit aus einer Hand angeboten wird, ein möglicherweise interessantes Angebot. Derzeit entstehen bereits erste *Coworking*-Ketten, vor allem ausgehend vom US-amerikanischen Markt, um ein solches Angebot zukünftig realisieren zu können.

4.5 Schlussfolgerungen

Viele Expert_innen aus Wissenschaft und Praxis bestätigen die Arbeitshypothese, die sich aus der Aufarbeitung des Forschungsstandes ergeben hat. In NRW ist eine eng begrenzte Ausrichtung des *Coworkings* auf die Bedarfe und Anforderungen von jungen männlichen Erwerbstätigen in kreativen und digitalen Berufen, die entweder gerade in ihr Berufsleben oder in die Selbstständigkeit starten, vorhanden. Davon profitiert insbesondere die Gruppe der diskontinuierlich Beschäftigten mit hoher Qualifikation und Digitalkompetenz (Jobnomad_innen), bei denen das *Coworking* den eigenen Lebens- und Arbeitsstil sinnvoll ergänzt. Abhängig Beschäftigte aus anderen Branchen, jenseits von IT-Wirtschaft und Kreativsektor, nutzen das neue Arbeitsmodell tendenziell selten. Dies behindert die Weiterentwicklung und Öffnung des Arbeitsmodells für abhängig Beschäftigte und insbesondere für die Untergruppen der abhängig Beschäftigten mit familiärer Verantwortung sowie der pendelnden Beschäftigten. Dadurch wird ein Potenzial verschenkt, das mit der Modellierung erweiterter Dienstleistungskonzepte im *Coworking* durchaus gegeben wäre. Erste Ansätze dazu sind aus der Sicht von Branchenvertreter_innen bereits erkennbar. So arbeiten einige Büros schon mit Einrichtungen der Kinderbetreuung zusammen oder bieten diese Dienstleistungen zusätzlich an, um die Zielgruppe der Erwerbstätigen mit Familienverantwortung anzusprechen. Zu fragen ist aber, ob und wie neue – technische wie soziale – Dienstleistungen integriert werden können, die den Spagat zwischen ökonomischer Tragfähigkeit und Attraktivität auch für neue Zielgruppen abhängig Beschäftigter schaffen. Außerdem stellt sich aus sozialwissenschaftlicher Sicht die Frage, ob das Modell der betrieblich verankerten Arbeit mit seiner sozialen, technischen und organisatorischen Qualität durch *Coworking* wirklich eingeholt werden kann und unter welchen Bedingungen dies möglich wäre.

5 Coworking-Büros in NRW – Ergebnisse der Befragung von Coworking-Unternehmen

Um eine Grundlage für mögliche Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung und Verbesserung von *Coworking-Spaces* formulieren zu können, führte das FIAP im Rahmen des Projektes eine Bestandsaufnahme der vorhandenen *Coworking*-Büros in NRW durch. Ziel war es, die These von der Selbstschließung des Arbeitsmodells *Coworking* auf die Bedarfe und Anforderungen von jungen Erwerbstätigen in kreativen und digitalen Berufen zu überprüfen. Außerdem sollte herausgearbeitet werden, welche Potenziale das neue Arbeitsmodell für *Coworker_innen* und Betreiber_innen in NRW bietet. Auf der Grundlage der Befragung sollten Stärken und Schwächen des Arbeitsmodells *Coworking* aus der Sicht der Betreiber sowie Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung abgeleitet werden, um *Coworking* in Zukunft attraktiver und wirtschaftlich erfolgreicher gestalten zu können und neue Zielgruppen, insbesondere Berufspendler_innen, abhängig Beschäftigte sowie Arbeitnehmende mit familiärer Verantwortung, für das *Coworking*-Konzept zu gewinnen.

Anfang 2017 wurden im Rahmen einer Vollerhebung 33 bekannte *Coworking Spaces* in NRW per E-Mail kontaktiert und über die Befragung informiert.² Nach Möglichkeit wurde die E-Mail direkt an die Betreiber_innen versendet. Konnten diese nicht ausfindig gemacht werden, wurde die auf der Website des *Coworking Space* angegebene Kontaktperson per E-Mail kontaktiert. Um das Interesse an der Befragung zu steigern und darüber einen hohen Rücklauf zu erzielen, wurde die persönliche Ansprache gewählt sowie eine kurze Beschreibung der Projekt- und Befragungsziele abgegeben. Der Fragenkatalog wurde den persönlichen E-Mails angehängt und konnte entweder ausgefüllt per E-Mail oder postalisch zurückgesendet werden. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit zur Teilnahme an der Befragung über einen Weblink. Die Erhebung fand zwischen dem 5. April 2017 und dem 2. Mai 2017 statt, in der Halbzeit wurde eine Erinnerungs-E-Mail versendet.

Die Befragung umfasste 13 offene Fragen, die aus der Hypothesensammlung abgeleitet wurden. Der offene Charakter der Befragung ließ Freiraum für die Herausstellung der Individualität der *Coworking Spaces*. Erfragt wurden globale sowie individuelle Stärken und Schwächen von *Coworking Spaces* wie auch die aktuellen Zielgruppen im Hinblick auf die im *Coworking* vertretenen Branchen und Beschäftigungsgruppen. Darüber hinaus wurde erfasst, welche Hemmnisse sich gegebenenfalls für weitere Branchen und neue Zielgruppen (Berufspendler_innen, abhän-

² Der Journalist und Deutsche-Startups.de-Redakteur Thomas Riedel hat eine Übersicht der *Coworking Spaces* für ganz NRW erstellt. Im Jahr 2016 gab es dort rund 40 Einträge, von denen aber einige aus unserer Sicht nicht dem Kriterium des *Coworkings* entsprachen (Die Eigentümer melden sich dazu auf der Webseite selbst an.). Mittlerweile (Stand August 2018) weist die Übersicht 70 Coworking Spaces in NRW aus Vgl. <https://startups.rp-online.de/2016/09/02/diese-karte-zeigt-die-coworking-spaces-in-nrw-und-sie-macht-nachdenklich/>, Zugriff: 22.08.2018).

gig Beschäftigte sowie Arbeitnehmende mit familiärer Verantwortung) ergeben und von welchen Vorteilen des *Coworkings* weitere Branchen und Zielgruppen möglicherweise profitieren könnten. Mit Blick auf eine wirtschaftlich erfolgreichere und attraktivere Zukunft des *Coworkings* für eine breitere Masse wurde erfragt, welche zusätzlichen Dienstleistungen im Rahmen von *Coworking* bereits angeboten werden und welche Dienstleistungen für die Zukunft interessant im Sinne einer Geschäftsmodellerweiterung zur Attraktivitätssteigerung sein könnten.

5.1 Ergebnisse

Die Rücklaufquote lag bei dieser Befragung bei rund 24 %, d. h., acht *Coworking Spaces* aus NRW haben an der Umfrage teilgenommen, um Einblicke in die momentane Ausgestaltung des *Coworkings* als neue Form von Arbeit zu geben. Die Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt und im Hinblick auf zukunftsweisende Möglichkeiten zur Attraktivitätssteigerung für neue Beschäftigungsgruppen und Zielgruppen analysiert.

5.1.1 Stärken und Schwächen des *Coworking* aus der Sicht von Betreiber_innen

Aus der Sicht von *Coworking*-Betreiber_innen bzw. Verantwortlichen zeichnet sich das Arbeiten in *Coworking Spaces* insbesondere durch die Möglichkeit zur Vernetzung mit anderen Nutzer_innen aus. Durch die Kommunikation verschiedener Berufsgruppen untereinander entstehen nicht selten neue Kooperationen. Die entstehenden Synergieeffekte werden als eine besondere Stärke des *Coworkings* herausgestellt. Die Mehrheit der Betreiber_innen gibt an, den Vernetzungsgedanken über Angebote außerhalb der Arbeit zu fördern. Dazu werden Netzwerkevents, themenspezifische *Workshops*, aber auch *After-Work-Partys* angeboten.

Darüber hinaus stellen die Befragten die relativ flexible Möglichkeit zur Anmietung eines Arbeitsplatzes als eine Stärke des *Coworkings* heraus. Da die Mehrheit der *Coworking Spaces* neben der Grundinfrastruktur wie Schreibtisch, WLAN-Verbindung und Drucker auch über Angebote wie Seminarräume oder sogar kleine privatere Büroflächen verfügen, bieten *Coworking Spaces* eine kostengünstige Möglichkeit, einen repräsentativen Arbeitsplatz anzumieten, an dem z. B. auch Kund_innengespräche geführt werden können. Die vorhandene Infrastruktur muss also nicht wie im eigenen Büro oder *Homeoffice* erst selbst angeschafft werden, sondern kann für einen meist flexiblen Zeitraum entgeltlich genutzt werden. Die bedarfsgerechte, zeitlich beschränkte Anmietung von Arbeitsplätzen in voll ausgestatteten *Coworking Spaces* bietet aus Sicht der *Coworking*-Betreiber_innen einen Vorteil, insbesondere bei Neugründungen eines Unternehmens, da erhebliche Kosten eingespart werden können. Häufig besteht sogar die Möglichkeit zur Anmietung eines Briefkastens mit entsprechender Geschäftsadresse, was die Repräsentativität und Seriosität, insbesondere für Selbstständige, steigern kann.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen außerdem, dass die Mehrheit der *Coworking Spaces* sich durch einen zentrumsnahen Standort oder eine verkehrsgünstige Anbindung (an den ÖPNV

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

und/oder die Autobahn) auszeichnen. Dies ermöglicht eine gute Erreichbarkeit, was einen entscheidenden Faktor für die Arbeit in einem *Coworking Space* als Alternative zur Arbeit am regulären Arbeitsplatz bzw. zum *Homeoffice* darstellen kann. Ein weiterer Vorteil des *Coworkings* im Gegensatz zur Arbeit im *Homeoffice* scheint aus Sicht der Betreiber_innen in der motivationsfördernden Umgebung zu liegen.

„Man arbeitet nicht allein und kann sich austauschen – z. B. bei Problemen mal jemanden um Rat fragen. Aber auch schon alleine das Gefühl nicht der Einzige zu sein der arbeitet ist nicht zu unterschätzen. Rund 60 % unserer *Coworker* kommen aus dem *Homeoffice* und haben sich bewusst fürs *Coworking* entschieden, weil sie nicht mehr alleine vor sich hindröppeln möchten.“ (*Coworking-Space 1*) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Neben den Potenzialen, die das *Coworking* als neue Form der Arbeit bietet, zeigen die Befragten jedoch auch Herausforderungen auf. Insbesondere verweisen sie darauf, dass sowohl die Privatsphäre als auch konzentriertes Arbeiten in Anbetracht der offenen Bürofläche mit vielen Arbeitsplätzen und der damit verbundenen Unruhe und Lautstärke gestört werden kann. Dies scheint vor allem bei kleinen *Coworking Spaces* ein kritischer Faktor zu sein, da diese häufig nicht über den Platz für Rückzugsmöglichkeiten verfügen, in denen ungestört gearbeitet werden kann oder auch private Gespräche möglich sind.

Des Weiteren sind sich die *Coworking*-Betreiber_innen bewusst darüber, dass für einige Personen die Abhängigkeit von der Betreiberin bzw. dem Betreiber, die sich z. B. in vorgegebenen Öffnungszeiten äußert, ein Hemmnis für die Nutzung eines *Coworking*-Büros darstellt. Aus Sicht der *Coworking*-Betreiber_innen kann dies aber beispielsweise der Tendenz zur Mehrarbeit vorbeugen und sich gesundheitsförderlich auf die Nutzer_innengruppen auswirken, was einen Vorteil gegenüber der Arbeit im *Homeoffice* bietet. Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der Anmietungsdauer wie auch aus der starken Heterogenität der *Coworker_innen*. So geben einige der Befragten an, dass es eine starke Fluktuation in ihren *Coworking Spaces* gebe, die zur Folge habe, dass die Bildung von Kooperationen und der Aufbau eines nachhaltigen Netzwerkes nur eingeschränkt möglich seien. Auch eine zu starke Heterogenität der *Coworker_innen* führt dazu, dass der Netzwerkgedanke des *Coworkings* weniger stark als gewünscht zum Tragen kommt. Schätzen einige *Coworking*-Betreiber_innen die überschaubaren Kosten für die Anmietung eines Platzes im *Coworking Space* als Stärke ein, wenden andere ein, dass die Kosten auch eine Hemmschwelle darstellen können. Während die Anmietung privater Büroflächen für Selbstständige zwar höhere Kosten verursachen würde, stellte für abhängig Beschäftigte die Arbeit im *Homeoffice* eine günstigere Alternative dar als im *Coworking Space*. Um die Attraktivität für diese Form der Arbeit weiter steigern zu können, fordert ein Betreiber:

„*Coworking* sollte für abhängig Beschäftigte genauso steuerlich absetzbar sein wie ein Arbeitszimmer. Gegebenenfalls könnten *Coworking-Spaces* für einen gewissen Zeitraum über Förderprogramme unterstützt werden bzw. potenzielle *Coworker* mit einem finanziellen Zuschuss motiviert werden *Coworking* auszuprobieren.“ (*Coworking Space 1*) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

5.1.2 Zielgruppenerschließung

Die Ergebnisse zeigen, dass *Coworking* als neue Form der Arbeit bereits einige Vorteile bietet, die jedoch in der breiteren Masse noch nicht angekommen sind und deren Potenziale insbesondere im Hinblick auf die Erschließung neuer Zielgruppen weiter ausgebaut und angepasst werden müssen. Auch die Vermarktung des Konzeptes spielt eine wesentliche Rolle bei der Gewinnung neuer Berufs- und Zielgruppen.

Aktuell sind aus der Sicht der Betreiber_innen primär die Branchen Kreativwirtschaft und IT im *Coworking* vertreten. Die Mehrheit der *Coworker_innen* sind *Freelancer*/Alleinselbstständige oder Kleinstunternehmer_innen und *Startup*-Teams. Zwar nutzen auch abhängig Beschäftigte schon das Angebot des *Coworkings*, dies ist aber noch die Ausnahme.

Die Antworten der Betreiber_innen auf die Frage, warum vor allem (hochqualifizierte) *Freelancer* das *Coworking*-Angebot nutzen, zeigen deutlich, dass sich die Angebote bislang sehr stark an den Bedürfnissen dieser Zielgruppe orientierten und für diese entsprechend attraktiv sind.

„*Freelancer* haben die Notwendigkeit und den Mehrwert des Netzwerkers für sich erkannt und nutzen die *Coworking*-Plattform für diesen Zweck. Darüber hinaus sind *Freelancer* die kollaborative Denkweise im beruflichen Umfeld gewohnt und nutzen die Netzwerkmöglichkeiten um neue Aufträge zu generieren.“ (*Coworking-Space 2*) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Einigkeit unter den Betreiber_innen herrscht darüber, dass weitere Zielgruppen – insbesondere Berufspendler_innen, abhängig Beschäftigte sowie Arbeitnehmende mit familiärer Verantwortung – das *Coworking*-Angebot bislang nur selten in Anspruch nehmen, weil dieser Ansatz noch nicht bekannt genug ist. *Coworking*-Betreiber_innen sprechen davon, dass häufig die zeitlichen, aber auch finanziellen Ressourcen fehlen, das eigene Angebot besser zu vermarkten und neue Nutzer_innengruppen anzusprechen: „Berufspendler_innen, abhängige Beschäftigte sowie Arbeitnehmende mit familiärer Verantwortung haben *Coworking* noch nicht als alternative Option wahrgenommen. Das müsste stärker marketingtechnisch aufgegriffen werden.“ (*Coworking-Space 1*) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Auch die Bedarfe neuer Nutzer_innengruppen sind noch nicht ausreichend erfasst und können dementsprechend nicht abgedeckt werden.

Abhängig beschäftigte Pendler_innen: In Bezug auf abhängig Beschäftigte und Berufspendler_innen wird angemerkt, dass die Kosten, wenn der Arbeitgebende sie nicht trägt, für den Arbeitnehmenden ein Hindernis darstellen, denn dann ist das klassische *Homeoffice* eine kostengünstigere Alternative. Darüber hinaus wird vermutet, dass insbesondere die Unsicherheit von Arbeitgeber_innen die Nutzung von *Coworking* erheblich einschränkt. Aus Sicht der Betreiber_innen haben Vorgesetzte noch häufig den Anspruch, ihre Mitarbeitenden vor Ort zu haben, so dass sie jederzeit ansprechbar und abrufbar sind. Die *Coworking*-Betreiber_innen fordern ein

Umdenken der Arbeitgeber_innen in Bezug auf eine moderne Arbeitsorganisation und Vertrauen gegenüber den Arbeitnehmenden: „Der Coworking-Ansatz muss vom Management aufgenommen, verstanden und positiv bewertet werden. Dann eröffnet dieses den Arbeitnehmern die Möglichkeit Coworking zu nutzen.“ (Coworking-Space 2) (Hervorhebungen durch Autor_innen gesetzt)

Personen mit familiärer (Betreuungs-)Verantwortung: Aus Sicht der Betreiber_innen ist der Ansatz des Coworkings als attraktive Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch unter Arbeitnehmenden mit familiärer Verantwortung noch nicht bekannt genug. Darüber hinaus geben die Betreiber_innen selbst an, dass sie die Bedarfe dieser Zielgruppe selbst noch nicht abdecken können. Bislang gibt es nur wenige Anbieter_innen mit Kinderbetreuungsangeboten. Wenn Kinderbetreuung angeboten wird, dann meist in Form eines Kita-Ersatzes. Ein flexibles Konzept, welches z. B. auch eine tageweise Nutzung anbietet, ist bislang kaum umsetzbar. Damit geht einher, dass die Öffnungszeiten der jeweiligen Spaces unter Umständen auch Einschränkungen für Arbeitnehmende mit familiärer Verantwortung darstellen. Dementsprechend vermuten Betreiber_innen, dass diese Zielgruppe nach Möglichkeit von der Homeoffice-Alternative Gebrauch macht und so flexibler agieren kann. Um die Nutzung für diese Zielgruppe in Zukunft also attraktiver zu gestalten, müssten flexible Betreuungsangebote geschaffen werden, die sich an individuellen Bedarfen orientieren.

Diskontinuierlich Beschäftigte: Für diese Zielgruppe besteht aus Sicht der Betreiber_innen kein Entwicklungsbedarf beim Coworking, weil zumindest die Gruppe der jungen, qualifizierten Jobnomad_innen derzeit bereits eine der Hauptkund_innen des Coworkings ist. Auch für Startups ist das Coworking bereits Anlaufpunkt und Alternative zur Gründung im eigenen Büro, was die Hemmschwelle für Neugründungen aus Sicht der Betreiber_innen senkt. Diese Einschätzung bezieht sich aber nicht auf die prekär Beschäftigten, da diese Gruppe, sofern abhängig mit Zeitvertrag oder als Teilzeitkraft, nicht für das Coworking adressierbar ist, denn die Unternehmen stellen dafür keine Ressourcen bereit, und Coworking ist für diese Gruppe schlicht zu teuer.

5.1.3 Zukünftige Ausgestaltung von Coworking-Spaces zur Attraktivitätssteigerung

Um Coworking in Zukunft für weitere Zielgruppen attraktiver zu gestalten und darüber wirtschaftliche Erfolge verstetigen zu können, wären aus Sicht der Betreiber_innen zusätzliche Dienstleistungsangebote notwendig. Zur Erweiterung des Geschäftsmodells und Attraktivitätssteigerung des Coworkings sehen die Betreiber_innen besonderes Potenzial in flexiblen Betreuungsangeboten für Kinder, die es ermöglichen, familiäre und private Verpflichtungen ohne großen Mehraufwand (wie z. B. Fahrtwege zur Kita) miteinander zu vereinbaren. Darüber hinaus zeichnet sich aus Sicht der Befragten der Trend ab, dass angebotene Workshops zu fachlichen oder auch überfachlichen Themen (wie z. B. Work-Life-Balance) einen großen Mehrwert für Coworker_innen bieten und so möglicherweise auch neue Zielgruppen angesprochen werden könnten. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die Betreiber_innen den Schwerpunkt

der Dienstleistungserweiterung in der Förderung gesunder Arbeit sehen. So schätzen sie, dass neue Zielgruppen – wie auch die ökonomische Weiterentwicklung des *Coworkings* – durch Angebote wie flexible Arbeitsplätze in Bezug auf Steh- und Sitzkombinationen, die Implementierung von Sport- und Gesundheitsangeboten, ein frisches und gesundes *Catering* sowie Möglichkeiten zur Entspannung und Wellness erreicht werden können.

5.2 Schlussfolgerungen

Die Befragung der *Coworking*-Büros in NRW bestätigt weitgehend die Ergebnisse der Expert_innenbefragung, dass die Büros in NRW eine eng begrenzte Ausrichtung des *Coworkings* auf die Bedarfe und Anforderungen von jungen Erwerbstätigen in kreativen und digitalen Berufen haben. Die Gruppe der gut qualifizierten Jobnomad_innen mit Digitalkompetenz, bei denen das *Coworking* den eigenen Lebens- und Arbeitsstil sinnvoll ergänzt, sowie die *Freelancer* und *Startups* werden von dem vorhandenen Angebot in NRW erreicht. Abhängig Beschäftigte aus anderen Branchen, jenseits von *IT*-Wirtschaft und Kreativsektor, als potenzielle Nutzer_innen des neuen Arbeitsmodells werden auch aus Sicht der Betreiber_innen in NRW eher (noch) nicht erreicht. Das Angebot ist diesbezüglich nicht ausreichend und müsste verbessert werden, vor allem um für abhängig Beschäftigte und insbesondere für die Untergruppen der abhängig Beschäftigten mit familiärer Verantwortung und der pendelnden Beschäftigten attraktiv zu werden.

Aus Sicht der Betreiber_innen bietet das *Coworking* in NRW heute als alternative, neue Arbeitsform besondere Potenziale für Selbstständige der Kreativbranche, die bislang auch die stärkste Nutzer_innengruppe ausmacht. Die Möglichkeit zur Vernetzung und Nutzung von Synergieeffekten, die sich aus neuen Kooperationen ergeben, werden von den Betreiber_innen der *Coworking Spaces* besonders hervorgehoben und scheinen insbesondere für jene aktuell relevant zu sein.

Damit auch andere Beschäftigungs- und Berufsgruppen *Coworking* als neue Form der Arbeit und Alternative zum klassischen Büro- oder *Homeoffice*-Platz verstehen und ausprobieren, muss sich die mögliche Erweiterung des *Coworking*-Angebotes auch an den Bedarfen neuer Zielgruppen orientieren. Aus den Ergebnissen der Befragung der *Coworking Spaces* kann z. B. abgeleitet werden, dass zur Erschließung neuer Zielgruppen Unsicherheiten bezüglich des Konzeptes abgebaut werden müssen. Durch ein gezieltes Marketing muss das *Coworking*-Konzept im Außenraum als alternatives Arbeitsmodell besser bekannt gemacht werden. Ein wesentlicher Faktor scheint dabei die Sicherstellung des Datenschutzes sowie die Wahrung der Privatsphäre zu sein, die beispielsweise durch ausreichende Rückzugsmöglichkeiten am *Coworkings Space* realisiert werden könnten. Viele Nutzer_innen machen die Erfahrung, dass konzentriertes Arbeiten nicht möglich ist. Durch zusätzliche Dienstleistungsangebote wie z. B. die Einrichtung von Zonen für geschütztes Arbeiten oder durch das Angebot einer flexiblen Kinderbetreuung sowie durch fachliche und überfachliche Unterstützungsangebote und durch eine Arbeitsplatzgestaltung, die sich an den

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

ergonomischen Standards der Betriebe orientiert, kann *Coworking* aus Betreiber_innensicht insbesondere für Berufspendler_innen, Erwerbstätige mit familiärer Verantwortung, aber auch für die diejenigen, die derzeit eher das *Homeoffice* vorziehen, eine attraktive Alternative darstellen, weil verschiedenste Bedarfe an einem Ort gebündelt abgedeckt werden können. Wichtig scheint hierbei, dass die unterschiedlichen Angebote flexibel gebucht bzw. abgerufen werden können, damit die *Coworker_innen* einen möglichst großen Handlungsspielraum haben. Darüber hinaus scheint eine verkehrsgünstige Anbindung ein Attraktivitätsmerkmal für alle Zielgruppen zu sein.

Abschließend ist die Ansicht der Betreiber_innen hervorzuheben, dass das *Coworking*-Konzept dynamischer Weiterentwicklung bedarf, wenn es in Zukunft für die von uns betrachteten Zielgruppen attraktiver und aus ökonomischer Sicht tragfähiger werden soll. Die bedarfsgerechte Erweiterung von (Dienstleistungs-)Angeboten ermöglicht es, in NRW neue Zielgruppen zu erschließen und am Markt erfolgreich zu sein. Dabei richtet sich der Blick der Anbieter_innen in NRW insbesondere auf pendelnde Beschäftigte, die angesichts des hohen Verkehrsaufkommens und daraus resultierender überlanger Fahrzeiten auf dem Weg zur Arbeit eine Gruppe wären, die als mögliche neue Zielgruppe gezielt beworben werden könnte.

6 Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung: *Coworking* aus Beschäftigtensicht – eine innovative Arbeitsform mit Zukunft?

Zentrale Untersuchungsfrage der Studie *Coworking.NRW* war es herauszuarbeiten, warum bestimmte Zielgruppen (Berufspendler_innen, abhängig Beschäftigte sowie Arbeitnehmende mit familiärer Verantwortung) bislang nicht oder nicht in größerem Umfang das Arbeitsmodell *Coworking* als alternative Option nutzen und wie diese Zielgruppen zukünftig besser als potenzielle Nutzer_innen angesprochen werden können. Aufbauend auf den Recherchen und den Ergebnissen der Expert_innenbefragung wurde daher im Rahmen einer Beschäftigtenbefragung versucht, die förderlichen und hemmenden Bedingungen für die Nutzung von *Coworking* aus der Sicht potenzieller Nutzer_innen zu ermitteln und Gestaltungskriterien für das *Coworking*-Modell herauszuarbeiten.

Das Projekt griff dabei auf das Instrument der *Online*-Befragung zurück. Da es um die Herausarbeitung von Gruppenunterschieden ging und eine möglichst große Verbreitung des Fragebogens in kurzer Zeit erreicht werden sollte, wurde der mit offenen *Online*-Befragungen gegebene Effekt der Selbstselektivität – dass sich nämlich in der Mehrzahl Beschäftigte von der Befragung angesprochen fühlen, die ein gewisses Grundinteresse am Arbeitsmodell *Coworking* haben – in Kauf genommen. Außerdem wurde der Fragebogen auf vereinfachte Kernhypothesen des Projektes beschränkt, um die Beteiligung an der Befragung zu erhöhen.

Folgende Untersuchungshypothesen, die sich aus den Expert_innengesprächen ergaben, waren bei der Erarbeitung des *Online*-Fragebogens untersuchungsleitend:

Abhängig Beschäftigte: Aus Sicht der von uns befragten Expert_innen, deren Sichtweise durch zahlreiche Studien bestätigt wird, hat der Arbeitsort ‚Betrieb‘, der für die meisten Arbeitnehmer_innen immer noch der Normalfall ist, einen hohen Stellenwert, der sich aus formalen Dimensionen, aber auch und vor allem aus den sozialen und kommunikativen Dimensionen des Sozialsystems Betrieb speist. Aus formaler Sicht ist das System der Kontrolle und der Vergabe von Arbeitsaufgaben sowie die laufende Überprüfung und das formale, zeitnahe und direkte Feedback über die Bearbeitung der Aufgaben ein wichtiger Motor der Präferenz für den Arbeitsort Betrieb. Dies gilt insbesondere für industrielle Arbeit, aber in eingeschränktem Umfang auch für Wissens- und Dienstleistungsarbeit sowie für Arbeiten, die ein hohes Maß an Selbstorganisation erfordern. Hier scheinen aus Sicht der meisten Expert_innen auch viele ‚weiche‘ Faktoren eine große Rolle zu spielen, die auf der informellen Ebene des kollegialen Austausches als Motivations- und Kreativitätsmotor in der praktischen betrieblichen Arbeit einen großen Stellenwert einnehmen. Auf der anderen Seite ist eine kleinere Gruppe unter den Expert_innen der Auffassung, dass ein Aufbrechen des betrieblichen Gefüges z. B. durch neue Arbeitsmodelle wie das *Coworking* das Potenzial hätte, innovationshemmende *Lock-in*-Effekte, die sich in den Routinen

und eingespielten Verfahren einer Organisation zwangsläufig einstellen, aufzulockern und neue Kreativitätsspielräume zu eröffnen. Im Fragebogen wurde deshalb abgefragt, wie die Beschäftigten selbst die förderlichen und hemmenden Faktoren des *Coworking*-Arbeitsmodells einschätzen. Wie viel Normalität bietet *Coworking* in der Einschätzung von Beschäftigten hinsichtlich der Ermöglichung sozialer Kontakte, der Trennung von Arbeit und Freizeit sowie bezogen auf eine normale Bürosituation (technische Ausstattung, Möglichkeit für vertrauliche Gespräche, Datenschutz)? Hier war unsere Erwartung, dass die Beschäftigten im *Coworking* eher Defizite als Potenziale wahrnehmen. Auch bezogen auf die soziale Qualität der Arbeit (Kreativitäts- und Motivationsförderlichkeit) im *Coworking* war die Erwartung eher, dass abhängig Beschäftigte hier Defizite des *Coworking*-Arbeitsmodells sehen.

Insgesamt war unsere Erwartung auf der Grundlage der Recherchen und Expert_innengespräche, dass die Eignung von *Coworking* für die von uns adressierten Zielgruppen eher gering eingeschätzt würde, was insbesondere damit zu tun hätte, dass der Arbeitsort *Coworking* nicht dieselbe Arbeitsqualität und soziale ‚Rahmung‘ – auch und insbesondere hinsichtlich sozialer Merkmale – haben kann wie der Arbeitsort Betrieb. Daher zielten weitere *Items* auf genau die Dienste, die abhängig Beschäftigte im Betrieb häufig antreffen, in einem *Coworking Space* aber (zu Recht) nicht vermuten. Das waren *Items* z. B. zum Thema Gesundheit, (Weiter-)Bildung und sozialer Austausch.

Einige der von uns ausgewählten *Items* zielten auf die ebenfalls in den Expert_innengesprächen ermittelte Hypothese, dass *Coworking* erst dann für abhängig Beschäftigte attraktiver sein könne als der Arbeitsort Betrieb oder das Arbeiten im *Homeoffice*, wenn zusätzliche Dienste oder Unterstützungsleistungen, die es in der betrieblichen Arbeit in der Regel nicht gibt, verfügbar wären. Daher wurden *Items* aufgenommen, die für eine bessere (zukünftige) Arbeitsqualität jenseits der Normalität betrieblichen Arbeitens stehen, um zu testen, ob hier besondere Potenziale für die Attraktivitätssteigerung von Arbeit im *Coworking* liegen könnten, die zur Bildung von Szenarien des zukünftigen *Coworkings* verwendet werden können (z. B. Freizeitmöglichkeiten, *Virtual-Reality*-gestütztes Arbeiten, Vernetzungs-/Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen).

Berufspendler_innen: Ein erhebliches Potenzial des *Coworking*-Modells liegt aus der Sicht nahezu aller Expert_innen und der bislang vorliegenden Studien zum *Coworking* in der Frage einer Reduzierung des Pendler_innenaufkommens und der damit verbundenen individuellen (Stress und weitere gesundheitliche Belastungen, Belastungen der *Work-Life-Balance*, Kosten), sozialen und ökonomischen Folgeprobleme (Belastungen der Verkehrsinfrastruktur, Ressourcenverbrauch: Energie und Umwelt, Arbeitskosten). Eine Gesamtbilanz – ökonomisch, ökologisch, sozial und psychisch – des beruflichen Pendelns liegt bislang unseres Wissens noch nicht vor. Sie dürfte aber nach Auffassung der befragten Expert_innen verheerend ausfallen.

Aus Sicht der meisten Expert_innen hat hier sowohl das Modell der (Tele-)Heimarbeit als auch das Modell des Coworkings zur Verbesserung der Situation durch die (partielle) Reduzierung von Pendlerströmen beigetragen. Das Modell *Homeoffice* teilt mit dem Arbeitsmodell *Coworking* eine Reihe von Problemen, die für alle Beschäftigten, also auch für die pendelnden Beschäftigten gelten (siehe den vorherigen Abschnitt 1 zu *Abhängig Beschäftigten*).³ Coworking-Büros sind nach unseren Erhebungen häufig zentral in den Innenstädten gelegen, so dass sie sich durch eine vergleichsweise gute Verkehrsanbindung kennzeichnen lassen und zumindest für Auspendler_innen besser als der Arbeitsort erreichbar sind. Unsere Hypothese bei der Beschäftigtenbefragung war daher – zusätzlich zu den Hypothesen unter Abschnitt 1, die für alle Beschäftigten gelten –, dass Pendler_innen eine Verkürzung ihrer Wegezeiten durch die Nutzung von Coworking vermuten. Wir wollten außerdem wissen, ob Services wie das *Carsharing* für Pendler_innen interessant sein könnten. Außerdem stand auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse in Frage, ob Pendler_innen auf eine technisch unterstützte Büroumgebung Wert legen, die die Nachteile des betrieblichen Arbeitens zu kompensieren hilft, bzw. ob die wahrgenommene Dienstleistungsqualität des Coworkings in NRW diesbezüglich als gering und verbesserungsbedürftig eingeschätzt wird. Als eine Dimension für die Bildung zukünftiger Szenarien haben wir zudem danach gefragt, inwieweit innovative Kommunikationsdienstleistungen, wie die Möglichkeit zum *Virtual-Reality*-unterstützten Arbeiten, bereits als Bedarf formuliert werden.

Personen mit familiärer (Betreuungs-)Verantwortung: Im Wesentlichen war vor dem Hintergrund der Auswertung der Expert_innengespräche zu vermuten, dass die Hypothesen, die für die anderen Zielgruppen gebildet wurden, in ähnlicher Weise auch für diese Zielgruppe gelten. Als Ergebnis der Recherchen und der Expert_innengespräche ergab sich aber die Annahme, dass die Personen mit familiärer Verantwortung eine Präferenz auf diejenigen Aspekte des Coworkings legen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, und dass die Gewichtung der sozialen und organisatorischen Nachteile des Coworkings eher geringer gewichtet werden. Personen mit familiärer Verantwortung fällt es, so die These, leichter, auf einige liebgewonnene betriebliche Vorteile zu verzichten, wenn dadurch andere Nachteile, z. B. die schlechte Erreichbarkeit im Betreuungsnotfall (plötzliche Erkrankung des Kindes), kompensiert werden.

Die Beschäftigtenbefragung startete zum 1. Dezember 2017 auf der Projekt-Website. In einer ersten Welle wurden 400 Institutionen und Personen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik – überwiegend aus NRW – aus dem engeren Kreis des Netzwerkes des FIAP per elektronischem *Newsletter* um eine Beteiligung und Weiterverbreitung des Fragebogens gebeten. Alle bis dahin bekannten Coworking Spaces in NRW wurden per *Mailing* um Unterstützung der Befragung und um Weiterleitung und Bekanntmachung der Befragung in den eigenen sozialen Netzwerken gebeten. Besondere Unterstützer des FIAP (z. B. Stadt Gelsenkirchen/Wirtschaftsförderung, IHK

³ Ein erheblicher Teil aller Beschäftigten legt ohnehin mehr oder weniger lange Wege zur Arbeit zurück, insofern kann von einer nahezu deckungsgleichen Gruppe ausgegangen werden.

Emscher-Lippe, Wissenschaftspark Gelsenkirchen mit über 50 Unternehmen, InTUV: Internationaler Unternehmerverband Ruhr) wurden telefonisch und per Mail gebeten, den *Online*-Link der Befragung ihren Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Auch das FGW wurde um Unterstützung der Befragung (Veröffentlichung des Links auf der News-Seite, Weiterleitung an das eigene Netzwerk) gebeten.

Trotz dieser intensiven und umfangreichen Maßnahmen lief die Befragung nur sehr zögerlich an. Bis zum 31. Januar 2018 konnten lediglich 43 Teilnehmende für die *Online*-Befragung verzeichnet werden. Die geringe Beteiligung kann als ein erstes Datum interpretiert werden, dass, obwohl es im Ruhrgebiet bereits eine größere Verbreitung von *Coworking Spaces* gibt, der Bekanntheitsgrad des Arbeitsmodells in der Region noch gering zu sein scheint und demzufolge eine entsprechende Befragung auf ein geringes Interesse stößt. Die Teilnahmefrist wurde daraufhin nach Rücksprache mit dem Projektträger – begleitet von umfänglichen Maßnahmen zur Erhöhung des Rücklaufes – bis zum 30.04.2018 verlängert.

In der zweiten Welle wurden weitere Akteure und Netzwerke angesprochen und einbezogen (z. B. WIN Emscher-Lippe, BauA) und die bereits angesprochenen Akteure nochmals telefonisch und/oder per E-Mail auf die Fristverlängerung zur Beteiligung an der Befragung hingewiesen und zur Weitergabe des *Online*-Links an ihre Beschäftigten gebeten. Zusätzlich wurde – in Zusammenarbeit mit dem Anfang 2018 gestarteten Modellprojekt CoWin – eine umfängliche Pressekampagne gestartet, in der alle relevanten Presseorgane im Ruhrgebiet und in NRW angeschrieben wurden (WAZ-Gruppe, Marler Zeitung/Medienhaus Bauer) und bei der nochmals gesondert auf die *Online*-Befragung des Projektes *Coworking.NRW* hingewiesen wurde. Die Stadt Gelsenkirchen (Wirtschaftsförderung) unterstützte auf Anfrage durch das Projektteam zusätzlich die Aktivitäten zur Erhöhung der Beteiligung an der Befragung mit einer *Mailing*-Aktion an über 400 Unternehmen aus der Region und mit Bitte um Weiterleitung des Befragungslinks an die Beschäftigten des Unternehmens. (Ein ähnliches *Mailing* erzielte in einem anderen Projekt des FIAP durchschlagende Erfolge.)

Neben einer kurzen Projektinformation sowie dem Link zur Befragung wurde den E-Mails der Fragebogen als PDF-Datei angehängt, so dass neben der *Online*-Version auch die Möglichkeit zur *Paper-Pencil*-Methode bestand. Neben den speziellen *Mailing*-Aktionen wurde auch in einem weiteren *Newsletter* des FIAP (ca. 400 Akteure und Institutionen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik) nochmals für die Teilnahme an der Befragung und für die weitere Verbreitung der Befragung geworben. Insgesamt dürfte der Fragebogen damit mindestens 600 Unternehmen in NRW sowie 1.500 Beschäftigte dieser Unternehmen erreicht haben. Dennoch konnte der Rücklauf trotz intensivster Bemühungen nicht durchschlagend erhöht werden. Es wurde lediglich eine Erhöhung auf 73 Teilnehmende erzielt, die nunmehr für eine Grundauswertung die Basis bildeten. Das Projekt strebt an, im Rahmen der *Spin-off*-Aktivitäten den Fragebogen weiter einzusetzen, um gegen Ende dieses Jahres (2018) auf eine höhere Fallzahl zu kommen.

Der Fragebogen enthielt fünf Themenblöcke (erwartete Stärken und Schwächen des *Coworkings*; erwarteter Einfluss des *Coworkings* auf die Arbeit; interessierte Zielgruppen; wünschenswerte Ausstattung innerhalb eines *Coworking Space*; wünschenswerte Dienstleistungsangebote innerhalb eines *Coworking Space*) mit insgesamt 40 inhaltlichen *Items*. Darüber hinaus wurden über den Fragebogen demografische Daten (Geschlecht, Alter, Familienstand, Anzahl der Kinder unter 14 Jahre im eigenen Haushalt, beruflicher Status und Qualifikation) erfasst. Um zu überprüfen, ob es sich bei den Teilnehmenden um Berufspendler_innen, die per Definition zur Erreichung ihres Arbeitsortes die Grenze ihres Wohnortes überschreiten, handelt, wurde erfragt, ob die Teilnehmenden ihre Wohnortsgrenze überschreiten, um zur Arbeit zu gelangen. Zusätzlich wurde erhoben, ob die Teilnehmenden bereits die Möglichkeit haben, von zu Hause aus zu arbeiten, und ob sie das Angebot von *Coworking Spaces* bereits in Anspruch nehmen. Insgesamt umfasste der Fragebogen demnach 49 *Items*.

Ziel der Befragung war es, die wahrgenommenen Stärken und Potenziale sowie mögliche Schwächen und Herausforderungen des *Coworkings* bei derzeitigen sowie potenziellen Nutzer_innen zu erfassen. So richtete sich die Befragung an alle Gruppen von Erwerbstätigen, also auch an diejenigen, die bisher noch keine Erfahrung mit der neuen Arbeitsform des *Coworkings* gemacht haben. Neben der Ermittlung möglicher Vor- und Nachteile der neuen Arbeitsform sollte ermittelt werden, über welche Ausstattung und zusätzlichen Dienstleistungsangebote ein *Coworking Space* verfügen sollte, damit die Nutzung auch für abhängig Beschäftigte und die oben genannten Zielgruppen attraktiver würde.

Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung dargestellt.

6.1 Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung

Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt nahmen 73 Personen an der Befragung teil. Keiner der Teilnehmenden machte von der *Paper-Pencil*-Version Gebrauch. Die geschätzte Rücklaufquote beläuft sich demnach etwa auf 0,5 % bis 1 %. Da die Befragung im Rahmen einer offenen *Online*-Befragung durchgeführt wurde, handelt es sich um eine im Hinblick auf die thematische Ausrichtung selbstselektive Stichprobe, die nur in begrenztem Umfang Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit aller Beschäftigten zulässt. Es ist davon auszugehen, dass die an dem Thema *Coworking* interessierten Beschäftigten in dieser Stichprobe überrepräsentiert sind.

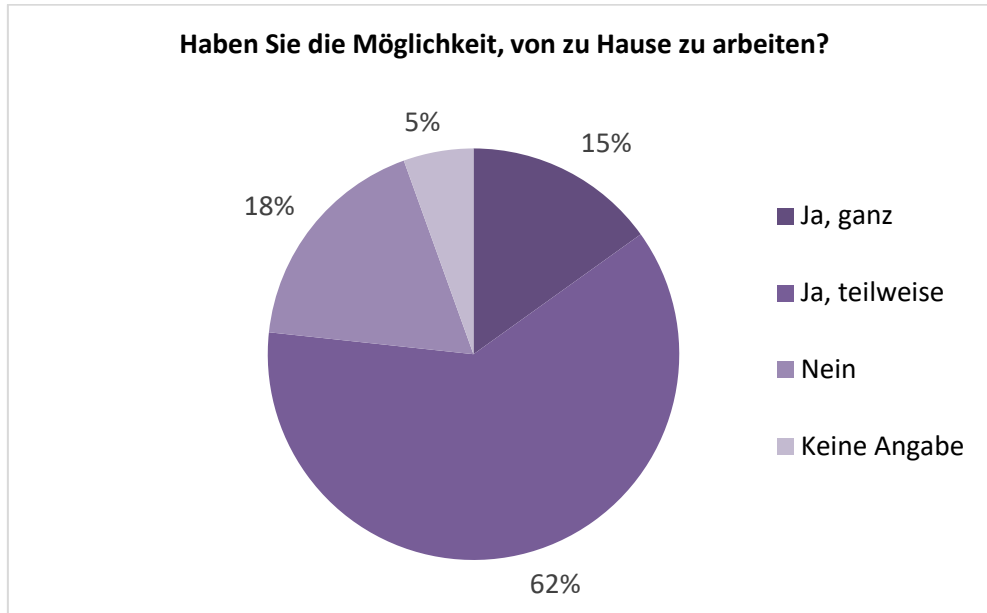
Mit rund 75 % der Teilnehmenden machen die abhängig Beschäftigten die größte Berufsgruppe der Stichprobe aus, knapp 18 % sind selbstständig, und nur rund 2 % der befragten Personen sind Schüler_innen oder bereits verrentet. Anhand der Befragung kann somit am ehesten die Sichtweise der abhängig Beschäftigten im Hinblick auf Potenziale und Bedarfe für die Gestaltung der Zukunft der Arbeit im *Coworking* abgeleitet werden.

Die zweite Zielgruppe der Berufspendler_innen, d. h. derjenigen, die zur Erreichung ihres Arbeitssortes die Grenze ihres Wohnortes überschreiten, macht knapp 60 % der Befragungsteilnehmenden aus, so dass auch hier Erkenntnisse über die Bedarfe der Zielgruppe der Pendler_innen abgeleitet werden können. Das Geschlechterverhältnis in der Stichprobe war nahezu ausgeglichen. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden lag bei rund 38 Jahren. Die Mehrheit (66 %) lebt verpartnert oder verheiratet. Rund ein Drittel der Befragten gab an, ein oder mehr Kinder zu haben. Demnach konnte auch die dritte Zielgruppe der Personen mit familiärer Verantwortung mit unserer Befragung in Teilen erreicht werden.

Zu den weiteren Merkmalen der Stichprobe gehört, dass mit rund 81 % der Befragten die Mehrheit als höchsten Bildungsabschluss einen Fach- bzw. Hochschulabschluss aufweist. Rund 14 % haben eine berufliche Ausbildung abgeschlossen, lediglich rund 1 % der Befragten verfügt über keine berufliche Qualifikation. Damit sind die Hochqualifizierten in unserer Stichprobe deutlich überrepräsentiert. Weiterhin zeigt sich in der Stichprobe, dass rund 62 % der Befragten bereits teilweise oder sogar ganz (15 %) die Möglichkeit haben, von zu Hause zu arbeiten, nur für rund 18 % besteht diese Möglichkeit (noch) gar nicht. Dies lässt insgesamt darauf schließen, dass unsere Befragung insbesondere jüngere und gut qualifizierte Beschäftigte mit höherem Bildungsabschluss und mit der Möglichkeit, mobil und von zu Hause zu arbeiten, erreicht hat.

Während die Arbeit von zu Hause in unserer Stichprobe mit 77 % bereits sehr verbreitet ist (siehe Abbildung 2) werden *Coworking*-Angebote von dieser Gruppe bislang nur von rund 10 % der Befragten genutzt. Die geringe Nutzungsrate ist jedoch aufgrund der hohen Anzahl von abhängig Beschäftigten, die *Coworking Spaces* wie bereits erwähnt bislang eher selten nutzen, nicht überraschend.

Abbildung 2: Anteil der Personen, die Möglichkeiten haben, im Homeoffice zu arbeiten (in Prozent)

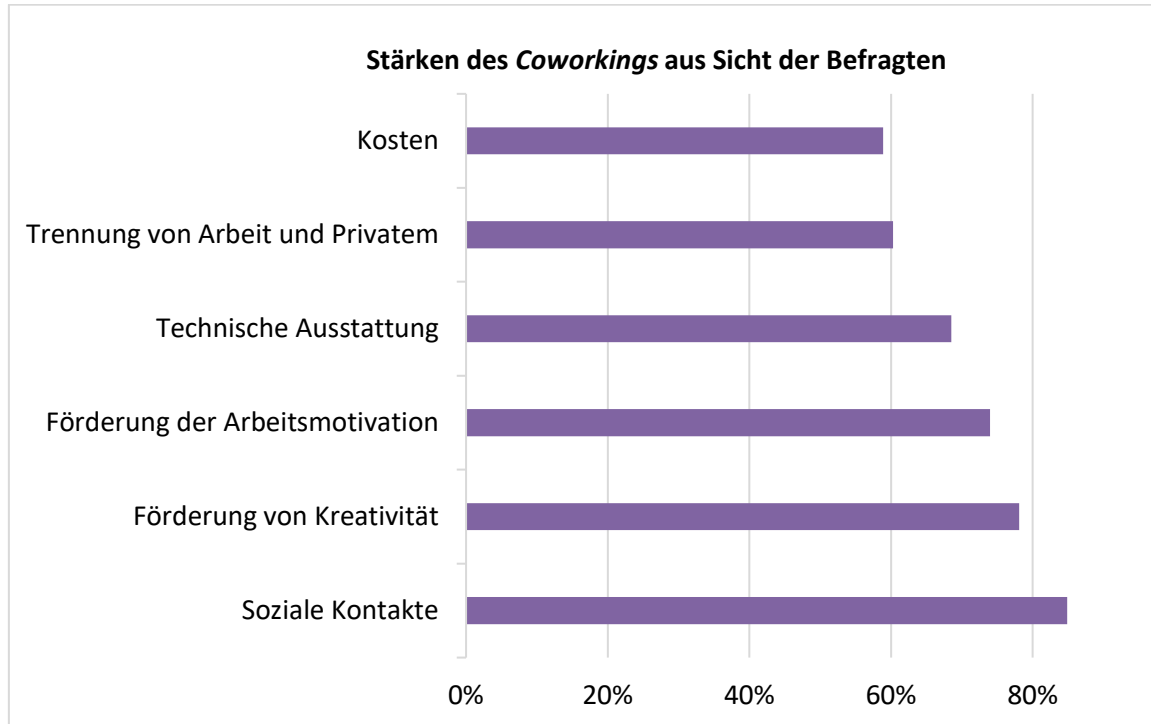


Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der relativ kleinen Stichprobe wird im Folgenden auf eine zielgruppenspezifische Auswertung verzichtet. Stattdessen werden die Ergebnisse der Gesamtstichprobe dargestellt.

Stärken und Schwächen des Coworkings: Aus Abbildung 3 geht hervor, dass die Befragten eine Reihe von Potenzialen für eine bessere Arbeitsqualität im Konzept des Coworkings realisiert sehen. Insbesondere die Möglichkeit, soziale Kontakte zu knüpfen, bewerten 85 % der Befragten als besondere Stärke. Darüber hinaus zählen die Befragungsteilnehmenden die Förderung von Kreativität (knapp 80 %) und Arbeitsmotivation (74 %), die technische Ausstattung (rund 69 %) sowie die Möglichkeit zur Trennung von Arbeit und Privatleben zu den Stärken des Coworkings. Vorteile des Coworkings gegenüber anderen Arbeitsmodellen sehen knapp 60 % der Befragten auf der Kostenseite.

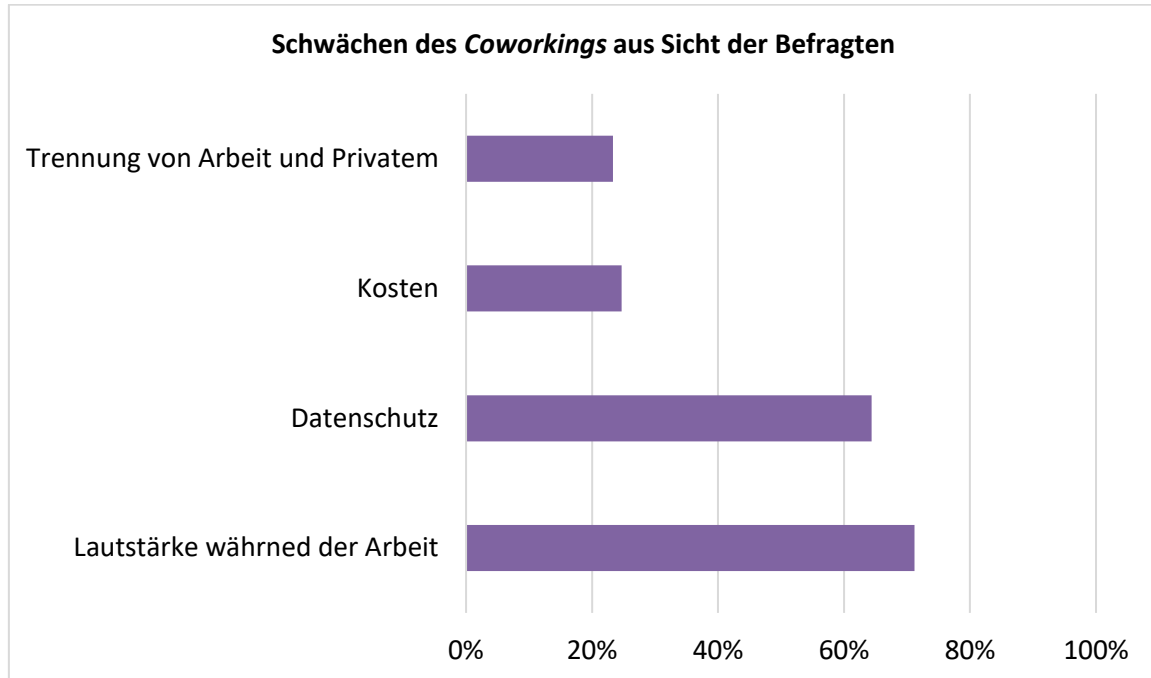
Abbildung 3: Anteil der Personen, die die genannten Aspekte als Stärken des Coworkings bewerten (in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus Abbildung 4 ersichtlich, werden aber auch Schwächen des Coworkings vorhergesagt. Die Lautstärke während der Arbeit (71 %) wird als stärkste Herausforderung bei der Arbeit im Coworking Space eingeschätzt. Auch im Bereich des Datenschutzes vermuten rund zwei Drittel der Befragten (64 %) eine Herausforderung für die neue Arbeitsform des Coworkings. Während Abbildung 3 zeigt, dass die Mehrheit der Befragten sowohl die Kosten als auch die Trennung von Arbeits- und Privatleben als Stärken des Coworkings einschätzt, zeigt Abbildung 4, dass jeweils rund ein Viertel der Befragten Herausforderungen im Bereich der Kosten (25 %) und bei der Trennung von Beruflichem (23 %) und Privatem annehmen.

Abbildung 4: Anteil der Personen, die die genannten Aspekte als Schwächen des Coworkings bewerten (in Prozent)

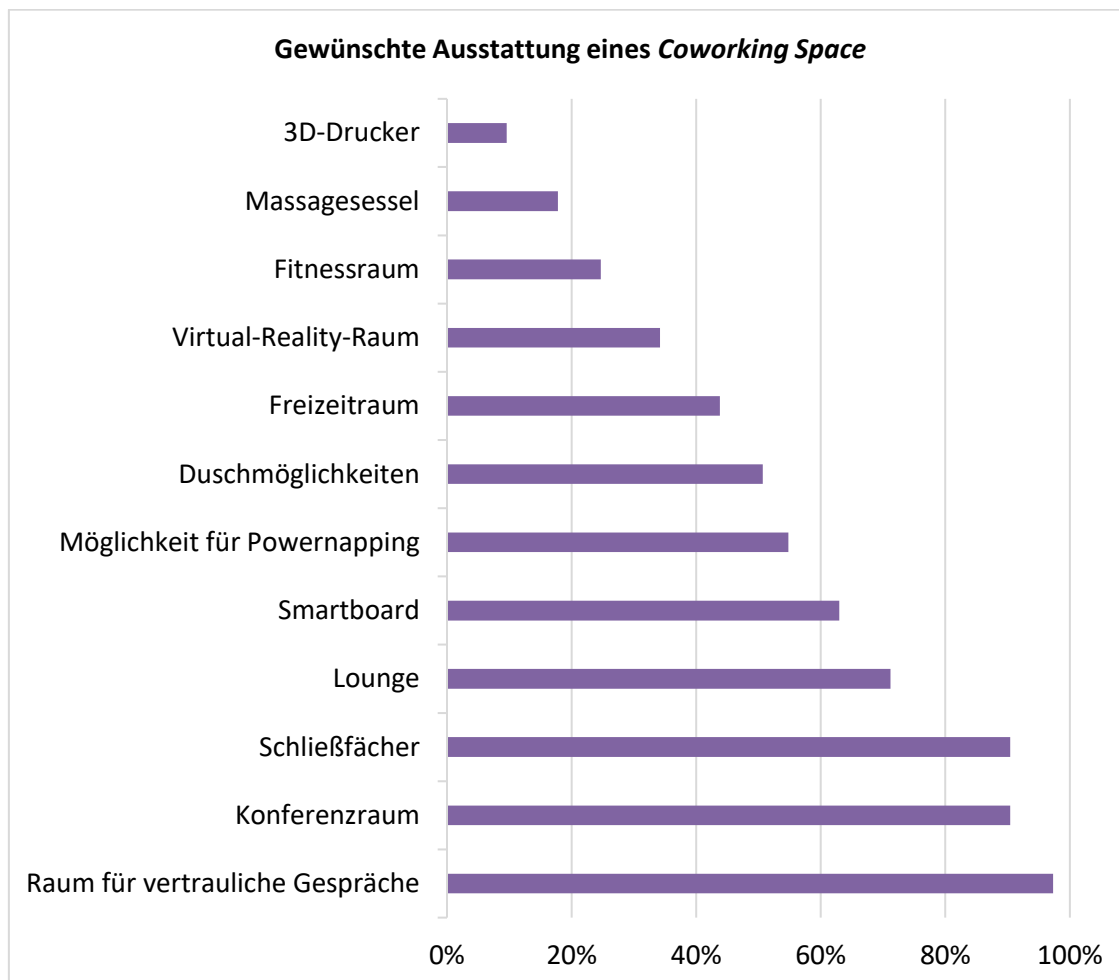


Quelle: Eigene Darstellung

Erwarteter Einfluss des Coworkings auf die Arbeit: Im Hinblick auf den möglichen Einfluss des Coworkings auf die Arbeit geben fast alle Befragten an, dass aus ihrer Sicht durch das Arbeiten im Coworking Space die Möglichkeit eröffnet werde, neue Netzwerke aufzubauen (rund 96 %), was mit der wahrgenommenen Stärke der sozialen Interaktion in engem Zusammenhang steht. Darüber hinaus wird aus der Sicht der Befragungsteilnehmer_innen durch das Coworking die Motivation der Arbeitnehmenden verbessert (75 %). Für die Arbeitgeber_innen ergibt sich aus Sicht der Befragten der Vorteil, dass durch die Nutzung von Coworking Spaces die eigene Bürofläche reduziert und darüber Kosten eingespart werden können (73 %). Ähnlich wie bereits bei der Bewertung der Schwächen des Coworkings befürchteten rund 65 % der Teilnehmenden, dass die Vertraulichkeit unternehmensinterner Informationen gefährdet sein könnte. Rund die Hälfte der Befragten (49 %) befürchtet in diesem Zusammenhang auch, dass durch die Arbeit in einem Coworking Space die Sicherheit der IT-Infrastruktur reduziert werden könnte.

Interessierte Zielgruppen und wünschenswerte Ausstattung sowie Dienstleistungsangebote eines Coworking Space: Damit die Arbeit in einem Coworking Space zukünftig für mehr Beschäftigte attraktiv wird, wurde insbesondere die Frage nach der (technischen) Ausstattung (siehe Abbildung 5) und den zusätzlichen Dienstleistungsangeboten (siehe Abbildung 6) gestellt.

Abbildung 5: Anteil der Personen, die den genannten Aspekten als Ausstattungskriterien zustimmen (in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung

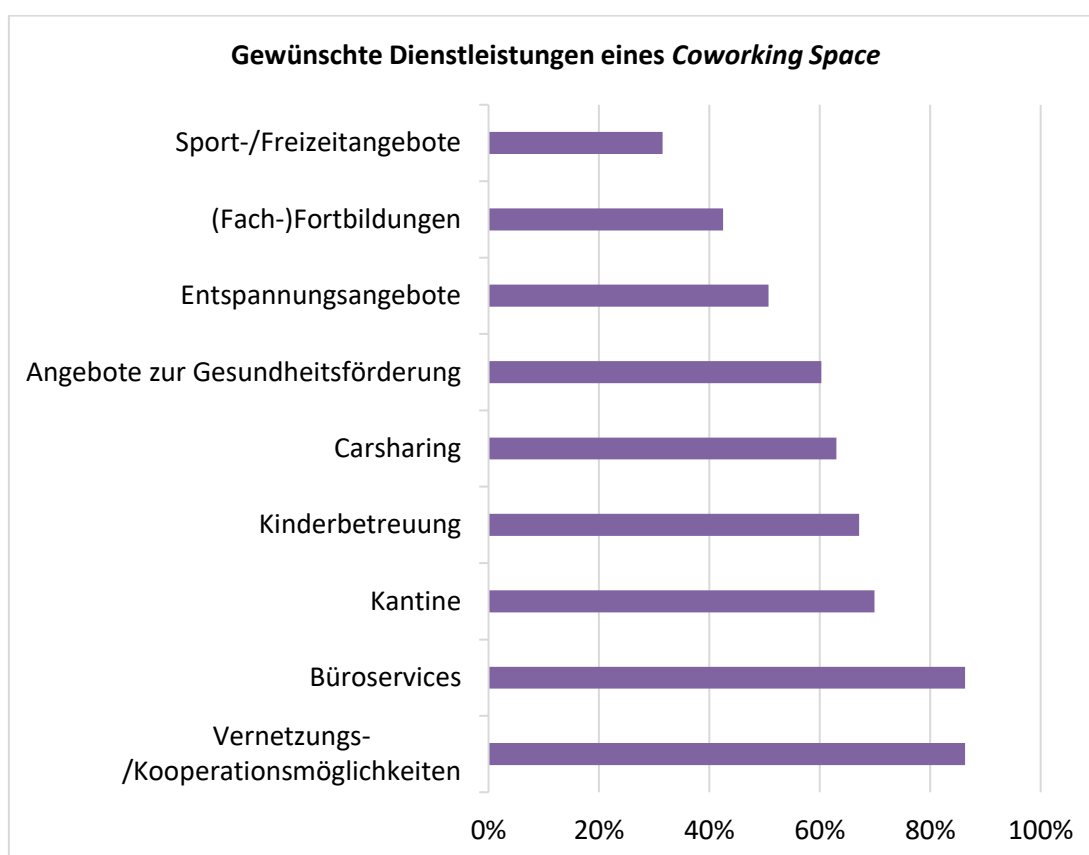
Abbildung 5 zeigt, dass nahezu alle Befragten zustimmen, dass ein *Coworking Space* über einen Raum verfügen sollte, in dem vertrauliche Gespräche oder Telefonate getätigt werden können. Im Hinblick auf die Sorge, dass vertrauliche Informationen gefährdet sein könnten, und auf den Fakt, dass die Lautstärke in einem *Coworking Space* als Schwäche eingeschätzt wird, scheint ein Raum, welcher eine gewisse Vertraulichkeit und Ruhe bietet, eines der Kernelemente für die erfolgreiche Etablierung von *Coworking* als neue Form der Arbeit zu sein. Darüber hinaus sollten *Coworking Spaces* über Konferenzräume und Schließfächer verfügen, die nach Bedarf genutzt werden können (jeweils 90 %). Die Notwendigkeit einer *Lounge* sehen rund 71 % der Teilnehmenden gegeben – hier kann wieder ein Bogen zu der gewünschten Möglichkeit zur sozialen Interaktion im *Coworking* geschlagen werden. Während der Arbeit oder in Pausen in Kontakt mit anderen Menschen zu treten, scheint in der erfassten Stichprobe das wesentliche Potenzial des *Coworkings* zu sein, womit dem derzeitigen Stand der Forschung entsprochen wird.

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

Dass ein *Coworking Space* über ein *Smartboard* verfügen sollte, wünschen fast zwei Drittel der Befragten (63 %). Weitere technische Ausstattungen wie z. B. ein *Virtual-Reality*-Arbeitsraum (34 %) oder ein 3D-Drucker (10 %) sind für die Teilnehmenden (noch) nicht von zentraler Bedeutung. Das kann daran liegen, dass *Coworking* bislang eher für spezielle Berufsgruppen oder Branchen interessant ist. Auch die für eine präventive Arbeitsqualität möglichen Ausstattungsmerkmale von *Coworking* (Massagesessel, Möglichkeit für *Powernapping*, Fitnessraum, Freizeitraum, Duschmöglichkeit) werden von den Befragten (noch) nicht als wesentlich wahrgenommen.

Abbildung 6: Anteil der Personen, die den genannten Dienstleistungsangeboten für einen *Coworking Space* zustimmen (in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung

Im Hinblick auf Dienstleistungsangebote (siehe Abbildung 6) wünschen sich die Befragten Vernetzungs-/Kooperationsangebote (86 %), um Synergieeffekte in der Arbeit nutzen zu können, was heißt, dass auch hier die Interaktion in sozialen Netzwerken im Vordergrund steht. Weiterhin stimmt die Mehrheit der Teilnehmer_innen zu, dass *Coworking Spaces* über Büroservices (86 %), eine Kantine (70 %) sowie Kinderbetreuungsangebote (67 %) verfügen sollten. Auch *Carsharing* (63 %) sowie Angebote zur Gesundheitsförderung (60 %) sollten im Dienstleistungsportfolio

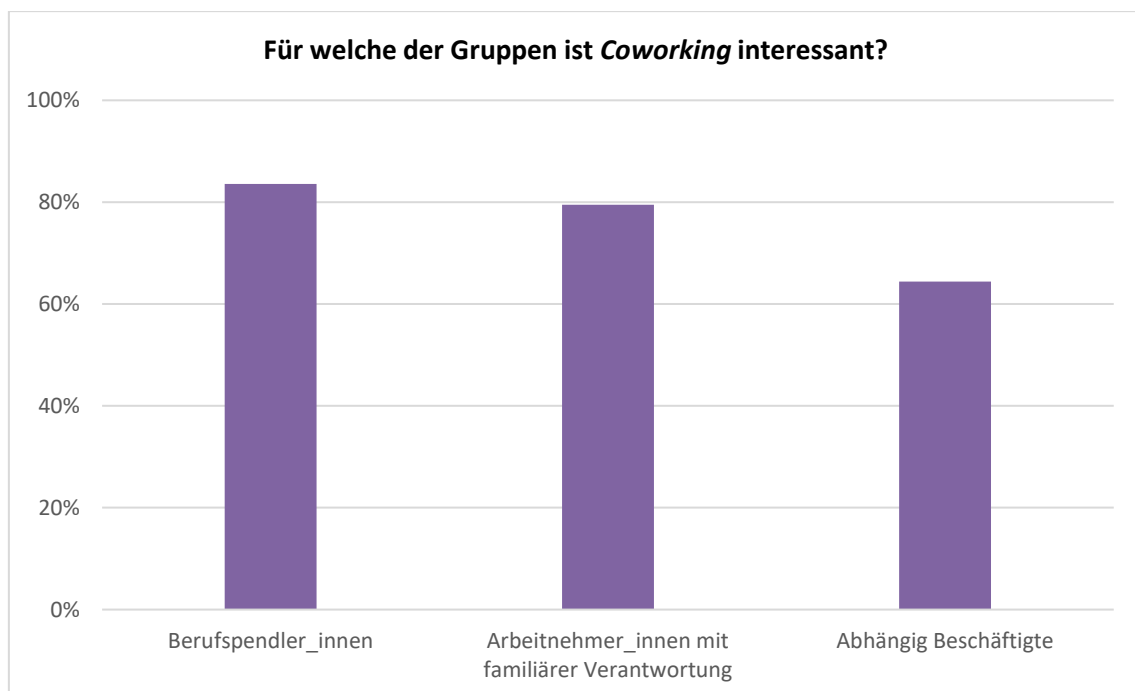
Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

von *Coworking Spaces* vorhanden sein. Eine größere Gruppe von Beschäftigten würde auch Angebote zur Gesundheitsförderung (60 %), Entspannungsangebote (51 %) und (Fach-)Fortbildungen (53 %) begrüßen. Vor dem Hintergrund, dass solche Dienstleistungen bislang nur sehr selten bei den von uns befragten *Coworking*-Büros in NRW angeboten werden, könnten sie zukünftig eine größere Bedeutung gewinnen.

Mit Blick auf die Frage, ob neue Zielgruppen für das *Coworking* erschlossen werden sollten, zeigt sich, dass die Befragten großes Potenzial für die im Rahmen des Projektes untersuchten Zielgruppen der abhängig Beschäftigten, Berufspendler_innen sowie Arbeitnehmenden mit familiärer Verantwortung sehen (siehe Abbildung 7). So geben rund 84 % der Befragten an, dass *Coworking* für Berufspendler_innen interessant sei. Für Arbeitnehmende mit familiärer Verantwortung befinden rund 80 % und für abhängig Beschäftigte rund 64 % der Befragten die Nutzung eines *Coworking Space* als interessant. Da die Stichprobe zu rund 75 % durch abhängig Beschäftigte vertreten wird, zeigt sich, dass hier ein Eigeninteresse an der Nutzung von *Coworking* durch die befragten Beschäftigten vorhanden ist.

Abbildung 7: Anteil der Personen, die das Konzept des *Coworkings* für die Zielgruppen Berufspendler_innen, Arbeitnehmer_innen mit familiärer Verantwortung und abhängig Beschäftigte als interessant einschätzen (in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung wie auch weiterer qualitativen Befragungen im Rahmen der Bestandsaufnahme zum *Coworking* in NRW zeigen, dass die Potenziale für das *Coworking* als neue Form der Arbeit für die noch nicht erschlossenen Zielgruppen der Berufspendler_innen, abhängig Beschäftigten und Erwerbstätigen mit familiärer Verantwortung bislang nicht ausgeschöpft sind. Insbesondere die Möglichkeit der sozialen Interaktion und Vernetzung während der Arbeit als Alternative zur isolierten Arbeit im *Homeoffice* bieten für alle Zielgruppen offenbar einen erheblichen Mehrwert. Die Verkürzung des Arbeitsweges für den Arbeitnehmenden und die Reduktion der Büroflächen auf Seiten der Arbeitgeber sind für die Befragten ebenfalls bedeutsam und aus ökonomischer und ökologischer Sicht sicher auch gesamtgesellschaftlich relevant. Nicht nur die Zeitersparnis aufgrund des verkürzten Arbeitsweges, sondern auch passgenaue Dienstleistungen wie z. B. Kinderbetreuungsangebote könnten für die Zielgruppe der Personen mit familiärer Verantwortung zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen.

Zur weiteren Attraktivitätssteigerung des *Coworkings* müssten *Coworking*-Anbieter_innen für Beschäftigte wie Unternehmen die Ausstattung weiter bedarfsgerecht ausbauen (z. B. durch optimierte Konferenz- und Kollaborationstechnologie, Schließfächer, Ruhezonen), weitere attraktive Dienstleistungen anbieten (z. B. Vernetzungs-/Kooperationsangebote, *Carsharing*, Angebote für Gesundheitsförderung und Fortbildung) sowie Probleme des Datenschutzes erkennen und lösen, so dass die Sorge vor einer Gefährdung unternehmensinterner Informationen reduziert würde.

7 Fallstudien: *Coworking* in NRW

Zur Vertiefung und Weiterentwicklung der Untersuchung wurden im Rahmen des Projektes *Coworking.NRW* vier Fallstudien in unterschiedlichen *Coworking*-Büros in NRW durchgeführt. Die Einrichtungen wurden zufällig ausgewählt. In einer Telefonabfrage wurde mit den jeweiligen Geschäftsführungen im Vorfeld die Möglichkeit des Feldzuganges ermittelt und die *Coworking Spaces* mit den besten Feldzugängen ausgewählt. Die Befragungen fanden in der Regel im Rahmen eines Beobachtungstages statt, um die Praxis vor Ort erleben und problemzentriert Befragungen in Einzel- oder Gruppengesprächen durchführen zu können. Pro *Coworking Space* wurden die Geschäftsführungen sowie zwei bis drei Nutzer_innen bzw. Kund_innen befragt. Die Einrichtungen hatten zum Zeitpunkt der Befragung jeweils zwischen zehn und 20 Mieter_innen.

Im Zentrum der Befragungen stand die Frage, ob und warum in den *Coworking*-Einrichtungen in NRW eine eng begrenzte Ausrichtung des *Coworkings* auf die Bedarfe und Anforderungen von Erwerbstätigen in kreativen und digitalen Berufen vorhanden ist. Was hält abhängig Beschäftigte aus anderen Branchen, jenseits von *IT*-Wirtschaft und Kreativsektor, als potenzielle Nutzer_innen des neuen Arbeitsmodells tendenziell von einer offensiven Nutzung ab? Diese Selbstschließung behindert die Weiterentwicklung und Öffnung des Arbeitsmodells für abhängig Beschäftigte und insbesondere für die Untergruppen der abhängig Beschäftigten mit familiärer Verantwortung und der pendelnden Beschäftigten. In den Fallstudien ging es daher auch darum herauszuarbeiten, wie das vorhandene Potenzial aus Sicht der Betreiber_innen und Nutzer_innen mit der Modellierung erweiterter Dienstleistungskonzepte besser genutzt werden kann. Die Fallstudien wurden angelehnt an den Ansatz der deskriptiven Fallstudienanalyse (vgl. Yin 2009, S. 6-8) durchgeführt. Nach Lamker (2014) liegt der Fokus auf der Beschreibung, wobei zunächst keine Erklärungen für die beobachteten Phänomene entwickelt werden. In deskriptiven Ansätzen wird ein Fall auf der Basis der Fragestellung und Thesen beschrieben. Deskriptive und explorative Ansätze sind stärker darauf angewiesen, dass die untersuchte Analyseeinheit eindeutig bestimmt ist und theoretische Vorannahmen die Fallstudie leiten (vgl. Lamker 2014, S. 29-33). Deshalb wurde versucht, die Erhebungen zu den Fallstudien mit einem problemzentrierten Frageleitfaden zu strukturieren, der gegebenenfalls durch Vertiefungsfragen ergänzt wurde. Gefragt wurde nach:

- (1) den Innovations- und Synergiepotenzialen von *Coworking*,
- (2) den förderlichen und hemmenden Bedingungen für das *Coworking* (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen),
- (3) den Potenzialen und Risiken von *Coworking* für verschiedene Beschäftigtengruppen (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte),
- (4) den Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen,

- (5) einem tragfähigen Geschäftsmodell für *Coworking* für eine erweiterte Nutzer_innen-gruppe.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Fallstudien-Empirie in systematischer Form zusammenfassend vorgestellt.

7.1 Fallstudie 1 (F1)

F1 ist ein *Coworking*-Büro, das seinen Sitz in einem ehemaligen Möbelhaus im Zentrum einer mittelgroßen Stadt eingerichtet hat. Auf einer Etage von etwa 250 qm befinden sich etwa 20 Arbeitsplätze in einem Großraumbüro, die flexibel auf vier bis fünf räumlich trennbare Inseln verteilt sind. Die *Coworker*_innen haben die Möglichkeit, einen einzelnen Arbeitsplatz oder mehrere Arbeitsplätze zeitlich flexibel zu mieten. Außerdem besteht die Möglichkeit, eine räumlich getrennte ‚Insel‘ mit vier Arbeitsplätzen und etwas Stauraum zu mieten. Derzeit sind 80 % der Fläche (16 belegte Plätze) mit insgesamt vier Unternehmen (Kleinunternehmen) und Selbstständigen belegt, darunter befinden sich:

- eine Agentur für Stoffdesign,
- eine Agentur für Kommunikationsdesign,
- die *Dependance* eines IT-Dienstleisters aus Indien, der in Deutschland mit einem großen Unternehmen der Spezialchemie zusammenarbeitet
- sowie einige *Freelancer*.

Die Infrastruktur bietet eine Gemeinschaftsküche sowie individuell und gemeinsam nutzbare technische Infrastruktur (Kopierer, spezielle Scanner für Designer). Aktuell ist ein geschlossener Arbeitsbereich in Planung, der als geschlossener *Coworking*-Bereich entweder für ein Unternehmen oder aber als Konferenz-Infrastruktur gemeinsam genutzt werden kann. Betreiberin und Nukleus von F1 ist eine Kommunikationsdesign-Agentur. Sie koordiniert das *Coworking*-Büro als ein Netzwerk kooperierender Partner_innenunternehmen und bindet gezielt internationale Partner aus ihren internationalen Aktivitäten mit ein. Zugleich unterstützt die Kommunikationsdesign-Agentur die Unternehmen und Selbstständigen des F1 bei ihrer Positionierung auf dem Markt durch die Entwicklung von Strategien und Konzepten für Kooperationen und den Marktauftritt. Dabei helfen die gute internationale Vernetzung des Unternehmens und die fachlichen Kernkompetenz. Die Betreiberin schöpft somit Vorteile aus F1, weil sie so potenzielle Kund_innen und Geschäftspartner_innen gewinnt. Somit besteht offensichtlich auch ein Eigeninteresse an florierenden Unternehmen als Mieter_innen. Konkret ist derzeit ein IT-Unternehmen aus Asien mit einer *Dependance* in F1 vertreten, ein zweites Unternehmen aus dem Bereich Textildesign arbeitet als weltweit tätiges Handelsunternehmen mit Produktionsunternehmen aus China zusammen.

Leitbild der internationalen Positionierung von F1 ist es, durch internationale Teams und Unternehmenskooperationen den kulturellen Erfahrungszugewinn synergetisch für die Entwicklung der Unternehmen in F1 zu nutzen. Gerade für ‚virtuelle Unternehmen‘ mit internationaler Vernetzung scheint das *Coworking*-Konzept mit seiner Flexibilität und seiner Kostenstruktur besonders in der Gründungsphase ein interessanter Ansatz zu sein. Im Folgenden fassen wir die zentralen Ergebnisse der Fallstudien-Empirie, basierend auf den teilnehmenden Beobachtungen und auf den Befragungen von Geschäftsführungen und Nutzer_innen, zusammen.

7.1.1 Innovations- und Synergiepotenziale von *Coworking*

F1 strahlt eine gewisse Exklusivität aus und bietet aus Sicht der *Coworker*_innen einen repräsentativen öffentlichen Auftritt mit vergleichsweise geringem eigenem Aufwand. Außerdem wird die verkehrsgünstige Lage betont. F1 liegt zentrumsnah an einem Verkehrsknotenpunkt und ist für Mitarbeiter_innen und Mieter_innen gut zu erreichen, und zwar sowohl mit dem Fahrrad als auch mit dem Auto und dem ÖPNV. Außerdem bietet es eine kostengünstige Bürodienstleistung für Unternehmen und vor allem für Gründer_innen. Dank der nahe gelegenen Kitas/Schulen ermöglicht sie den Unternehmen und ihren Mitarbeiter_innen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (oder es besteht zumindest das Potenzial dazu).

7.1.2 Förderliche und hemmende Bedingungen für das *Coworking* (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen)

Für alle Beschäftigtengruppen liegt der große Vorteil in der Arbeit im *Coworking*-Büro, dass es den Aufbau von Netzwerken und sozialen Kontakten fördert. Die Atmosphäre begünstigt, anders als im *Homeoffice*, Kreativität und agiles Denken. Der nicht-formalisierte, ungezwungene Austausch fördert die Bereitschaft zu ständigem Lernen. Man bekommt durch die Unternehmen oder *Freelancer*, die in ganz anderen Branchen arbeiten, Anregungen aus sehr unterschiedlichen Bereichen und Tätigkeitsfeldern. In ungezwungener Form werden Ratschläge und Tipps ausgetauscht. Als Schwäche von F1 wird die Lautstärke genannt, die durch Gespräche anderer oder durch Besucher_innen hervorgerufen wird. Auch unterbrechen andere *Coworker*_innen gelegentlich die eigenen Arbeitsabläufe. An die neue Art des entgrenzten Arbeitens unter Anwesenheit verschiedener Unternehmen/Beschäftigter muss man sich erst gewöhnen. Darüber hinaus wird die Ausstattung von einigen *Coworker*_innen als zu einfach angesehen.

7.1.3 Potenziale und Risiken von *Coworking* für verschiedene Beschäftigtengruppen (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte)

Für fast alle Beschäftigtengruppen ist die neue Arbeitsform *Coworking* in ihren Vorteilen und Potenzialen weitgehend unbekannt.

Ältere Personen sind in F1 nicht vertreten, was möglicherweise daran liegt, dass diese Arbeitsform eingelebte und routinierte Arbeitssituationen und Arbeitsbedingungen überschreitet und

die Bereitschaft voraussetzt, Neues zu versuchen. Es sind aber auf der anderen Seite auch keine erheblichen Potenziale des *Coworking* für Ältere zu erkennen, die einen solchen radikalen Bruch in der Arbeitssituation rechtfertigten.

Pendler_innen haben das Problem, dass sie allein und nicht ihr Unternehmen einen Mehraufwand an Zeit in Kauf nehmen müssen. Im Moment gibt es keine zielgerichteten Angebote, die es Pendler_innen möglich machen, ihr Unternehmen für eine Lösung zu gewinnen, die ihnen das Leben leichter machte und die für die Unternehmen eine mindestens so kostengünstige Alternative wie Heimarbeit wäre. Es gibt bislang bei Beschäftigten und Unternehmen ein traditionelles Arbeitsplatzbild mit abgeschlossenem Büro und eigenem Telefon. Führungskräfte wollen ihre Mitarbeiter_innen vor Ort haben. Sie sollen jederzeit ansprechbar und abrufbar sein. Unklar ist auch, für welche Berufe, Branchen und Tätigkeiten der Arbeitsplatz *Coworking* interessant, bedarfsgerecht und kompatibel ist. In erster Linie fehlt es aber an Bekanntheit des Konzeptes *Coworking* sowie an passgenauen Lösungen für Unternehmen/Pendler_innen.

Freelancer/diskontinuierlich Beschäftigte gehören zur ersten Zielgruppe jedes *Coworking*-Büros und nutzen bereits die innovativen Möglichkeiten.

7.1.4 Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen

Je mehr technische Möglichkeiten bereitgestellt werden, desto teurer wird der einzelne Arbeitsplatz. Notwendig sind eine gute, aber auch preiswerte technische Ausstattung, ein geschlossener Arbeitsbereich und/oder ein Besprechungs-/Konferenzraum. Es ist sehr schwierig, in F1 allen Unternehmenswünschen mit einer gemeinsam nutzbaren Ausstattung gerecht zu werden, weil das erhebliche Kosten verursachen würde und eine verursachergerechte Zuordnung der Kosten fehlt.

Für Pendler_innen und abhängig Beschäftigte als Zielgruppe müsste die Möglichkeit bestehen, geschützt auf Unternehmensdaten zugreifen zu können. Es müsste auch die Möglichkeit einer direkten (und vertraulichen) Kommunikation mit dem Unternehmen bestehen. Die Kita in der Nähe und die verkehrsgünstige Lage sind ein wichtiger Baustein in der Attraktivität von F1. Es wird versucht, jedem Mieter mit Wertschätzung zu begegnen und im *Coworking*-Büro die Eigenverantwortlichkeit für die gemeinsame Infrastruktur zu stärken. Wichtig ist, dass sich die Mieter_innen in F1 wohlfühlen und sich darauf verlassen können, dass der bzw. die Betreiber_in sich kümmert, wenn es Probleme gibt. Für weitere soziale Dienstleistungen gibt es im Moment keine Kapazitäten. Neue Angebote müssten sich in jedem Fall selbst tragen.

7.1.5 Tragfähiges Geschäftsmodell für *Coworking* für eine erweiterte Nutzer_innengruppe

Eine Weiterentwicklung ist möglich, setzt aber eine breitere Bekanntheit der Vorteile von *Coworking* voraus. Im Falle des Interesses von Unternehmen, Arbeitsplätze für ihre pendelnden

Beschäftigten anzubieten, könnte die Marktsituation verbessert werden, so dass neue Dienstleistungen finanzierbar wären. In jedem Fall ist eine breite Kampagne für *Coworking* oder auch eine Werbekampagne für einzelne *Coworking*-Büros notwendig, um den innovativen Gehalt des *Coworkings* besser bekannt zu machen und neue Zielgruppen anzusprechen. Dazu fehlt den einzelnen Anbieter_innen das Geld.

7.2 Fallstudie 2 (F2)

Der *Coworking Space* befindet sich in zentraler Lage (Innenstadt) in der Fußgängerzone. Er ist mit einem multigenerationellen Wohnprojekt verbunden, in dem seit 2012 rund 60 Menschen im Alter von elf bis 79 Jahren leben und/oder arbeiten. Der *Coworking Space* befindet sich auf der oberen Etage des Hauses auf ungefähr 250 qm. Die *Coworker_innen*, die im Haus arbeiten, dürfen, genauso wie die Bewohner_innen, alle Einrichtungen des Hauses mitbenutzen. Viele Dienstleistungen sind integriert: Hausmeister-Service, ein hausinterner 24h-Supermarkt in der Küche (auf Vertrauensbasis), Profi-Getränkeversorgung, WLAN-Anschluss, Hobbyraum (mit Billard und Tischtennis), Fahrradkeller, Heimkino, Strandkörbe auf der Dachterrasse, Trocken- und Dampf-Saunen und Gästezimmer.

Die *Coworker_innen* und die *Coworking*-Etage sind Teil der Hausgemeinschaft, die *Coworker_innen* können alle Gemeinschaftseinrichtungen nutzen. Möglich ist sogar die preiswerte Übernachtung in Gastwohnungen oder im ‚Schlafwagen‘ (ein Zimmer, in dem es Schlafmöglichkeiten für *Coworker_innen* gibt). Umgekehrt sind die Bewohner_innen des Hauses auch auf der *Coworking*-Etage willkommen und können alles nutzen, solange keine Nachteile für den bzw. die Betreiber_in oder die *Coworker_innen* als den eigentlichen Nutzer_innen entstehen (denn die Bewohner_innen zahlen keinen Nutzungsanteil auf dieser Etage). Auf der *Coworking*-Etage befinden sich Bereiche mit einzelnen Büros, Team-Büros und *Open-Space*-Schreibtischen sowie allgemeinere Bereiche mit Arbeits-Dachterrasse und Clubraum.

Da der Vermieter eine zu ausgeprägte Fluktation unter den Mieter_innen vermeiden will, beträgt die Mindestmietzeit drei Monate. Die Preise liegen zwischen ca. 200 € pro Monat für einen Schreibtisch, der am Ende des Arbeitstages aufgeräumt werden muss, und ca. 350 € pro Monat für ein abschließbares Büro.

Der *Coworking Space* hat insgesamt zehn Schreibtische in einem großen Raum, fünf weitere in einem kleineren Raum. Außerdem verfügt er über vier kleine abschließbare Büros, einen Besprechungsraum/Konferenzraum, drei Telefonzellen und einen Clubraum („die präsidienziale Lounge“).

Momentan mieten zwischen 15 und 20 *Coworker_innen* einen Arbeitsplatz. Die meisten sind Selbstständige/Freiberufler_innen und arbeiten in der IT-Branche (*IT* und *Webdesign*). Darüber

hinaus sind auch Vertreter_innen anderer Branchen eingemietet wie beispielsweise Versicherungen, Berater_innen, Dienstleister_innen oder Rechtsanwälte.

Der *Coworking Space* funktioniert mit einem *Transponder*-System, damit man zu jeder Zeit alle Türen öffnen kann. Er kann also 24 Stunden am Tag benutzt werden. *Softdrinks*, Kaffeespezialitäten und kleine Mengen an Kopien (unter 100 Seiten im Monat) stellt der Vermieter zu Verfügung. Der Besprechungs- und der Clubraum sind ebenfalls zu jeder Zeit nutzbar: Die Benutzung dieser Räume ist kostenlos, wenn sie nicht kostenpflichtig reserviert sind. Für den Kund_innenempfang stehen Besprechungsraum, Clubraum, *Lounge*, Dachterrassen oder das Café im Laden im Erdgeschoss zur Verfügung. Des Weiteren bietet der *Coworking Space* einen Briefkasten, einen abschließbaren Rollcontainer und eine Geschäftsadresse je Mieter_in.

7.2.1 Innovations- und Synergiepotenziale von Coworking

Aus Sicht des Managements sind die Stärken ihres *Coworking Space* die zentrale Lage, die Verbindung mit dem Wohnprojekt, die Mischung aus einzelnen Büros und großen Büros mit mehreren Schreibtischen, die Mischung verschiedener Zielgruppen und anderer Gruppen. Das Management schätzt die geringe Fluktuation und beobachtet ein relativ stabiles Team, das im Schnitt über ein Jahr bestehen bleibt. Weitere Stärken dieses *Coworking Space* sind zusätzliche Dienstleistungen wie die Sauna, der Multimedia-Raum, der Konferenzraum und der Clubraum, die das Netzwerken und die Verbindung der Coworker_innen untereinander fördern.

Im Allgemeinen werden die Vertretung unterschiedlicher Branchen und die Möglichkeit, alle kennenzulernen und Kooperationen zu entwickeln, als Stärke des *Coworkings* angesehen. Synergieeffekte der Zusammenarbeit werden sehr geschätzt. Gleichfalls positiv ist, dass man nicht zu Hause bleiben und isoliert arbeiten muss, sondern Kontakte knüpfen kann.

7.2.2 Förderliche und hemmende Bedingungen für das Coworking (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen)

Ganz allgemein werden die Kontaktmöglichkeiten und die Atmosphäre im *Coworking Space* als förderlich für die Nutzung eingeschätzt. Man lerne durch die Kontakte zu Coworker_innen aus anderen Branchen verschiedene Sichtweisen auf Problemstellungen kennen. Andere Coworker_innen können ein ‚Kollegenersatz‘ sein, wenn man als Einzelperson einer Firma tätig ist (Außendienstler). Die Nutzung gemeinsamer Ressourcen und die damit verbundene Ersparnis werden als förderliche Bedingung eingeschätzt. Viele Dinge können geteilt werden, dadurch sinken die Büroarbeitsplatzkosten.

Hemmend auf die Einbeziehung anderer Zielgruppen, vor allem Beschäftigter aus größeren Unternehmen, wird der permanente Umgang mit verschiedenen Menschen eingeschätzt. Für ein höheres *Business-Level* sei die Nutzung eines *Coworking Space* im Moment noch ein Zeichen mangelnden Geldes. Es entsteht im Außenraum der Eindruck, als befände man sich in einer noch

nicht etablierten Firma ohne festen Sitz. Für etablierte Partner_innen und Geschäftsfreund_innen sei das ‚Studentenflair‘ nachteilig. Um für die Zielgruppen Pendler_innen und Personen mit familiärer Verantwortung attraktiver zu werden, müssten mehr Leistungen angeboten werden.

7.2.3 Potenziale und Risiken von *Coworking* für verschiedene Beschäftigtengruppen (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte)

Während die Stärken des *Coworkings* für die angesprochenen Gruppen ebenfalls ein großes Potenzial sind, erfordern sie von den Unternehmen Flexibilität. *Coworking* ist auch nicht für alle Berufe und Beschäftigte geeignet. Manche brauchen den Kontakt zu Kollegen und die Struktur einer festen Organisation mit unmittelbar ansprechbaren Verantwortlichen. *Coworking* ist zudem in den meisten Unternehmenskulturen nicht verankert.

Es sollte deutlicher werden, welche Potenziale in einem *Coworking Space* vorhanden sind. Dazu müssten die Vorteile in den Unternehmen deutlich kommuniziert werden (Einsparungen bei Büros, gemeinschaftliche Nutzung von Geräten und Räumen, Dienstleistungen für verschiedene Zielgruppen).

7.2.4 Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen

Breitere Beschäftigtengruppen (auch außerhalb der IKT- und Kreativbranchen) könnten vom Potenzial des *Coworkings* profitieren, wenn der *Coworking Space* mit größeren Räumen und flexibleren Vertragsbedingungen ausgestattet würde: Ein dreimonatiger Vertrag könnte abschreckend sein. Für nebenberuflich Tätige kann diese Dauer zu lange sein. Weniger Verbindlichkeit wäre wünschenswert. Um die Gesundheit, Kreativität und Beschäftigungsfähigkeit von *Coworker_innen* zu fördern und um mehr Zielgruppen zu erreichen, könnte man Kita-Plätze und/oder ein Fitness-Studio nebenan anbieten. Das innovative Modell dieses *Coworking Space* ist, dass ein Wellnessbereich und ein Multimedia-Raum mit DVDs für die Pausen angeboten werden. Dadurch, dass der *Coworking Space* mit dem Wohnprojekt verbunden ist, ergeben sich durch die Mischung von *Coworker_innen* und Bewohner_innen andere Gesprächsthemen und weitere Möglichkeiten der Vernetzung. Gesundes Essen wird in der großen gemeinsamen Küche mit den Bewohner_innen des Wohnprojekts oder im Café in der Nähe, in dem man mit 20 % Rabatt frisch zubereitete Mahlzeiten bekommen kann, gefördert.

7.2.5 Tragfähiges Geschäftsmodell für *Coworking* für eine erweiterte Nutzer_innengruppe

Um das Geschäftsmodell *Coworking* so weiterzuentwickeln, dass es ökonomisch noch tragfähiger und attraktiver wird, werden folgende Punkte vorgeschlagen:

Die Möglichkeit, *Events* zu veranstalten sowie Kund_innen oder Besuche empfangen zu können, müsste den Bedarfen der unterschiedlichen Branchen entsprechend verbessert werden. Durch

eine höhere Qualität bei der Raumgestaltung (mit Hilfe von Innenausstatter_innen, Innenarchitekt_innen) könnte die Attraktivität des *Coworkings* auch für größere Unternehmen und die genannten Zielgruppen verbessert werden. Die Räume in *Coworking Spaces* sind oft nicht besonders sorgsam gestaltet, und es wird nicht beachtet, was zum Wohlbefinden der Menschen beiträgt, z. B. Sportangebote/Angebote für körperlichen Ausgleich.

Es sei auch mehr Kommunikation und Werbung für *Coworking Spaces* erforderlich, um mehr Nutzer_innengruppen und Unternehmen anzusprechen. So könnten z. B. Einladungen großer Firmen zweimal im Jahr helfen, potenzielle *Coworker_innen* zu gewinnen oder Kontakte zu knüpfen. *Coworking Spaces* brauchen, um tragfähig und attraktiv zu sein, laut dem bzw. der Betreiber_in gute Kommunikation sowie eine verantwortliche Person/bezahlte Kraft, die koordinativ wirksam ist und auf Ideen und Bedarfe der *Coworker_innen* eingeht. Als weitere Vorschläge für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells *Coworking* wurden genannt:

- Anleitung zur Kollaboration über Firmengrenzen hinweg durch regelmäßige Treffen der *Coworker_innen*,
- Vorstellung von Projekten, wie man zusammenarbeiten könnte,
- Betreuung von Projekten durch den *Coworking Space*,
- *Guidelines* für die Neugründung von Firmen- und Kund_innengewinnung, evtl. durch erfolgreiche Unternehmer_innen oder Paten und Patinnen aus dem *Coworking*,
- kostenlose Probewochen,
- mehr externe *Events*, die den genannten Zielgruppen in die *Coworking-Spaces* bringen.

Vorgeschlagen werden auch *Coworking*-Moderator_innen als *Community-Manager*, die die Potenziale der *Coworker_innen* sehen und so verschiedene Fähigkeiten der einzelnen *Coworker_innen* zusammenbringen können.

7.3 Fallstudie 3 (F3) und 4 (F4)

Der Betreiber (B1) und die Betreiberin (B2) von F3 und F4 sind auf die Idee zur Gründung eines *Coworking Space* während des Studiums in London gekommen und haben nach ihrem Studium im Jahr 2013 gemeinsam F3 und F4 gegründet. Beide hatten zuvor *Coworking* als Thema ihrer Masterarbeit gewählt und sich so wissenschaftlich auf die Gründung vorbereitet. B1 studierte Immobilienwirtschaft und erforschte die Rentabilität von *Coworking Spaces*, wohingegen B2 ein Übersetzungsstudium absolvierte und die Tätigkeit einer Übersetzerin in *Coworking Spaces* untersuchte. Die beiden holten sich professionelle Hilfe bei einem Gründungswettbewerb, um dann nach ihrer Rückkehr aus London F3 und F4 zu gründen.

Mittlerweile kümmert sich B2 insbesondere um das Marketing und das Veranstaltungsmanagement. Es werden hierfür jeden Monat an alle interessierten Personen E-Mails mit den geplanten *Events* verschickt. B1 ist für die kaufmännischen Aufgaben zuständig. Für die vorliegende Fallstudie wurde B1 als Managementvertreter interviewt, dazu jeweils drei *Coworker_innen* jeder Einrichtung (F3 und F4). Die Interviews dauerten jeweils zwischen zwei und drei Stunden und fanden im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung statt.

Es gibt insgesamt vier Standorte, wovon zwei untersucht wurden. Im Rahmen der Fallstudie wurden die Standorte an einem Technologiepark und an einem Binnenhafen näher untersucht. Der Standort F3 befindet sich in der Nähe einer Universität und ist umgeben von vielen jungen Unternehmen. Die Nutzer_innen dort profitieren insbesondere von den Besprechungsräumen des *Coworking Space*, weil diese auch von den Unternehmen angemietet werden können. Darüber hinaus gibt es in den Räumlichkeiten auch zahlreiche einzelne Büros, so dass hier bis zu einem gewissen Grad von dem klassischen *Coworking*-Konzept abgerückt wird, wodurch aber eine stärkere Durchmischung stattfindet. Die Mieter_innen der Einzelbüros profitieren von den anderen *Coworking*-Teilnehmer_innen und umgekehrt. Das Besondere der Räumlichkeiten ist auch, dass sie 24 Stunden und sieben Tage die Woche genutzt werden können. Parkplätze müssen für den *Coworking Space* zusätzlich vor Ort für 65 € pro Monat angemietet werden.

Die *Coworking Spaces* wurden erst 2017 offiziell eröffnet. Die *Kick-Off*-Veranstaltung war als lockeres Zusammentreffen von *Startups* und etablierten Unternehmen im *Coworking Space* am Campus geplant. Ziel war es, *Startups* für den *Coworking Space* zu gewinnen.

Der Standort F4 richtet sich vor allem an kreative Berufe und fördert mit seinem ‚kreativ-kommunikativen-Arbeitsbereich‘ den Austausch zwischen Kund_innen. Der *Coworking Space* befindet sich in einem Gründungs- und Kompetenz-Zentrum für Logistik und Informationstechnologie. Im Bereich für konzentriertes Arbeiten finden sich acht *Working-Stations* mit ergonomischer Bestuhlung. Die verschiedenen Seminar- und *Meeting*-Räume des Gründungszentrums können von den *Coworker_innen* in F3 mitgenutzt werden.

Der *Coworking Space* kann montags bis donnerstags von 8:00 Uhr bis 16:30 Uhr genutzt werden und freitags von 8:00 Uhr bis 15:30 Uhr. In den Räumlichkeiten finden regelmäßig Veranstaltungen zur Vernetzung statt wie etwa ein Mitbringfrühstück, bei dem man sich unkompliziert mit anderen Gründer_innen und Selbstständigen austauschen kann. Ein zweites Veranstaltungsformat ist der sogenannte *Anti-Pitch*. Dieser gibt einem die Möglichkeit, in zwei Minuten ein Problem (z. B. Probleme beim Vertrieb) zu schildern. Danach gibt das Publikum Ideen und Anregungen für Lösungsmöglichkeiten. Im Folgenden fassen wir die zentralen Ergebnisse der Fallstudien-Empirie, basierend auf den teilnehmenden Beobachtungen und den Befragungen von Geschäftsführungen und Nutzer_innen, zusammen.

7.3.1 Innovations- und Synergiepotenziale von *Coworking*

Die *Coworking Spaces* F3 und F4 werden zurzeit vor allem von Selbstständigen und Freiberufler_innen genutzt. Diese sind häufig ‚Einzelkämpfer‘, welche viel Arbeit alleine leisten müssen. Dank der Netzwerke, die durch das Arbeiten in *Coworking*-Einrichtungen gefördert werden, werden diese Personengruppen gestärkt und gefördert. Darüber hinaus profitieren die Kund_innen natürlich von den zahlreichen Veranstaltungen, wie dem bereits genannten *Anti-Pitch*, bei dem gemeinsame Ideen für die Bewältigung von Problemen erarbeitet werden.

7.3.2 Förderliche und hemmende Bedingungen für das *Coworking* (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen)

Generell muss man das Arbeiten und den Austausch mit anderen Personen zu schätzen wissen, will man erfolgreich in einem *Coworking Space* arbeiten. Einige *Coworker_innen* schätzen insbesondere die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. Man konzentriert sich folglich nur auf das Berufliche und wird von anderen Dingen nicht abgelenkt, zudem profitiert man von den Erfahrungen anderer *Coworker_innen*. Eine *Coworkerin* etwa hat ihre Webseite, Firmenlogo, Profilbilder sowie Visitenkarten in Zusammenarbeit mit anderen Personen des *Coworking Space* erstellt. Darüber hinaus bietet *Coworking* den Teilnehmer_innen die Möglichkeit, sich mit Kund_innen in Besprechungsräumen zu verabreden. So nutzt ein *Coworker* beispielsweise das *Coworking*-Konzept wegen der Möglichkeit, Kund_innengespräche in kleineren Räumen durchzuführen und gleichzeitig den Platz für größere Seminare zu haben. Wenn er eine solche Ausstattung alleine finanzieren müsste, würde dies sein komplettes Geschäftsmodell zerstören. Eine andere *Coworkerin* schätzt dagegen am *Coworking* besonders die Möglichkeit zum *Networking*. Durch das Arbeiten im *Coworking Space* hat sie schon zahlreiche Kund_innen gewonnen und wurde auf wichtige Veranstaltungen hingewiesen.

7.3.3 Potenziale und Risiken von *Coworking* für verschiedene Beschäftigtengruppen (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte)

Die Potenziale und Risiken sind immer vom Einzelfall abhängig. Generell gilt natürlich, dass verschiedene Beschäftigtengruppen stärker vom *Coworking* profitieren als andere. Die untersuchten *Coworking Spaces* richten sich insbesondere an jüngere Personen, welche zum Großteil selbstständig arbeiten. Im Rahmen dieser Zielgruppe spielen auch vermehrt Personen mit familiärer Verantwortung eine Rolle.

7.3.4 Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen

Die Nutzer_innengruppe der Beschäftigten aus Unternehmen in den *Coworking Spaces* verlangen insbesondere gut ausgestattete Räumlichkeiten, welche sie möglichst spontan für Termine nutzen können. Diese Personengruppen repräsentieren jedoch nicht Pendler_innen, sondern

Unternehmen aus der direkten Nachbarschaft. Ansonsten hat man wenig Erfahrung mit Mitarbeiter_innen aus Unternehmen. Als Grund hierfür wird unter anderem die Tatsache gesehen, dass das *Homeoffice* steuerlich abgesetzt werden kann, *Coworking Space* hingegen nicht. Demnach ist es für Mitarbeiter_innen von Unternehmen meist finanziell deutlich besser, von zu Hause aus zu arbeiten, statt in einen *Coworking Space* zu gehen. Um das aufwiegen zu können, müsste eine sehr spezielle und technisch anspruchsvolle Ausstattung geboten werden, welche aber wiederum mit einem hohen finanziellen Mehraufwand einherginge und zudem von den jeweiligen Unternehmens- und Berufsgruppen abhängig wäre.

F3 und F4 bieten ein Kinderbüro als Unterstützung für Eltern. Hier können Kinder mit anderen Kindern spielen, während die Eltern in den *Coworking Spaces* arbeiten. Das Angebot richtet sich insbesondere an Eltern, deren Kinder noch kein offizielles Betreuungsangebot in Anspruch nehmen.

Des Weiteren gibt es noch das *Host*-Programm, in dessen Rahmen ein bzw. eine *Coworker_in* an einem Tag in der Woche die Rolle des Gastgebers oder der Gastgeberin in einem *Coworking Space* übernimmt. Als sogenannter *Memberhost* kann man dann die *Community* vor Ort aktiv mitgestalten und bekommt Rabatte von 50 bis sogar 100 % auf die *Coworking Flatrate* der einzelnen Einrichtungen bei überschaubarem Arbeitsaufwand. Außerdem gibt es noch verschiedene Veranstaltungen und Treffen, die das gemeinsame Arbeiten in einer *Coworking*-Einrichtung fördern. Zusätzliche Dienstleistungen und Ideen werden immer in Abstimmung mit der *Community* entwickelt bzw. basierend auf deren Ideen und Vorschlägen umgesetzt. Der Grundsatz dahinter ist, dass entsprechende Angebote nur dann erfolgreich sein können, wenn auch der notwendige Bedarf in den Einrichtungen besteht.

7.3.5 Tragfähiges Geschäftsmodell für *Coworking* für eine erweiterte Nutzer_innen-gruppe

Einer der *Coworker_innen* sieht hier insbesondere die Politik gefordert. Wäre es möglich, die *Coworking Spaces* ähnlich steuerlich abzusetzen wie das *Homeoffice*, würde dies sicherlich zu einem starken Anstieg der Nachfrage führen und somit auch zu tragbaren Geschäftsmodellen. Ansonsten sieht er den Schlüssel zum Erfolg vor allem in der engen Zusammenarbeit mit potenziellen Unternehmen. Sobald man ein Unternehmen hat, welches seinen Mitarbeiter_innen die Möglichkeit anbietet, auch in einem der *Coworking Spaces* zu arbeiten, kann man auch gezielt die benötigte *Hardware* und Ausstattung für dieses Unternehmen anschaffen. Diese Geräte könnten wiederum für weitere Unternehmen interessant sein und folglich zu einer Verbreitung des *Coworking* bei neuen Zielgruppen führen.

7.4 Ergebnisse der Fallstudien-Empirie in analytischer Perspektive

Die Fallstudien-Empirie bestätigt weitestgehend die These, dass in den *Coworking*-Einrichtungen in NRW eine eng begrenzte Ausrichtung des *Coworking* auf die Bedarfe und Anforderungen von Erwerbstätigen in kreativen und digitalen Berufen vorhanden ist. Es konnte eine Reihe von Gründen ermittelt werden, warum abhängig Beschäftigte aus konventionelleren Branchen, jenseits von *IT*-Wirtschaft und Kreativsektor, als potenzielle Nutzer_innen des neuen Arbeitsmodells tendenziell von einer offensiven Nutzung abgehalten werden.

Generell lässt sich anhand der untersuchten *Coworking Spaces* ein allgemeines Modell des *Coworking* mit verschiedenen Ausprägungen ableiten, das vermutlich das derzeitige Niveau des Dienstleistungsmodells umreißt und die Selbstschließung des Modells auf junge, kreative und *IT*-affine Beschäftigte und Selbstständige fördert. Im Folgenden fassen wir die Ergebnisse zusammen.

7.4.1 Das allgemeine Modell des *Coworkings*

Coworking bietet den Kunden_innen häufig ein offenes und modern gestaltetes Großraumbüro zum Arbeiten. Die Einrichtungen können zudem eine gute Anbindung zum öffentlichen Nahverkehr und eine zentrale, innerstädtische Lage vorweisen. Die *Coworking Spaces* funktionieren meist mit einem Schließsystem, damit die *Coworker_innen* zu jeder Zeit alle Türen öffnen und somit rund um die Uhr vor Ort arbeiten können. *Softdrinks*, Kaffeespezialitäten und kleine Mengen an Ausdrucken sind meist in der Miete enthalten oder werden gegen einen kleinen Aufpreis angeboten. Des Weiteren stehen den Nutzer_innen der *Coworking Spaces* in den meisten Fällen gut ausgestattete Besprechungsräume zur Verfügung, welche sie auch spontan für Termine nutzen können. Die Benutzung dieser Räume ist kostenlos, eine Reservierung ist häufig gegen einen kleinen Aufpreis möglich. Zum Standardangebot gehören darüber hinaus in der Regel Internet/Wlan, Briefkasten/Poststelle, abschließbarer Rollcontainer, eine Gemeinschaftsküche und Geschäftsadressen. Außerdem gibt es meist noch verschiedene Veranstaltungen und Treffen, die das gemeinsame Arbeiten innerhalb einer Einrichtung fördern. Je nach Anbieter_in kommen besondere zusätzliche Dienstleistungen hinzu wie etwa Kinderbetreuung, ein Multimedia-Raum, ein Hobbyraum oder ein Wellnessbereich.

7.4.2 Förderliche und hemmende Bedingungen für das *Coworking* (bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen)

Als besonderes Potenzial des *Coworking* wurde erkannt, dass man nicht alleine in einem Büro sitzt und sich so die soziale Qualität der Arbeit gegenüber der Arbeit zu Hause als besser darstellt. Die *Coworker_innen* lobten diesbezüglich in allen Fallstudien in besonderem Maße die Gemeinschaft und den Austausch untereinander. So würde man beispielsweise durch die engen Kontakte auch zu anderen Branchen unterschiedliche Sichtweisen auf Problemstellungen kennenlernen. *Coworker_innen* schätzen dabei vor allem die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit.

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

Coworking erleichtert die Konzentration auf das Berufliche und verringert das Ablenkungspotenzial des privaten Umfelds im *Homeoffice*. Zudem ergeben sich synergetische Effekte durch die lose Kooperation im *Coworking Space*. Man könne von den Erfahrungen anderer *Coworker_innen* profitieren. Beispielhaft nannten einige Befragte, dass sie etwa die Webseite, Firmenlogo, Profilbilder sowie Visitenkarten des eigenen Unternehmens in Zusammenarbeit mit anderen Personen des *Coworking Space* erstellen. Darüber hinaus bietet *Coworking* den Teilnehmern_innen die Möglichkeit, sich mit Kund_innen in Besprechungsräumen zu verabreden. Dies ist im *Homeoffice* nur bedingt möglich. Darüber hinaus gibt es noch *Coworker_innen*, die ihre Aufträge in den Einrichtungen selbst gewinnen. So buchen einige im *Coworking Space* ansässige Unternehmen beispielsweise regelmäßig eine im selben *Space* arbeitende Fotografin.

Hemmende Faktoren bei der Nutzung des *Coworkings* sind dagegen, dass vertrauliche (Telefon-)Gespräche anderer *Coworker_innen* meistens bei der eigenen Arbeit stören und zugleich Datenschutzprobleme aufwerfen, zumal es in den Einrichtungen häufig an entsprechenden Rückzugsmöglichkeiten mangelt. Für verschiedene Branchen sei es nicht möglich, die Klient_innen in einem typischen (durchschnittlichen) *Coworking Space* zu empfangen, da hier nicht die nötige ‚Seriosität‘ gegeben sei. Auch werde es als Zeichen von mangelnder Finanzkraft gesehen, wenn man die eigenen Kund_innen in einem *Coworking Space* statt in einem eigenen Büro empfangen. Es fehlt *Coworker_innen* eine ausbalancierte Mischung von Team-Büros, einzelnen Büros und Großraumbüros.

7.4.3 Potenziale und Risiken von *Coworking* für verschiedene Beschäftigtengruppen

Die Ergebnisse der Fallstudien bestätigen die These, dass derzeit die *Coworking Spaces* in NRW vor allem von jüngeren Selbstständigen und Freiberufler_innen aktiv genutzt werden. Die meisten Teilnehmer_innen der Fallstudien gehören dabei der IT-Branche an und beschäftigen sich z. B. mit *Webdesign*. Darüber hinaus gibt es eine bunte Mischung aus etwa Kommunikationsberater_innen oder *Eventmanager_innen* und anderen. Häufig handelt es sich um Einzelkämpfer_innen oder kleinere international tätige Unternehmen. Letztere nutzen *Coworking Spaces* auch, um ihren Mitarbeiter_innen den ‚Kulturschock‘ zu erleichtern, indem sie auf diese Weise neben der Arbeit Informationen über das tägliche Leben in Nordrhein-Westfalen erhalten. Die Verbindung in Netzwerken, wie sie durch das Arbeiten in *Coworking*-Einrichtungen gefördert wird, stärkt diese Personengruppen. Darüber hinaus profitieren die Kund_innen laut der Aussage eines Managementvertreters natürlich von den zahlreichen Veranstaltungen. Generell muss man das Arbeiten und den Austausch mit anderen Personen zu schätzen wissen. „Jemand, der am liebsten alleine und eventuell noch mit Kopfhörern arbeitet, ist in einem *Coworking Space*, zumindest für den Teil seiner Arbeit, sicherlich fehl am Platz“, so die Aussage eines Betreibers.

Die Potenziale für die von uns adressierten neuen Zielgruppen sind laut den Betreiber_innen von der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle abhängig. Generell gilt natürlich, dass einige Beschäftigtengruppen stärker vom derzeitigen *Coworking* profitieren als andere. Aus den Fallstudien zum derzeitigen *Coworking* geht hervor, dass die Dienstleistungen der untersuchten Einrichtungen derzeit insbesondere jüngere Personen, welche zum großen Teil selbstständig arbeiten, adressieren und dass man sich weniger um die Erschließung neuer Zielgruppen kümmert. Vielmehr wird versucht, den Kreis der *Coworking*-Nutzer_innen langsam zu erweitern: Zwei der vier untersuchten Einrichtungen bieten bereits ein gesondertes Angebot für Personen mit familiärer Verantwortung an. Größere Teams aus einem Unternehmen könnten *Coworking* häufig nur schlecht nutzen, da ihnen teilweise die Rückzugsräume für Besprechungen in Kleingruppen fehlen würden. Des Weiteren bieten die vorhandenen Modelle häufig nur Tarife bzw. Vertragsbedingungen an, die ungeeignet für Berufstätige sind. So benannte der bzw. die Betreiber_in die Problematik, dass abhängig Beschäftigte den *Coworking Space* beispielsweise nur einmal pro Woche nutzen möchten, die aktuellen Tarife aber nur für eine dauerhafte Nutzung interessant sind. Generell sieht man auch die Problematik, dass Mitarbeiter_innen in *Coworking*-Einrichtungen weniger gut überprüft werden können. Außerdem hätten Arbeitgeber_innen häufig zahlreiche Datenschutzbedenken und wären weniger an der engen und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in solchen Großraumbüros interessiert.

7.4.4 Unterstützungsmöglichkeiten für neue Nutzer_innengruppen

Die befragten *Coworking*-Vertreter_innen sehen die Politik bei der Erschließung neuer Zielgruppen gefordert. Wenn es etwa möglich wäre, die *Coworking Spaces* ähnlich steuerlich abzusetzen wie das *Homeoffice*, würde dies ihrer Ansicht nach zu einem starken Anstieg der Nachfrage führen und somit auch zu tragfähigen Geschäftsmodellen für neue Zielgruppen. Ansonsten sehen sie den Schlüssel zum Erfolg insbesondere in der engen Zusammenarbeit mit potenziellen Unternehmen. Sobald ein Unternehmen seinen Mitarbeiter_innen die Möglichkeit bietet, auch in einem der *Coworking Spaces* zu arbeiten, kann man gezielt benötigte *Hardware* und Ausstattung für dieses Unternehmen anschaffen. Diese Geräte wiederum könnten auch für weitere Unternehmen interessant sein und somit zu einer Verbreitung des *Coworkings* bei neuen Zielgruppen führen.

Die Fallstudien-Empirie zeigt auch, dass auf Seiten der Unternehmen ein Kulturwandel stattfinden muss, soll den Beschäftigten das Arbeiten im *Coworking* schmackhaft gemacht werden. Jemand, der nur ein Einzelbüro bei seinem Arbeitgeber gewohnt ist, wird es schwerer haben, in einem *Coworking Space* zu arbeiten, als Personen, die aus einem Großraumbüro kommen. In allen Einrichtungen sind bisher so gut wie keine Personen über 50 Jahre vorzufinden, was daran liegen dürfte, dass Beschäftigte mittleren Alters mit einem eher konventionellen Erwerbsalltag an eine andere Arbeitsform gewöhnt sind. Je länger die Erwerbsphase im Arbeitsmodell Betrieb andauert, desto geringer wird die Bereitschaft der Beschäftigten eingeschätzt, Neues auszupro-

bieren. Aus Sicht der Betreiber_innen ist es aber nur eine Frage der Zeit, bis auch abhängig Beschäftigte in *Coworking*-Einrichtungen arbeiten. Insgesamt werde sich das Geschäftsmodell in Zukunft relativ schnell weiterentwickeln und so auch für neue Nutzer_innengruppen interessant werden.

7.4.5 Tragfähiges Geschäftsmodell für *Coworking* für eine erweiterte Nutzer_innengruppe

Um am konventionellen Betriebsmodell orientierte Unternehmen für *Coworking*-Angebote zu öffnen und damit auch mindestens zwei der drei (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung) angezielten Gruppen besser zu erreichen, müsste vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Fallstudien das Geschäftsmodell ausgebaut und weiterentwickelt werden. Die Vorschläge dazu beginnen bei einer professionelleren Ausstattung und Performance der *Coworking Spaces*, die in NRW häufig noch den Charakter eines improvisierten Großraumbüros haben und nur eine technische Basisausstattung bieten. Auch müssten die Betreuung und die Möglichkeiten der Kollaboration über Unternehmensgrenzen hinweg deutlich verbessert werden. Die Dienstleistungsangebote müssten für die Zielgruppen verbessert werden bzw. neu geschaffen werden (z. B. Kinderbetreuung, Sportangebot). Die technische Ausstattung (IT-Infrastruktur) müsste auf sehr hohem Niveau liegen.

8 Wie *Coworking* weiterentwickelt werden kann – Szenario für ein *Coworking*-Modell für abhängig Beschäftigte

Im Rahmen der Studie *Coworking.NRW* wurden auf der Basis der Ergebnisse der empirischen Erhebungen und der darauf aufbauenden Analysen mit potenziell Betroffenen aus den Zielgruppen der Berufspendler_innen, der Personen mit familiärer Verantwortung und der Arbeitsnomad_innen und diskontinuierlich Beschäftigten Szenarien für ein zukünftiges Modell des *Coworkings* entwickelt, die sich förderlich auf die Nutzung des Arbeitsmodells auswirken könnten. Dieser Erhebungsschritt wurde im Rahmen eines am FIAP entwickelten, beteiligungsorientierten Vorgehensmodells des Innovationslabors umgesetzt.

Das Instrument des Innovationslabors ist ein strukturiertes Vorgehensmodell im Rahmen einer moderierten Gruppendiskussion, die protokolliert und mit Hilfe von Moderationskarten für alle Teilnehmenden veranschaulicht und dokumentiert wird. Die Teilnehmenden werden dabei mit einer Bestandsaufnahme oder Hypothese zu einem Thema konfrontiert und entwickeln diese in einem diskursiven Prozess weiter. Wichtig ist, dass ein weitgehender Konsens über die Ergebnisse erzielt wird, da der Aspekt der Nutzung kollektiver Wissensbestände für das Vorgehen konstitutiv ist.

Auf der Basis der weiterentwickelten Bestandsaufnahme sollen die Teilnehmenden im zweiten Schritt in Gruppenarbeit dann ein oder mehrere Zukunftsszenarien entwickeln und dokumentieren. Dabei ist der Aspekt der Handlungsentlastung bedeutsam. Es soll eine von möglichst vielen Teilnehmenden geteilte Vision erarbeitet werden, deren Umsetzbarkeit zunächst nicht im Zentrum der Betrachtung steht. In einem dritten Schritt wird abschließend die Vision auf ihre Realisierbarkeit hin betrachtet. Hier sollen die Teilnehmenden konkrete Handlungsempfehlungen entwickeln, möglichst in einem Prozessmodell und unter Identifizierung der *Key player*, die für eine tatsächliche Umsetzung notwendig sind. Zu beachten ist bei der Verwertung der Ergebnisse, dass diese erst in der Zusammenschau mit den Ergebnissen aus den anderen Untersuchungsteilen und im Methodenmix (begrenzt) verallgemeinerungsfähig sind.

Die Leitfragen des im Rahmen von *Coworking.NRW* durchgeführten Innovationslabors lauteten:

- (1) Bestandsaufnahme: Was sind förderliche und hemmende Faktoren für die Nutzung des *Coworkings* durch Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung sowie Arbeitsnomad_innen und diskontinuierlich Beschäftigte?
- (2) Zukunftsszenario: Wo müssen *Coworking Spaces* im Hinblick auf die drei Zielgruppen in Zukunft besser werden?
- (3) Handlungsempfehlungen: Was ist konkret von wem zu tun, um auch das *Coworking*-Modell der Zukunft Realität werden zu lassen?

Ziel des Innovationslabors war es, konkrete, auf die spezifische Situation des derzeitigen Arbeitsmodells *Coworking* zugeschnittene Szenarien zu entwickeln, die ein besseres Passungsverhältnis zu den Bedarfen der jeweiligen Zielgruppe und ihrer Unternehmen haben.

Die Teilnehmenden wurden in den Innovationslaboren als Experten angesprochen und erhielten die Möglichkeit, mit erfahrenen Moderatoren die positiven Dimensionen von *Coworking* auf der Basis der kritischen Bestandsaufnahme im Rahmen der Studie zu entwickeln und Szenarien für ein *Coworking* der Zukunft zu entwerfen.

Aus pragmatischen Gründen wurden aufgrund der Überschneidungen in den Gruppen in der Umsetzung die (Unter-)Gruppen der Berufspendler_innen und der Personen mit familiärer Verantwortung in der Gruppe der abhängig Beschäftigten zusammengefasst. Die Gruppe der Arbeitsnomad_innen und diskontinuierlich Beschäftigten war aufgrund der Studienergebnisse eine für die kritische Weiterentwicklung des Modells schwerer zugängliche Zielgruppe, weil – zumindest aus Sicht der gut qualifizierten Jobnomad_innen aus dem Kreativ- und IT-Sektor – das *Coworking*-Modell bereits weitgehend optimal zu sein schien. Es konnten aber für das Innovationslabor auch drei Selbstständige (davon ein ehemaliger, jetzt in befristeter Beschäftigung Erwerbstätiger) gewonnen werden, die zumindest diese Teilperspektive in das Labor einzubringen vermochten.

Das Innovationslabor wurde am 1. Februar 2018 mit insgesamt 10 Teilnehmenden am FIAP durchgeführt (7w, 3m). Acht der zehn Teilnehmenden zählten zur Gruppe der abhängig beschäftigten Nah-Pendler_innen (Weg zur Arbeit bis 20 km). Fünf der Teilnehmenden hatten entweder bereits Erfahrung mit familiärer Verantwortung (zu versorgende Kinder, zu pflegende Angehörige) und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder standen in einer Lebensphase, in der eine Familiengründung möglich oder wahrscheinlich ist, so dass aus dieser Perspektive auch ein Blick auf zukünftige ‚familienfreundliche‘ *Coworking*-Modelle geworfen werden konnte.

Die entwickelten Szenarien als Ergebnisse der Innovationslabore reflektieren in einer kollektiven Betrachtung (potenziell) betroffener Beschäftigter die Frage, welches *Coworking*-Modell für die genannten Gruppen eine gegenüber Tele(heim)arbeit und betrieblicher Arbeit optimale Arbeitssituation bildet. Dazu erfolgte im Workshop zunächst eine Vorstellung der Studienergebnisse (Bestandsaufnahme) für die Zielgruppe der Pendler_innen und der Personen mit familiärer Verantwortung durch das Projektteam im Hinblick auf die

- Innovations- und Synergiepotenziale,
- förderliche und hemmende Rahmenbedingungen,
- die Potenziale und Risiken.

Den Teilnehmenden wurden in einer allgemeinen Einführung die Ergebnisse der Studie vorgestellt: Es konnte in der Studie aufgezeigt werden, dass *Coworking* sich in den letzten zehn Jahren

mit aktuell 77 *Coworking Spaces* (Stand Juni 2018) auch in NRW als eine mögliche Alternative für moderne und zeitgemäße Arbeit etabliert hat, die flexibles Arbeiten jenseits von *Homeoffice* und (Firmen-)Büros in einer Umgebung sozialen Austausches ermöglicht. Die Anzahl der *Coworking Spaces* in NRW entwickelt sich, einem weltweiten Trend folgend, hochdynamisch.⁴ NRW ist eine der Regionen in Deutschland, in welcher der Trend hin zum Arbeiten in *Coworking Spaces* begonnen und sich über die Jahre den veränderten Bedarfen angepasst hat (vgl. Cashman 2012), so dass NRW heute eine hohe Dichte an *Coworking Spaces* aufweisen kann (vgl. Riedel 2017). Die Ergebnisse der Studie zeichnen ein differenziertes Bild, warum das *Coworking*-Arbeitsmodell bislang noch nicht ausreichend für die in der Studie adressierten Nutzer_innengruppen von Interesse ist, sondern in erster Linie von jungen Beschäftigten und *Freelancern* aus den Kreativ- und IT-Branchen genutzt wird.

Zwar bietet *Coworking* gegenüber der (alternierenden) Telearbeit im *Homeoffice* die Möglichkeit, in einer professionellen *Office*-Umgebung zu arbeiten, die die Störpotenziale des Heimarbeitens sowie die unzureichende Trennung von Arbeits- und Privatleben hinter sich lässt. Zudem wirkt es auch der Isolierung entgegen, die das dezentralisierte Arbeiten bislang begleitet. Unter günstigen Bedingungen fördert *Coworking*, so unsere Hypothese, auch die Fähigkeiten für ein besseres Selbstmanagement.

Diese Dimensionen von *Coworking* reichen aber offenbar noch nicht aus, um *Coworking* als dezentrale Arbeit der Zukunft nicht nur für *Freelancer* und andere ‚freie‘ Beschäftigtengruppen zu etablieren, sondern auch für abhängig Beschäftigte mittlerer und großer Unternehmen aus weniger technikaffinen Branchen.

Denn im *Coworking* fehlt gegenüber der Arbeit im vertrauten Firmenbüro die soziale Qualität einer engmaschigen Zusammenarbeit mit Kolleg_innen, Führungskräften und Arbeitsteams. *Coworking* überschreitet Unternehmensgrenzen – aber das hat nicht nur positive Folgen, denn Beschäftigte oder *Freelancer* aus anderen Unternehmen teilen nicht dieselbe Kultur und Geschichte und können so nur bedingt zu einem Motor für kreative Prozesse werden. Es fehlen gemeinsame, eingelebte Diskurse, die in einem betrieblichen Milieu selbstverständlich sind und eine Vertrauensbasis für die Beschäftigten bilden. Daher bleiben sich bislang die Welt der *Coworker_innen* und die Welt der abhängig Beschäftigten eher fremd.

⁴ Laut der *Global Coworking Survey* hat sich weltweit die Anzahl der *Coworking Spaces* von 8.700 im Jahr 2015 auf 13.800 Ende 2017 fast verdoppelt. Noch dynamischer sehen die Zahlen der Nutzer_innenzahlen von *Coworking* aus: 2016 nutzten 835.000 Menschen weltweit einen *Coworking Space*. Das waren im Vergleich zum Vorjahr 64 % mehr Nutzer_innen. Für 2017 gehen die Experten von einem Zuwachs von 41 % aus, womit erstmals die Millionenmarke mit 1.180.000 Nutzer_innen geknackt werden dürfte (vgl. *Global Coworking Survey* 2017).

Bestandsaufnahme: förderliche und hemmende Faktoren für die Nutzung des *Coworking* durch Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung sowie Arbeitsnomad_innen und diskontinuierlich Beschäftigte?

Für die Diskussion der Bestandsaufnahme wurden die Ergebnisse der Studie in einer Merkmalsammlung zusammengefasst und den Teilnehmenden zur Diskussion, Bewertung und gegebenenfalls Erweiterung vorgelegt (s. Abb.). Die Merkmale durchschnittlicher bzw. typischer *Coworking Spaces* in NRW wurden in wesentliche technisch-organisatorische Merkmale und soziale Merkmale unterschieden. Die Teilnehmenden sollten sich auf eine Bewertung der Merkmale im Hinblick auf die Frage, ob sich der jeweilige Faktor förderlich oder hemmend auf die Nutzung des *Coworkings* durch die drei Zielgruppen auswirkt, einigen.

Tabelle 1: Technisch-organisatorische Merkmale

(Bewertungsmöglichkeiten von +++ = sehr förderlich bis --- = sehr hemmend)

Merkmal	förderlich/hemmend für...		
	Pendler_innen	Personen mit familiärer Verantwortung	Diskontinuierlich Beschäftigte
Großraumbüro	-	-	+
gute ÖPNV-Anbindung	++	O	+
Zugang: 24 Stunden/7 Tage	O	++	++
Büroservices (Getränke, Drucker, Rezeption/Empfang/Poststelle)	+	+	++
Besprechungsräume	+	+	++
Meetings mit anderen <i>Coworker_innen</i>	+/- (strittig)	+/- (strittig)	++
Datenschutz/Vertraulichkeit	-	-	O
<i>Community-Management</i>	O	+	++
Kosten	-	-	--

Quelle: Eigene Darstellung

Im Ergebnis zeigt sich, dass die abhängig Beschäftigten des Innovationslabors im Wesentlichen die Ergebnisse der Expert_innen sowie unserer Befragungen bestätigen. Während die meisten technischen oder organisatorischen Merkmale typischer *Coworking Spaces* sich auch auf die

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von Coworking-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

Zielgruppen positiv auswirken oder neutral bleiben, fallen als hemmende Faktoren die (zusätzlichen) Kosten für die Unternehmen, die Datenschutzproblematik und die Arbeitssituation des Großraumbüros, die man in der überwiegenden Zahl der Coworking Spaces antrifft, für alle Zielgruppen negativ ins Gewicht. Diese Probleme wurden in der Diskussion als ungelöst markiert. Es wurde in Frage gestellt, dass man diese Probleme im Coworking einfach lösen könne, da die Lösung des einen Problems die Potenziale von Coworking in anderen Feldern möglicherweise unterlaufe.

Bei der Betrachtung der Gruppenunterschiede fiel auf, dass aus der Perspektive der pendelnden Beschäftigten eher Interesse an einer guten und zentralen Lage mit entsprechender ÖPNV-Verbindung besteht als aus der Perspektive der Personen mit familiärer Verantwortung, weil man dort lieber auf den eigenen PKW zurückgreift. Am ehesten förderlich wirkt sich aus der Sicht der Gruppe das Community-Management und die Möglichkeit, organisierte Meetings im Coworking Space zu besuchen, auf die diskontinuierlich Beschäftigten aus, die die geringsten Bindungen zu einem bzw. einer (eigenen) Arbeitgeber_in haben. Für die anderen Gruppen scheinen diese Aspekte weniger wichtig zu sein. Wenig überraschend ist auch, dass die Möglichkeit zur flexiblen Arbeit vor Ort (zahlreiche Coworking-Spaces sind durchgehend geöffnet) besonders von den Pendler_innen geschätzt wird, weil damit lange Wegezeiten in der Rushhour vermieden werden können.

Tabelle 2: Soziale Merkmale

Merkmal	förderlich/hemmend für...		
	Pendler_innen	Personen mit familiärer Verantwortung	Diskontinuierlich Beschäftigte
soziale Qualität/Kommunikation	+	+	++
„Blick über den Tellerrand“	++	+	++
Trennung Arbeit/Freizeit	+	+	+
Kinderbetreuung	0	++	0
Seriosität	--	-	-
„Einzelkämpfertum“	-	-	0
kulturelle Herausforderung	-	-	0
spricht vor allem Jüngere an	--	-	0

Quelle: Eigene Darstellung

Bei den sozialen Merkmalen des typischen *Coworking Space* ist zu beachten, dass es immer darauf ankommt, aus welcher Interessenkonstellation und welcher Normalarbeitssituation man kommt. Ist die soziale Qualität der Kommunikation (oder anders ausgedrückt: das Betriebsklima) im eigenen Unternehmen eher schlecht, kann das Ausweichen in einen *Coworking Space* auch für abhängig Beschäftigte einen Mehrwert haben. In der Summe wird eine Verbesserung der sozialen Qualität der Arbeit von den Zielgruppen eher nicht erwartet (Ausnahme: diskontinuierlich Beschäftigte, die ohnehin geringe Erwartungen an ihre Arbeitssituation haben und hier eher eine Chance auf Verbesserung sehen).

Positiv bewertet wird von allen Zielgruppen die Möglichkeit, sich mit Beschäftigten anderer Branchen auszutauschen, was für viele eine Bereicherung des eigenen Betriebsalltags darstellt. Es wird aber eingewandt, dass dies nicht für alle Beschäftigten gleichermaßen gelte, sondern auch eine Frage der persönlichen Offenheit für neue Erfahrungen sei.

Die Möglichkeit zur Kinderbetreuung ist noch kein Standard in NRW-*Coworking-Spaces*, aber zahlreiche Einrichtungen versuchen hier, entsprechende Angebote zu generieren – meist getrieben vom Eigeninteresse (der bzw. die Betreiber_in hat selbst eine Betreuungssituation zu bewältigen). Personen mit familiärer Verantwortung sehen hier auch als abhängig Beschäftigte einen förderlichen Faktor, der die Bereitschaft zum *Coworking* steigert, weil er einen deutlichen Mehrwert bietet. Allerdings sehen die meisten Väter und Mütter den Vorteil des (wohnnahen) *Coworking* eher darin, dass man auf eine längere Fahrt zum betrieblichen Arbeitsort verzichten kann.

Hemmende Faktoren, die zumindest die Pendler_innen und Personen mit familiärer Verantwortung davon abhalten, sich mit dem Arbeitsmodell *Coworking* intensiv zu beschäftigen, sehen diese in der Förderung einer Unternehmenskultur, die in den meisten Fällen auf Anwesenheit am betrieblichen Arbeitsort setzt und auf ein eher strenges Kontrollregime aufbaut. Hier müsste sich nach der Meinung der meisten Teilnehmenden in der Unternehmenskultur etwas ändern, damit *Coworking* auch für die genannten Zielgruppen attraktiv wird.

Als ein Punkt wird von den Teilnehmenden ebenfalls fast einstimmig wahrgenommen, dass die *Coworking Spaces* oft noch keine Seriosität ausstrahlen und damit bei den meisten Beschäftigten und Unternehmen Berührungängste auslösen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass mit *Coworking* eher jüngere Beschäftigte und deren Arbeitsformen assoziiert werden. Diesen Zusammenhang sehen die Pendler_innen und Personen mit familiärer Verantwortung im Innovationslabor als ein quasi ‚kulturelles‘ Defizit der *Coworking Spaces* in NRW.

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von Coworking-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

Zukunftsszenario: Wo müssen Coworking Spaces im Hinblick auf die drei Zielgruppen in Zukunft noch besser werden?

Die Teilnehmenden waren insgesamt der Meinung, dass Coworking als Arbeitsmodell in verschiedener Hinsicht weiterentwickelt werden muss, damit es für die einzelnen Zielgruppen eine relevante Option wird und sich die Akzeptanz bei den Unternehmen erhöht.

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die erarbeiteten Gruppenergebnisse, differenziert nach den Zielgruppen:

Tabelle 3: Gruppenergebnisse (nach Zielgruppen sortiert)

Merkmal	notwendig für...		
	Pendler_innen	Personen mit familiärer Verantwortung	Diskontinuierlich Beschäftigte
1. beste Verkehrs- und ÖPNV-Anbindung und ÖPNV	++	+	O
2. aktive Unterstützung von Kompetenzentwicklung, Kooperation und Teamarbeit	o	O	+
3. Attraktive IT-Infrastruktur mit innovativer Ausstattung (besser als im eigenen Haus)	++	+	++
4. Abkopplung vom Betrieb durch Arbeitsgestaltung verhindern (z.B. regelmäßige Telefon-/Videobesprechungen)	++	++	O
5. Flexibilität und Ganzheitlichkeit des Geschäftsmodells	++	++	O
6. gleiche Arbeitsqualität und Gesundheitsschutz wie im eigenen Unternehmen	++	+	O
7. Öffnung der eigenen Unternehmenskultur für dezentrales Arbeiten	++	++	o

Quelle: Eigene Darstellung

Damit ein neues Milieu für kreative Prozesse entstehen und die Entwicklung neuer Erfahrungen unterstützt werden kann, ist es nach Ansicht der Teilnehmenden notwendig, das Ko-Arbeiten

von Beschäftigten aus unterschiedlichen Unternehmen zu unterstützen und gleichzeitig die Entkopplung vom eigenen Unternehmen gezielt zu verhindern, z. B. durch die Entsendung ganzer Teams ins *Coworking* oder durch eine bessere technische Vernetzung. Die Teilnehmenden machten deutlich, dass dies aber kein Ersatz für die Arbeitsstelle im Betrieb sein darf, da die *Coworker_innen* des Unternehmens sich sonst ‚abgeschoben‘ vorkommen. *Coworking* wird als eine Option wahrgenommen, die man zusätzlich zum betrieblichen Arbeitsplatz nutzen darf, also quasi als *Incentive* und als Vertrauensbeweis des Unternehmens an die Beschäftigten.

Damit *Coworking* für Pendler_innen und für Personen mit familiärer Verantwortung eine echte Alternative zur Arbeit im *Homeoffice* oder im Firmenbüro wird, sollte daher die Entwicklung weiterer Unterstützungsleistungen rund um das *Coworking* erwogen werden. Die Arbeitsform *Coworking* kann für den erweiterten Beschäftigtenkreis nur dann als vollwertige Alternative zum Arbeiten in der Firma oder von zu Hause wirksam werden, wenn sie einen deutlichen Mehrwert gegenüber konventionellen Arbeitsformen bietet. Damit *Coworking* attraktiver wird, müssten folgende Punkte berücksichtigt werden:

Erstens müsste aus Sicht der Teilnehmenden die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von *Coworking*-Arbeitsplätzen – auch im Sinne eines praktisch barrierefreien Zugangs – jederzeit ohne große formale und institutionelle Hürden gewährleistet sein. Wenn man beispielsweise im Ruhrgebiet wohne und in Düsseldorf arbeite, sollte vor der eigenen Haustüre eine schnell und gut erreichbare Alternative zu den betrieblichen Büros vorhanden sein, die eine lange Anfahrt erspare.

Zweitens müsste das Angebot an Dienstleistungen weit über die Möglichkeit der Versorgung mit Kaffee und Internet hinausgehen. Attraktiv wird der *Coworking Space* für die Teilnehmenden, wenn er sozialen und technischen *Support* bietet, Kooperation, Kompetenzentwicklung und Arbeitsmotivation unterstützt und die Arbeitszufriedenheit durch gute Arbeitsbedingungen und freundliche ‚Nachbarn‘ fördert. Für besondere Bedarfe (zu betreuende Kinder beispielsweise) sollten individuelle Lösungsangebote vom *Coworking*-Management erarbeitet werden.

Drittens sollte für die Nutzer_innen eine attraktive IT-Infrastruktur mit innovativer Ausstattung (besser als im eigenen Haus) geschaffen werden, die eine schnelle und unmittelbare digitale Verbindung zum jeweiligen Arbeitsort herzustellen erlaubt. Dazu reicht der hochleistungsfähige Internetanschluss nicht aus. Zukünftig könnte vielleicht das Arbeiten im virtuellen Büro zu einer nahezu gleichwertigen Alternative zur Arbeit im eigenen Büro in der Firma werden. Sobald man in einer virtuellen Realität gemeinsam mit Kolleg_innen, Kund_innen, Kooperationspartner_innen alle möglichen Dimensionen der Zusammenarbeit in Besprechungen, an gemeinsamen Dateien, Dokumenten, Modellen in einem dreidimensionalen, virtuellen Raum abbilden kann, wird die Arbeit im (Firmen-)Büro nahezu gleichwertig ersetzt werden und die Arbeit von Zuhause technologisch überholt sein.

Viertens müssten Maßnahmen definiert werden, die eine Entkopplung und Vereinzelung der abhängig Beschäftigten (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verpflichtung) verhindern oder ihr zumindest entgegenwirken. Seitens des Unternehmens müssten eine besondere Betreuung und regelmäßige Kontaktarbeit mit den *Coworker_innen* stattfinden. Die Einbindung über Telefonkonferenzen und virtuelle Team-Meetings sowie die gemeinsame Dokumentenbearbeitung müsste systematisch gepflegt und auch eingeübt werden. Hier gibt es in den Unternehmen nicht die geeignete unterstützende ‚Kultur‘ und in den *Coworking-Spaces* keine entsprechenden Dienstleistungen – technisch wie sozial.

Fünftens stellt sich dabei die Frage, wie flexibel und wie umfassend ein *Coworking Space* die notwendigen Dienste bereitstellen kann und zu welchem Preis. Notwendig scheint aus der Sicht des Innovationslabors für alle Zielgruppen eine Reflexion der speziell für Unternehmen und deren Beschäftigten notwendigen Dienstleistungen und deren Preis. Für Unternehmen ist der Preis für einen Arbeitsplatz dabei nicht die alles entscheidende Stellgröße. Zu fragen ist aber, ob *Coworking* dann noch für die bislang erreichte Zielgruppe (z. B. *Freelancer*) interessant ist, für die der Preis mehr im Vordergrund steht.

Sechstens war ein wichtiges Thema aus der Sicht der Beschäftigten auch die Frage, inwieweit ein *Coworking Space* gesunde Arbeitsplätze anbieten kann und ob dies nicht auch zu einem Mehrwert des *Coworkings* für die genannten Zielgruppen führt. Zumindest in großen Betrieben gibt es ein umfassendes System des Arbeitsschutzes und der Prävention, das bis auf die Arbeitsplatzebene hinunterreicht. Eine Steigerung der Attraktivität von *Coworking* für die genannten Zielgruppen könnte aus der Sicht der Teilnehmenden möglicherweise besser erreicht werden, wenn zukünftiges *Coworking* hierfür eine Sensibilität entwickelt und vielleicht sogar eine bessere Arbeitsqualität auch in dieser Frage bietet.

Siebtens wurde nicht zuletzt von den Teilnehmenden die Frage der Unternehmenskultur angesprochen, die auch in den Expert_innengesprächen eine Rolle spielte. Viele Beschäftigte und Unternehmensleitungen sind nicht mit den Möglichkeiten, die *Coworking* für sie bietet, vertraut. Es gibt auch wenige *Coworking Spaces*, die die größeren Unternehmen ansprechen oder gezielte Angebote für diese entwickeln. Erfahrungen der befragten Betreiber_innen zeigen zudem auf, dass sich die *Coworking*-Welt noch nicht als kompatibel mit der Welt der abhängig Beschäftigten erweist. Hier müsse es in den Unternehmen gezielte Maßnahmen zur Vorbereitung und Gewöhnung bzw. Öffnung für das *Coworking*-Modell geben. Es fehle immer noch in vielen Unternehmen eine Vertrauenskultur, die das dezentrale Arbeiten generell ermögliche. Daher wären solche Maßnahmen dringend geboten, wenn man abhängig Beschäftigte ansprechen wolle.

Aktuell ist für die Teilnehmenden die Weiterentwicklung des *Coworkings* nur ein mögliches Szenario für die Arbeit der Zukunft. Positiv wird gesehen, dass das Modell das Potenzial hat, die Individualisierung der Arbeit und die Entgrenzung von Unternehmen praktisch weiterzuentwickeln. Zudem konfiguriert es in einem neuen sozialen und virtuellen Raum die Zusammenarbeit

neu und bringt mit dem Gedanken der *Co-Creation* neue Aspekte in den Diskurs um die Arbeit der Zukunft.

Coworking hätte nach Auffassung der Teilnehmenden in einem Szenario mit einer umfassenden Dienstleistungsqualität für die Gruppen der Pendler_innen, der Personen mit familiärer Verantwortung und der diskontinuierlich Beschäftigten eine neue Qualität und wäre ein Modell für die Arbeitswelt der Zukunft, die soziale Qualität, Digitalisierung und Virtualisierung praktisch verfügbar machte. Vorausgesetzt, es gelänge, einen nahezu gleichwertigen Ersatz für eine zeitlich und örtlich gebundene Zusammenarbeit zu schaffen und gezielte Unterstützungsleistungen für die genannten Zielgruppen zu platzieren, wäre es möglich, pendelnden Beschäftigten mit und ohne Familienverantwortung eine sinnvolle Alternative zur Arbeit im Betrieb oder von zu Hause zu bieten. Davon sind die bisherigen *Coworking*-Modelle aber noch weit entfernt.

Handlungsempfehlungen: Was ist konkret von wem zu tun, um auch das *Coworking*-Modell der Zukunft Realität werden zu lassen?

In erster Linie wenden sich die Teilnehmenden in ihrer Umsetzungsstrategie an die Betreiber_innen von *Coworking*-Einrichtungen. Das Dienstleistungssegment *Coworking* steht erst am Anfang. Die weitere Entwicklung wird auch neue Zielgruppen anzielen, denn der ‚Markt‘ der Kreativen, *Startups* und (*IT*-)*Freelancer* ist irgendwann ausgeschöpft. Außerdem seien Unternehmen finanziell ohne größere Probleme in der Lage, die Arbeitsplatzkosten im *Coworking* zu übernehmen, da diese geringer sind als im eigenen Unternehmen. Außerdem bietet sich *Coworking* gerade in Metropolen als alternative Arbeitsform an, weil hier die Immobilienpreise sehr hoch sind und flexible Schreibtische und Arbeitsplätze als Ausweichoption willkommen sind, um die Infrastrukturkosten des Unternehmens kleinzuhalten.

Für eine Weiterentwicklung des *Coworkings* insbesondere für die Zielgruppe der abhängig Beschäftigten (Pendler_innen, Personen mit familiärer Verantwortung) schlagen die Teilnehmenden vor, die Zugkraft neuer Dienstleistungen auszutesten und entsprechende Angebote zu platzieren.

Erstens könnten neben den in NRW durchschnittlich verfügbaren Services wie einem flexiblen oder festen Schreibtisch, Internet, Telefonie und ‚Briefkasten‘ zusätzliche Services, die auf Vertraulichkeit und Datenschutz abzielen (z. B. geschlossene Büros zur zeitweisen Nutzung oder ‚Telefonzellen‘), einen Mehrwert für abhängig Beschäftigte bieten. Eine innovative *IT*-Ausstattung und ergonomische, gesundheitsförderliche Arbeitsplätze (höhenverstellbare Schreibtische/Bürostühle) könnten helfen, auch Skeptiker anzulocken und so einen kulturellen Wandel fördern. Um das *Coworking* gegenüber dem Arbeitsplatz im Unternehmen auch sozial zu halten, wäre die persönliche Betreuung durch einen *Community*-Manager wichtig. Darüber hinaus sollten die Serviceleistungen besonders für Pendler_innen verbessert werden (z. B. ÖPNV-Angebote, *Carsharing*-Angebote, Fahrräder/*E-Bikes*), damit diese Zielgruppe einen deutlichen Vorteil gegenüber der Fahrt zur herkömmlichen Arbeitsstätte hat.

Zweitens müssten für die weitere Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeit, die theoretisch ein Motor für das dezentrale Arbeiten sein könnten, unaufdringliche, aber gezielte Unterstützungsangebote für die Verbesserung der eigenen *IT*-Kompetenzen geschaffen werden. Auch die Unterstützung hinsichtlich der Nutzung internetbasierter Dienste (Webseite, *Cloud*-Dienste), die noch längst nicht bei allen Beschäftigten selbstverständlich sind, wären notwendige Ergänzungen zur bisherigen Politik, lediglich die Infrastruktur bereitzustellen. Diese neuen Dienste könnten eventuell auch mit den Kund_innenunternehmen gemeinsam entwickelt werden und den *Coworking Space* zu einem außerbetrieblichen Lernort machen.

Drittens werden die Potenziale des *Coworkings* für Kooperation und *Co-Creation* derzeit nicht ausgeschöpft. Es ist für die Teilnehmenden unklar, ob dies den angesprochenen Zielgruppen wirklich nutzen würde. Versuchsweise sollten die *Coworking Spaces* durch geeignete *Workshop*-Konzepte den Bedarf hierfür ermitteln oder bei den Unternehmen abfragen. Inwieweit z. B. die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen auch Datenschutzaspekte berührt, muss in der Praxis erprobt werden. Außerdem kann das Maß an Gemeinsamkeiten zwischen sehr unterschiedlichen Beschäftigten und Unternehmen gering sein.

Generell scheinen durchlässige Unternehmensgrenzen, die das *Coworking* fördert, aber gerade für ‚verkrustete Unternehmen‘ ein Weg zu sein, neue Ideen und eine andere Unternehmenskultur zu entwickeln. Die Teilnehmenden schlagen den Anbieter_innen daher vor, auch über Angebote zu kooperativem Arbeiten, Persönlichkeitsentwicklung und Kreativitätstechniken nachzudenken.

Viertens ist eine weitere Handlungsempfehlung, um die Zielgruppen in einem *Coworking*-Modell der Zukunft besser zu erreichen, Maßnahmen und Angebote für eine Verbesserung der Arbeitssituation einmal in puncto *Work-Life-Balance* (besonders wichtig für Personen mit Familienverantwortung) und einmal mit Blick auf eine präventionsförderliche und gesunde Arbeitsgestaltung in Angriff zu nehmen bzw. zu schaffen. Das Thema der Unterstützung bei der Kinderbetreuung und bei der Betreuung pflegender Angehöriger ist für beide Zielgruppen abhängig Beschäftigter gleichermaßen wichtig.

9 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen: Das Laborexperiment CoWin

9.1 Zusammenführung der Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes *Coworking.NRW* wurden auf der Basis einer Analyse des Forschungsstandes eine Expert_innenbefragung (n=10), eine *Online*-Beschäftigtenbefragung (n=73), eine schriftliche Befragung von acht *Coworking*-Einrichtungen in NRW (von insgesamt 33 bekannten Einrichtungen zum Zeitpunkt der Erhebung) sowie von vier vertiefenden Fallstudien in *Coworking*-Büros durchgeführt. Auf der Grundlage der Ergebnisse wurde mit Hilfe des Instrumentes des Innovationslabors mit zehn Teilnehmenden aus den Zielgruppen abhängig Beschäftigter (Pendler_innen, Personen mit Familienverantwortung, diskontinuierlich Beschäftigte) die Ergebnisse evaluiert und ein Szenario für ein *Coworking*-Modell entwickelt, das ein besseres Passungsverhältnis zu den Zielgruppen erwarten lässt.

Konzeptionell ging das Projekt *Coworking.NRW* davon aus, dass das Teilen von Wissen im Netzwerk und die kollaborative Entwicklung innovativer Ideen unter Nutzung eines möglichst hohen Grades an Diversität generell moderne Innovationsprozesse in (wissensintensiven) Unternehmen kennzeichnen. Das *Coworking* nimmt diese Anforderungen moderner Innovationsprozesse im Idealfall durch gemeinschaftliche Arbeitsprozesse, durch Wissensteilung und Kollaboration über Unternehmensgrenzen hinweg auf.

Obwohl das Arbeitsmodell *Coworking* also das Potenzial hätte, offene Kollaborations- und Innovationsprozesse über Unternehmensgrenzen hinweg generell zu unterstützen, wird es derzeit überwiegend von eher innovationsintensiven, kreativen Branchen (*IT*- und Kreativbranche) sowie von Selbstständigen und *Freelancern* genutzt.

Die bisherige Ausgestaltung des Arbeitsmodells *Coworking* folgt parallel dazu einer begrenzten (Markt-)Ausrichtung auf die Bedarfe und Anforderungen von jungen männlichen Erwerbstätigen in kreativen und digitalen Berufen, die gerade in ihr Berufsleben oder in die Selbstständigkeit starten. Dies führt zu einem *Lock-in*-Effekt bezogen auf weitere erreichbare Zielgruppen.

In der bisherigen Ausrichtung sehen Nutzer_innen und Betreiber_innen wesentliche Potenziale des *Coworkings*

- (1) im gemeinschaftlichen Arbeiten,
- (2) im Austausch mit anderen *Coworker_innen*,
- (3) in der Möglichkeit, gegenüber dem *Homeoffice* Arbeit und Freizeit besser trennen zu können und

- (4) in der Nutzung des *Coworking*-Büros als internem Markt für die eigenen Dienstleistungen.

Wesentliche Risiken liegen aus der Sicht von Nutzer_innen und Betreiber_innen

- in der Sicherstellung des Datenschutzes,
- in der Wahrung der Privatsphäre und
- in der Entkopplung vom eigenen Unternehmen.

Durch zusätzliche Dienstleistungsangebote wie z. B. die Einrichtung von Zonen für geschütztes Arbeiten, das Angebot einer flexiblen Kinderbetreuung, fachliche und überfachliche Unterstützungsangebote sowie eine Arbeitsplatzgestaltung, die sich an den ergonomischen Standards der Betriebe orientiert, kann *Coworking* aus Betreiber_innen- und Nutzer_innensicht insbesondere für Berufspendler_innen, Erwerbstätige mit familiärer Verantwortung, aber auch für die diejenigen, die derzeit eher das *Homeoffice* vorziehen, eine attraktive Alternative darstellen, weil verschiedenste Bedarfe an einem Ort gebündelt abgedeckt werden können.

Um *Coworking* für einen erweiterten Kreis von Zielgruppen abhängig Beschäftigter (Personen mit familiärer Verantwortung, Pendler_innen) öffnen zu können, ist also aus Sicht der Studie eine professionellere Ausstattung und Performance der *Coworking Spaces* notwendig. Die Möglichkeiten der Kollaboration über Unternehmensgrenzen hinweg müssten deutlich verbessert, die Dienstleistungsangebote für die Zielgruppen erweitert und optimiert werden (z. B. Kinderbetreuung, Sportangebot, Mobilitätsangebote). Die technische Ausstattung (IT-Infrastruktur) müsste aus der Sicht von potenziellen Nutzer_innen und Betreiber_innen dabei auf sehr hohem Niveau liegen.

Ein Fazit der Studie ist demnach, dass abhängig Beschäftigte jenseits von IT-Wirtschaft und Kreativsektor als potenzielle Nutzer_innen des neuen Arbeitsmodells tendenziell von einer offensiven Nutzung abgehalten werden. Diese Selbstschließung behindert die Weiterentwicklung und Öffnung des Arbeitsmodells insbesondere für die Untergruppen der abhängig Beschäftigten mit familiärer Verantwortung und pendelnden Beschäftigten. Dadurch wird ein Potenzial verschenkt, das mit der Modellierung erweiterter Dienstleistungskonzepte im *Coworking* gegeben wäre. Zielgruppengerechte Konzepte und Dienstleistungsmodelle für Unternehmen und ihre Beschäftigten fehlen bislang in NRW weitgehend.

Ein Szenario für zukünftige, für diese Zielgruppen geöffnete *Coworking Spaces* müsste das Dienstleistungsmodell *Coworking* weiterentwickeln. Dies kann, so zeigt die gestaltungsorientierte Forschung im Rahmen von *Coworking.NRW*, z. B. durch Angebote, die die fachliche und überfachliche Kollaboration motivieren, und durch Dienstleistungsangebote, die gemeinsame Entwicklungsmöglichkeiten bieten (*Workshop*- und Schulungsangebote, Angebote zur Gestaltung der Freizeit etc.), ermöglicht werden.

Mit passgenauen Dienstleistungen könnten auch für pendelnde Mitarbeiter_innen und Beschäftigte mit Familienverantwortung attraktive Arbeitsbedingungen für das *Coworking* in NRW geschaffen werden.

Zu fragen ist aber aus Sicht der Betreiber_innen und Unternehmen, ob und wie neue – technische wie soziale – Dienstleistungen integriert werden können, die den Spagat zwischen ökonomischer Tragfähigkeit und Attraktivität auch für die neuen Zielgruppen abhängig Beschäftigter schaffen. Außerdem stellt sich die Frage, ob das Modell der betrieblich verankerten Arbeit mit seiner sozialen, technischen und organisatorischen Qualität durch *Coworking* wirklich eingeholt werden kann, und unter welchen Bedingungen dies möglich ist.

Ein neues Dienstleistungsmodell sollte aus unserer Sicht und vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Studie in NRW insbesondere auf pendelnde Beschäftigte zielen, die angesichts des hohen Verkehrsaufkommens und überlanger Fahrzeiten auf dem Weg zur Arbeit eine Gruppe wären, die besonders erfolgreich beworben werden könnte.

Die Verkürzung des Arbeitsweges für den Arbeitnehmenden und die Reduktion der Büroflächen auf Seiten der Arbeitgeber_innen sind ebenfalls bedeutsame Treiber für dieses Kund_innensegment dafür, *Coworking* zu nutzen. Auch aus ökonomischer und ökologischer Sicht wäre dies sinnvoll. Durch passgenaue Dienstleistungen wie z. B. Kinderbetreuungsangebote könnten innerhalb der Gruppe der Berufspendler_innen die Zielgruppe der Personen mit familiärer Verantwortung mit adressiert werden.

Um abhängig Beschäftigte gewinnen zu können, sollte ein erweitertes Dienstleistungskonzept für Beschäftigte wie Unternehmen die Ausstattung weiter bedarfsgerecht ausbauen (z. B. durch optimierte Konferenz- und Kollaborationstechnologie) und weitere attraktive Dienstleistungen assoziieren (z. B. Vernetzungs-/Kooperationsangebote, *Carsharing*, Angebote für Gesundheitsförderung und Fortbildung) sowie Probleme des Datenschutzes erkennen und lösen, so dass die Sorge vor einer Gefährdung unternehmensinterner Informationen reduziert würde.

9.2 Handlungsempfehlungen

Die Rahmenbedingungen für das *Coworking* in NRW heute, d. h. die vorhandenen Einrichtungen mit ihren Dienstleistungen und Geschäftsmodellen, genügen den Anforderungen von Unternehmen und Beschäftigtengruppen (noch) nicht. Unternehmen aus anderen Branchen sehen für sich und ihre Beschäftigten bislang offensichtlich noch keine ausreichenden Vorteile in dem Modell.

Zu empfehlen ist daher, das *Coworking*-Modell im Rahmen einer Kampagne in NRW mit seinen ökonomischen und innovationsförderlichen Potenzialen bekannter zu machen. Dabei sollte herausgestellt werden, dass die Zielgruppe der Berufspendler_innen erheblich von diesem Arbeitsmodell profitieren könnte.

Baptiste Broughton (2015) zeigte bereits auf der Coworking Europe Conference in Mailand im Dezember 2015 in der Unternehmensstudie *Un réseau social collaboratif pour les acteurs de l'innovation*, dass Coworking insbesondere in Metropolregionen für Pendler_innen die Arbeits-situation positiv verändert. So lassen sich als Kernergebnisse, die er als 9 *raisons d'adopter le coworking* (Baptiste 2015) im Internet komprimiert darstellt, festhalten, dass nach dem achtmonatigen Studienzeitraum, in dem 108 Arbeitnehmer_innen das Coworking-Modell erproben konnten, 98 % der Proband_innen Coworking weiterempfehlen würden. Von den Befragten hätten 85 % laut Angaben gerne weiter die Möglichkeit eines Coworking Space in Anspruch genommen. Alle waren der Meinung, dass sich ihr Verhältnis zum Arbeitgeber bzw. zur Arbeitgeberin nicht verändert habe, und 70 % gaben an, dass sie ihre Arbeit im Coworking Space effizienter erledigen würden. Knapp zwei Drittel (64 %) freuten sich über die kürzere Fahrzeit zur Arbeit (Broughton 2015).

Unter anderem diese Zahlen lassen Rückschlüsse darauf zu, dass Pendler_innen eine potenziell wichtige Zielgruppe sein und deshalb das Coworking-Modell in besonderem Maße für Ballungsräume wie das Ruhrgebiet sehr bedeutsam sein können. Im Ruhrgebiet pendeln über zwei Millionen Menschen – mit erheblichen Folgen für Mensch, Wirtschaft und Umwelt. Ein Großteil der 145.000 Berufseinpender_innen nach Essen kommt beispielsweise aus Gelsenkirchen (Kohlstadt 2015). Gelsenkirchen wiederum hat über 41.000 Auspendler_innen. Städte in Metropolregionen wie dem Ruhrgebiet sind auch deshalb als Markt für auf die Zielgruppe ausgerichtete Coworking-Büros besonders relevant, weil so den steigenden Pendler_innenzahlen entgegengewirkt und auf diese Weise auch ein Beitrag zur Reduzierung von Verkehr und Umweltbelastungen geleistet werden kann. Neuere Studien zeigen zudem auf, dass lange Fahrtwege zur Arbeit auf die Beschäftigten gesundheitlich belastend wirken.

Für einen Relaunch der Coworking-Branche ist ebenfalls wichtig anzumerken, dass mittlerweile neue Technologien im Bereich *Virtual Reality* verfügbar sind, die eine weitere Virtualisierung der Arbeit erleichtern könnten. Hierbei könnten die Coworking Spaces zu Technologieführern und neuen Lernorten für die Arbeit der Zukunft werden.

So entstehen im Rahmen der aktuellen Entwicklung rund um das Thema *Virtual Reality* derzeit sogenannte *Virtual-Reality-Cafés*, welche sich momentan vor allem an Computerspieler richten (vgl. Plass-Fleßenkämper 2016). Derartige Konzepte könnten zukünftig auch das Coworking verändern, sind aber noch nicht auf ihre Praxistauglichkeit für die alltägliche Arbeit getestet.

Zu empfehlen ist, speziell für Berufspendler_innen mit und ohne familiäre Verpflichtungen ein wohnortnahes Coworking-Modell zu fördern, das anspruchsvolle, motivierende und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen bereitstellt. Unternehmen benötigen für die Nutzung von Coworking als alternatives Arbeitsmodell eine datentechnisch anspruchsvollere Arbeitsumgebung mit möglichst effizienteren, flexibleren, gesünderen und ökologisch nachhaltigeren Ar-

beitsräumen, die ihren Beschäftigten wie den Unternehmen selbst Mehrwerte bietet (Reduzierung der Pendler_innenwege, flexible Arbeitszeiten und -orte, kreativer und motivationsförderlicher Austausch in neuen Arbeitsumgebungen, Erlernen von Kollaborationstechniken, Nutzung neuer Technologien).

Ein Ergebnis von *Coworking.NRW* ist auch, dass in keinem der vorhandenen *Coworking*-Büros in NRW die Dimension der Virtualisierung von Arbeit durch neue digitale *Virtual-Reality*-Technologien angeboten wird, so dass es bislang keine praktischen Erfahrungen mit virtueller Arbeit in *Coworking*-Büros gibt. Da diese Arbeitsform im Kontext der Industrie 4.0 eine zunehmend wichtigere Rolle spielen könnte, scheint die praktische Erprobung von Virtualisierungstechnologien, die die Arbeit nachhaltig verändern könnten, ein Desiderat, das gegebenenfalls noch staatlich geförderte Experimentierräume auch in NRW benötigt.

9.3 Das Spin-off-Projekt CoWin

Aufbauend auf der empirischen Bestandsaufnahme des Forschungsprojekts *Coworking.NRW* hat das FIAP Ende 2018 ein Reallabor mitentwickelt und aufgebaut, das insbesondere die Zielgruppe der Pendler_innen anspricht und avancierte digitale Technologien zur Virtualisierung von Arbeit als Unterstützungsinstrumente einsetzen wird.

Ziel des Reallabors CoWin ist die Untersuchung und Erprobung eines *Virtual-Reality*-gestützten *Coworking*-Konzeptes für Berufspendler_innen. Das Forschungskonzept basiert auf der Erprobung verschiedener, auf den wissenschaftlichen Ergebnissen von *Coworking.NRW* aufbauender Modelle für die Weiterentwicklung von Arbeitsmodellen im Kontext von *Coworking*. Das Modell wird unter Beteiligung von Unternehmen und Berufspendler_innen gemeinsam konzipiert, validiert und umgesetzt. Die modellhafte Erprobung erfolgt im Wissenschaftspark Gelsenkirchen und im Designhaus Marl. Das Reallabor soll für die Zielgruppe in Fragen der (digitalen) Arbeitsqualität und der (digitalen) Arbeitsbedingungen weit über die bisherige Praxis vorhandener *Coworking*-Modelle hinausreichen.

Ziel des *Spin-off*-Projektes CoWin ist es somit auch, auf der Basis der Ergebnisse von *Coworking.NRW* ein arbeitsorientiertes Konzept für die Virtualisierung von Arbeit insbesondere für die Zielgruppe der Berufspendler_innen zu entwickeln und – wissenschaftlich begleitet – modellhaft zu erproben. Gemeinsam mit potenziellen Kund_innenunternehmen und deren Beschäftigten sowie den assoziierten Entwicklungs- und Erprobungspartner_innen soll es weiterentwickelt werden, so dass umfangreiche Erkenntnisse gewonnen werden und praxisrelevante Umsetzungskonzepte zur digitalen Arbeit und zu virtualisierten Arbeitsumgebungen entstehen können. Für die Berufspendler_innen und Unternehmen sollen u. a. datensichere digitale Arbeitsumgebungen mit guten, das heißt gesundheits- und kompetenzförderlichen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die die *Co-Creation* und Zusammenarbeit auch über Unternehmens-

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

grenzen hinweg aktiv fördern. Die Untersuchung des Datenschutzes nimmt im Projekt eine zentrale Rolle ein, da es in Zusammenarbeit mit den Unternehmen die Vorteile und Risiken des gemeinsamen Einsatzes von *Virtual-Reality*-Systemen in *Coworking Spaces* zu erörtern gilt.

Zu den Untersuchungsobjekten gehört weiterhin die Erforschung eines neuen Unterstützungssystems (für die Entfaltung von Synergien der Zusammenarbeit, für die Nutzung der digitalen Ausstattung und neuer *Virtual-Reality*-Technologien, für Geschäftsfeldentwicklung, Kompetenzentwicklung, Gesundheitsförderung und Familienunterstützung), das im Projekt systematisch mit den Praxispartner_innen und den beschäftigten Berufspendler_innen konzipiert und umgesetzt werden soll.

Beispielhaft gibt nachfolgende Tabelle einen Überblick über mögliche ergänzende Unterstützungsleistungen zur Verbesserung der Qualität von virtueller Arbeit in *Coworking*-Büros, die auf der Basis der Ergebnisse der Studie *Coworking.NRW* im Rahmen des Vorhabens getestet und erforscht werden sollen. Die Durchführung des Projektes wird im Rahmen der systemischen Interventionsforschung erfolgen.

Tabelle 4: Im Reallabor CoWin zu untersuchende Unterstützungsleistungen

	Unterstützungsleistungen herkömmlicher <i>Coworking</i> -Büros	Im Reallabor zu untersuchende Unterstützungsleistungen
Büroservices	Flexibler Schreibtisch Tage-, wochen- oder monatsweise mietbar Internet/Telefonie Konferenz-/Besprechungsräume/Catering Telefon-/Postservice Reinigung Betreuung Zentrale/Post-/Paketstelle	Datengeschützte virtuelle Arbeitsumgebung für abhängig Beschäftigte, sozusagen virtuelle flexible Schreibtische Mobilitätsunterstützung (Carsharing) Persönliche Unterstützung IT-Unterstützung, insbesondere in Bezug auf den Einsatz von <i>Virtual Reality</i>
Digitale Arbeitsgestaltung		Unterstützungsangebote für die Verbesserung der individuellen Arbeitsorganisation und des Projektmanagements Digitale Unterstützung durch E-Tools in der virtuellen Realität Unterstützung zur Nutzung internet-basierte Dienste (Webseite, Cloud-Dienste) Workshops zu Fach- und Schlüsselqualifikationen, für die insbesondere auch die <i>Virtual-Reality</i>-Technologie eingesetzt werden soll
Kooperation und Co-Creation		Vernetzungsworkshops zur Ermittlung von Kooperationsmöglichkeiten Innovationslabore zur Entwicklung gemeinsamer Projekte sowie zum Einsatz neuer Technologien
Arbeitsqualität und Gesundheitsschutz		Maßnahmen zur präventionsförderlichen Arbeitsgestaltung Unterstützung der Work-Life-Balance Seminare für gesundes Arbeiten Familienunterstützung (Kinderbetreuung, Betreuung pflegender Angehörige)

Quelle: Eigene Darstellung

9.4 Ausblick

Die bisherigen *Coworking*-Modelle in NRW zielen weder auf den Einsatz der *Virtual-Reality*-Technologie noch auf die Beschäftigtengruppe der Berufspendler_innen ab. Ausgeblendet bleibt auch, wie *Coworking* in strukturschwachen Städten oder Regionen genutzt werden kann. Hierzu wird mit CoWin ein *Coworking*-Lösungsmodell auf der Basis der Studie *Coworking.NRW* entwickelt, das NRW als Standort für ein visionäres Konzept von *Coworking* auch für abhängig Beschäftigte und Berufspendler_innen öffnet und die Marktchancen für ein erweitertes Dienstleistungsmodell in diesem Feld stärkt.

Literatur

- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (2002): Die lernende Organisation, 2. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bamberger, Günter G. (2005): Lösungsorientierte Beratung, 3. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag.
- Bell, Daniel (1976): The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting, New York: Basic Books (Harper colophon books).
- Brandt, Cornelia (2010): Online Forum mobile Arbeit (On-FormA). Endbericht des Projektes, <http://www.onforma.de/upload/abschluss.pdf> (Zugriff: 09.06.2015).
- Brandt, Cornelia/Brandl, Karl-Heinz (2008): Von der Telearbeit zur mobilen Arbeit. In: Computer und Arbeit 3/2008, S. 15–20.
- Brinks, Verena (2012): Netzwerke(n) und Nestwärme im Coworking Space – Arbeiten zwischen Digitalisierung und Re-lokalisierung. In: Geographische Zeitschrift, Nr. 100, Heft 3, S. 129-145.
- Broughton, Baptiste (2015): 9 raisons d’adopter le coworking (infographie), <https://www.neonomade.com/blog/infographie-9-raisons-dadopter-le-coworking-pour-des-salaries-dentreprises/> (Zugriff: 15.01.2018).
- Böhle, Fritz (2011): Management der Ungewissheit – ein blinder Fleck bei der Förderung von Innovationen. In: Jeschke, Sabina/Isenhard, Ingrid/Hees, Frank/Trantow, Sven (Hrsg.): Enabling Innovation – deutsche und internationale Perspektiven, Heidelberg: Springer, S. 17-30.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Arbeit weiterdenken. Weißbuch Arbeiten 4.0, Berlin: Bundesregierung, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 02.02.2018).
- Burt, Ron (2004): Structural Holes and Good Ideas. In: American Journal of Sociology, Nr. 110, Heft 2, S. 349-399.
- Cashmann, Anna (2012): Coworking Spaces & die Nachfrage nach privaten Büros, <http://www.deskmag.com/de/coworking-spaces-und-privaten-bueros-nrw-koeln-dortmund-duesseldorf-wuppertal-490> (Zugriff: 29.10.2018).
- Castells, Manuel (2001): Das Informationszeitalter. Wirtschaft–Gesellschaft–Kultur, Leverkusen: Leske und Budrich.

- Ciesinger, Kurt-Georg/Klatt, Rüdiger (2010): Diskontinuität, Mobilität, Globalität – Zur neuen Qualität gesundheitlicher Belastungen in der Wissensarbeit. In: Becke, Guide/Klatt, Rüdiger/Schmidt, Burkhard/Stieler-Lorenz, Brigitte/Uske, Hans (Hrsg.): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit, Bremerhaven: Verlag für Neue Wissenschaft (Forschung aktuell), S. 55-77.
- Coworkingspaces.info (2018): Coworking Space im Ruhrgebiet finden, <https://coworking-spaces.info/coworking-spaces/ruhrgebiet?page=2> (Zugriff: 28.06.2018).
- Deutsche Telekom (2009): LIFE – Digitales Leben, http://www.studie-life.de/wp-content/uploads/2011/11/studie-LIFE_digitales-leben.pdf (Zugriff: 09.06.2015).
- Döring, Stefanie (2010): Zusammen flexibel ist man weniger allein? Eine empirische Analyse der neuen Arbeitsform Coworking als Möglichkeit der Wissensgenerierung (University of Applied Sciences Jena, Department of Business Administration, 01/2010).
- Erlor, Jeannine (2010): Research Report – Eine empirische Analyse der Nutzung von Coworking-Zentren in Deutschland. In: Schriften zur Organisationswissenschaft. Ausgewählte Abschlussarbeiten, No. 22, S. 1-95.
- Foertsch, C. (2011). Das Coworker Profil, <http://www.deskmag.com/de/die-coworker-global-coworking-survey-168> (Zugriff: 24.10.2018).
- Friebe, Holm/Lobo, Sascha (2006): Wir nennen es Arbeit: Die digitale Bohème oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung, Vol. 60056, München: Heyne.
- Gandini, Alessandro (2015): The rise of coworking spaces. A literature review. In: Ephemera, Nr. 15, Heft 1, S. 193-205.
- Gassmann, Oliver/Enkel, Ellen (2012): Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 06, Heft 03, S. 132-138.
- Glaserfeld, Ernst v. (1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Global Coworking Survey (2017): First results of the 2017 Global Coworking Survey [Infographic], <https://www.coworkinghandbook.com/stats/> (Zugriff 06.02.2018).
- Hansen, Morten (2009): Collaboration. How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results, Brighton, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Hoffmann, Reiner/Bogedan, Claudia (2015): Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen, Frankfurt am Main: Campus.

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung

Jansen, Stefanie/Pieters, Maarten (2017): *The 7 Principles of Complete Co-Creation*, Amsterdam: BIS Publishers.

Johns, Tammy/Gratton, Linda (2012): The third wave of virtual work – Knowledge workers are now untethered, able to perform tasks anywhere at any time. What do the best of them want from your organization?, http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Third_Wave_of_Virtual_Work.pdf (Zugriff: 12.06.2015).

Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg/Cohnen, Hendrik/Steinberg, Silke (2012): Systemisch orientierte Interventionsforschung als innovative Methode gestaltungsorientierter Arbeitsforschung. In: Jostmeier, M./Jacobsen, H./Georg, A. (Hrsg.): *Sozialen Wandel gestalten – Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 85-94.

Kohlstadt, Michael (2015): Nirgendwo in NRW pendeln so viele Menschen wie im Ruhrgebiet. In: *Westdeutsche Allgemeine Zeitung*, 21.12.2015, Essen: Funke Medien Gruppe.

Lamker, Christian (2014): *Fallstudien*, Dortmund: Technische Universität, Fakultät Raumplanung, Dekanat, Studien- und Projektzentrum.

Lewin, Kurt (1953): *Group dynamics. Research and theory*, Evanston, Illinois: Row, Peterson & Company.

Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme*, Vol. 478, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (1987): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*, Bern/München: Scherz Verlag.

Merkel, Janet (2015): Coworking in the city. In: *Ephemera*, Nr. 15, Heft 2, S. 121-139.

Münzberg, Christopher/Weidemann, Dominik/Kremer, Simon/Lang, Alexander/Burgenmeister, Martin/Lindemann, Udo/Pfeiffer, Sabine (2018): Fortschritt durch aktive Kollaborationen in offenen Organisationen. In: Bornwasser, Manfred (Hrsg.): *Vernetztes Kompetenzmanagement. Gestaltung von Lernprozessen in organisationsübergreifenden Strukturen*, Berlin: Springer, S. 65-81.

Pepler, Viktoria (2018): Perfect Match. Kooperation und Coworking, Blogbeitrag, <https://www.rayaworx.eu/blog/post/kooperation-und-coworking> (Zugriff: 30.05.2018).

Pfadenhauer, Michaela (2009): Das Experteninterview. In: Renate Buber (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch), S. 449–461.

- Pfadenhauer, Michaela (2009): Auf gleicher Augenhöhe reden. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung, Springer VS, S. 113-130.
- Plass-Fleßenkämper, Benedikt (2016): Was die Betreiber des ersten Virtual-Reality-Cafés in Düsseldorf vorhaben, <https://www.wired.de/collection/life/diesem-cafe-duesseldorf-koennt-ihr-bald-die-virtual-reality-abtauchen> (Zugriff: 14.11.2017).
- Pohler, Nina (2012): Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen. Coworking Spaces. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Nr. 37, Heft 1, S. 65-78.
- Pratt, Andy C./Hutton, Thomas A. (2013): Reconceptualising the relationship between the creative economy and the city: Learning from the financial crisis. In: Cities, Nr. 33, S. 86-95.
- Radatz, Sonja (2006): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf: Verlag systemisches Management.
- Reuschl, Andreas J./Bouncken, Ricarda B. (2017): Coworking-spaces. Chancen für Entrepreneurship und business model design. In: ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Nr. 65, Heft 3, S. 151-168.
- Riedel, Thomas (2017): Coworking-Spaces in NRW – 60 Locations, 1 Map, <http://www.droid-boy.de/coworking-in-nrw-officespace-map-karte/> (Zugriff: 29.10.2018).
- Schrage, Michael (1990): The New Technologies of Collaboration, München: Random House.
- Schürmann, Mathias (2013): Coworking Space. Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Servaty, Ricarda/Harth, Volker/Mache, Stefanie (2016): Arbeitsbedingungen in Coworking Spaces unter motivationalen und gesundheitsrelevanten Aspekten. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, Nr. 66, Heft 6, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 369-372.
- Spreitzer, Gretchen/Bacevice, Peter/Garrett, Lyndon (2015): Why people thrive in coworking spaces. In: Harvard Business Review, Nr. 93, Heft 9, S. 28-30.
- Steinberg, Silke/Lauenroth, Kim (2015): Creativity isn't a talent, it's a way of operating. In: Dill, Helga/Keupp, Heiner (Hrsg.): Der Alterskraftunternehmer, Ambivalenzen und Potenziale eines neuen Altersbildes in der flexiblen Arbeitswelt, Bielefeld: transcript, S. 65-88.
- Stiefel, Klaus-Peter/Rief, Stefan/Weiß, Agnes (2014): Faszination Coworking. Potenziale für Unternehmen und ihre Mitarbeiter, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

- Surowiecki, James (2005): *The wisdom of crowds. Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*, New York: Ancor Books.
- Terkessidis, Mark (2015): *Kollaboration*, Berlin: Suhrkamp (Edition Suhrkamp).
- Touraine, Alain (1969): *La Société Post-Industrielle*, Paris: Librairie Gallimard.
- Vomberg, Edeltraud (Hrsg.) (2007): *Chancen bunter Lebensläufe für KMU und soziale Einrichtungen. Diskontinuität als Potenzial erkennen, nutzen, fördern*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Von Foerster, Heinz (1985): *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*, Braunschweig (Neuaufgabe Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag 1999).
- Wassermann, Sandra (2015): *Das qualitative Experteninterview*. In: Niederberger, Marlen/Wassermann, Sandra (Hrsg.): *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 51-67.
- Waters-Lynch, Julian M./Potts, Jason/Butcher, Tim/Dodson, Jago/Hurley, Joe (2016): *Coworking. A Transdisciplinary Overview*. In: SSRN Journal, DOI: 10.2139/ssrn.2712217, <http://ssrn.com/abstract=2712217>.
- Wetzel, Detlef (2015): *Arbeit 4.0. Was Beschäftigte und Unternehmen verändern müssen*, Freiburg: Herder Verlag.
- Wilke, Helmut (1994): *Systemtheorie II. Interventionstheorie*, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Yin, Robert K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Zahrnt, Helge (2017): *Coworking – Nur ein Hype oder auf dem Weg zum etablierten Bürokonzept? Analyse von Flexible Workspace am Beispiel Hamburg*, <http://www.jll.de/germany/de-de/Research/Coworking-Germany-JLL.pdf> (Zugriff: 01.08.2018).

Über die Autor_innen



Dr. Rüdiger Klatt

FIAP e.V., Institutsleitung, Forschungsschwerpunkte: Arbeitsgestaltung, Dienstleistungsentwicklung, Internationalisierung beruflicher Bildung



Prof. Dr. em. Hartmut Neuendorff

FIAP e.V., Vereinsvorstand, Forschungsschwerpunkte: Industrie- und Arbeitssoziologie, Flexibilisierung von Arbeit, neue Erwerbsbiografien



Silke Steinberg

FIAP e. V., Institutsleitung, Forschungsschwerpunkte: transkulturelle Bildungs- und Kooperationsprozesse, partizipative Dienstleistungsentwicklung, kulturwissenschaftliche Forschung



David Hawig

FIAP e. V., wissenschaftlicher Mitarbeiter, Themenschwerpunkte: Dienstleistungsentwicklung und digitale Unterstützung in der Altenpflege

Coworking in NRW

Potenziale und Risiken von *Coworking*-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung



Romina Große

FIAP e. V., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftspsychologie, Organisations- und Personalentwicklung, partizipative Dienstleistungsentwicklung



Marie Jégu

FIAP e. V., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungsschwerpunkte: Sozialpsychologie, Generationenbalance, Gruppendynamische Prozesse, Dienstleistungsentwicklung



Jana Echterhoff

FIAP e. V., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungsschwerpunkte: transnationale Migration, Globalisierungs- und Entwicklungsforschung, Europawissenschaften, Dienstleistungsentwicklung

Das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW)

Das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW) wurde mit Unterstützung des für Wissenschaft zuständigen Landesministeriums im September 2014 als eigenständiger, gemeinnütziger Verein mit Sitz in Düsseldorf gegründet. Aufgabe und Ziel des FGW ist es, in Zeiten unübersichtlicher sozialer und ökonomischer Veränderungen neue interdisziplinäre Impulse zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung zu geben und politische Gestaltungsoptionen für die Gewährleistung sozialer Teilhabe in einer sozial integrierten Gesellschaft zu entwickeln. Durch die Organisation innovativer Dialogformate und die Förderung zukunftsorientierter Forschungsprojekte will das Forschungsinstitut die Vernetzung von Wissenschaft, Politik und zivilgesellschaftlichen Akteur_innen vorantreiben und den zielgruppengerechten Transfer neuer Forschungsergebnisse gewährleisten.

Weitere Informationen zum FGW finden Sie unter: www.fgw-nrw.de

Der Themenbereich „Digitalisierung von Arbeit - Industrie 4.0“

Zentrale Aufgabe des Arbeitsbereichs des FGW ist es, die sozialen und wirtschaftlichen Folgen und wirtschafts- und sozialpolitischen Implikationen der Digitalisierung von Arbeits- und Produktionsprozessen zu erforschen. Ziel ist eine Forschung, die von Anfang an in engem Dialog mit den Gestaltungsakteur_innen aus der betrieblichen Praxis sowie aus Politik und Zivilgesellschaft, Chancen und Risiken identifiziert. Initiiert werden soll Forschung, die empirisch fundiertes, praxisrelevantes Überblickswissen generiert und damit Gestaltungsanforderungen im Hinblick auf Arbeit aufzeigt und gesellschaftlich und betrieblich „bearbeitbar“ macht. Gestaltungsoptionen für gute Arbeit sollen in thematisch strukturierten Forschungssynthesen und empirischen Forschungsprojekten ausgelotet und mit einem ressort- und fachübergreifenden, aber auch betriebs- und branchenübergreifenden Dialog zu Industrie 4.0 verzahnt werden.

Weitere Informationen zum Profil und zu den aktuellen Aktivitäten des Themenbereichs finden Sie unter: www.fgw-nrw.de/industrie
