

# FASZINATION COWORKING

POTENZIALE FÜR UNTERNEHMEN UND IHRE MITARBEITER

# THE FASCINATION OF COWORKING

POTENTIALS FOR COMPANIES AND THEIR EMPLOYEES



FRAUNHOFER VERLAG





## Die Office 21®-Projektpartner //

### Office 21® Partners

- adidas Group
- art aqua GmbH & Co. KG
- B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
- Bene AG
- BMW AG
- Draabe Industrietechnik GmbH
- Drees & Sommer AG
- Fernfachhochschule Schweiz
- Ergosquad GmbH
- Fujitsu Technology Solutions GmbH
- Haworth GmbH
- Headroom Consult
- Heldele GmbH
- Herbert Waldmann GmbH & Co. KG
- Herrmann GmbH & Co. KG
- Implenia Schweiz AG
- Interface Deutschland GmbH
- Interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG
- ITIMCO GmbH
- KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
- Microsoft Deutschland GmbH
- NWI Nordwest Industrie Group GmbH
- Plantronics, Inc.
- Santander Consumer Bank AG
- Schulte Elektrotechnik GmbH & Co. KG
- Deutsche Telekom AG Telekom Innovation Labs
- Soennecken eG
- TRILUX GmbH & Co. KG
- Vodafone GmbH
- VOLKSWAGEN AG

---

## Verbundforschungsprojekt Office 21®

---

Ziel des Verbundforschungsprojektes Office 21® ist es, aktuelle und zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren und konkrete Handlungsoptionen zur erfolgreichen Gestaltung und Implementierung neuer Arbeitswelten in den Unternehmen zu entwickeln.

---

### Joint Research Project Office 21®

---

*The aim of the Office 21® research project is to identify current and future developments at an early stage and to develop concrete options for the successful design and implementation of new working environments within enterprises.*

WILHELM BAUER (HRSG. // EDITOR)  
STEFAN RIEF | KLAUS-PETER STIEFEL | AGNES WEISS

# **FASZINATION COWORKING //** **THE FASCINATION OF COWORKING**

**POTENZIALE FÜR UNTERNEHMEN UND IHRE MITARBEITER //** **POTENTIALS FOR**  
**COMPANIES AND THEIR EMPLOYEES**

# FASZINATION COWORKING

THE  
FASCINATION  
OF  
COWORKING

# INHALT // CONTENT

<b>1</b>	<b>VORWORT</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>UNTERSUCHUNGSZIEL UND VORGEHENSWEISE</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>RESEARCH GOAL AND PROCEDURE</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>GESCHICHTE UND COWORKING-HYPE</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>HISTORY AND COWORKING HYPE</b>	<b>14</b>
3.1	Outsourcing, Offshoring, Freelancertum	14	3.1	<i>Outsourcing, offshoring, freelancing</i>	14
3.2	Die ersten Coworking Spaces	16	3.2	<i>The first coworking spaces</i>	16
3.3	Erfolgsmodell Coworking – oder doch nicht?	21	3.3	<i>Coworking, a successful model – or perhaps not?</i>	21
<b>4</b>	<b>BEGRIFF UND WESEN VON COWORKING</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>TERM AND NATURE OF COWORKING</b>	<b>26</b>
4.1	Coworking – Thema mit Variationen	28	4.1	<i>Coworking – topic with variations</i>	28
4.2	Trotz der Vielfalt – Definition von Coworking Spaces	40	4.2	<i>Irrespective of the variety – definition of coworking spaces</i>	40
4.2.1	Ist Coworking überhaupt definierbar?	40	4.2.1	<i>Can coworking actually be defined?</i>	40
4.2.2	Welche Anforderungen sollte eine Definition erfüllen?	41	4.2.2	<i>Which requirements should a definition meet?</i>	41
4.2.3	Definition von Coworking	43	4.2.3	<i>Definition of coworking</i>	43
4.3	Der Coworking-Spirit	45	4.3	<i>The coworking spirit</i>	45
4.4	Die Grundwerte des Coworking	47	4.4	<i>The basic coworking values</i>	47
4.4.1	Beschreibung der Grundwerte im Einzelnen	47	4.4.1	<i>Description of the basic values in detail</i>	47
4.4.2	Kritische Würdigung der Coworking-Grundwerte	52	4.4.2	<i>Critical assessment of the basic coworking values</i>	52

<b>5</b>	<b>FASZINATION COWORKING</b>	<b>56</b>	<b>5</b>	<b>THE FASCINATION OF COWORKING</b>	<b>56</b>
5.1	Zur Situation des Freelancers	57	5.1	<i>The freelancer's situation</i>	57
5.2	Drei Komponenten der Faszination	60	5.2	<i>Three components of the fascination</i>	60
5.2.1	Die Strukturierung	61	5.2.1	<i>The structuring</i>	61
5.2.2	Die Community	67	5.2.2	<i>The community</i>	67
5.2.3	Die Freiheit und die Unabhängigkeit	89	5.2.3	<i>Freedom and independence</i>	89
<b>6</b>	<b>KOOPERATIONSPOTENZIALE MIT UNTERNEHMEN</b>	<b>96</b>	<b>6</b>	<b>CO-OPERATION POTENTIALS WITH COMPANIES</b>	<b>96</b>
6.1	Wie Unternehmen von Coworking heute profitieren – einige Fallbeispiele	99	6.1	<i>How companies benefit from coworking today – some case studies</i>	99
6.1.1	Untervermietung – Unternehmen vermieten Arbeitsplätze an Externe	99	6.1.1	<i>Sub-letting – companies let workplaces to external parties</i>	99
6.1.2	Raus aus dem Alltag – Coworking-Räume als Offsite-Location	101	6.1.2	<i>Out of the daily routine – coworking rooms as offsite locations</i>	101
6.1.3	Einmietung – Unternehmen mieten Arbeitsplätze im Coworking Space	103	6.1.3	<i>Renting – companies rent workplaces in the coworking space</i>	103
6.1.4	Sponsoring – Finanzielle und ideelle Unterstützung von Coworking	108	6.1.4	<i>Sponsoring – supporting the finances and ideals of coworking</i>	108
6.1.5	Ideenschmiede – Unternehmen eröffnen coworking-ähnliche Spaces	109	6.1.5	<i>Powerhouse of ideas - companies open coworking-like spaces</i>	109
6.1.6	Accelerator- und Incubator-Programme	115	6.1.6	<i>Accelerator and incubator programme</i>	115
6.1.7	Imitation – Nachbildung von Coworking-Elementen im Unternehmen	126	6.1.7	<i>Imitation – imitation of coworking elements in companies</i>	126
6.1.8	Statt Home-Office – Mitarbeiter mieten sich in Coworking Spaces ein	131	6.1.8	<i>Instead of home office – employees rent coworking spaces</i>	131

<b>6.2</b>	<b>Wie Unternehmen von Coworking zukünftig profitieren können</b>	<b>132</b>
6.2.1	Coworking statt Home-Office	133
6.2.2	Coworking zur Weiterbildung	134
6.2.3	Coworking als Sabbatical	135
6.2.4	Coworking im Unternehmen	135
6.2.5	Coworking im Unternehmensverbund	136
6.2.6	Buchen von Startups zur Ideen- und Produktentwicklung	137
<b>6.3</b>	<b>Potenziale von Corporate Coworking</b>	<b>138</b>
6.3.1	Individuelle Perspektive	138
6.3.2	Unternehmensperspektive	146

<b>6.2</b>	<b>How companies can benefit from coworking in the future</b>	<b>132</b>
6.2.1	Coworking instead of home office	133
6.2.2	Coworking for further training	134
6.2.3	Coworking as a sabbatical	135
6.2.4	Coworking in the company	135
6.2.5	Coworking in an association of enterprises	136
6.2.6	Booking start-ups to develop ideas and products	137
<b>6.3</b>	<b>Corporate coworking potentials</b>	<b>138</b>
6.3.1	Individual perspectives	138
6.3.2	Corporate perspective	146

**7 AUSBLICK UND FAZIT 162**

**7 OUTLOOK AND CONCLUSION 162**

**8 EIN HERZLICHES DANKESCHÖN 166**

**8 A SPECIAL THANK YOU 166**

**9 LITERATURVERZEICHNIS 169**

**9 BIBLIOGRAPHY 169**

# 1

## VORWORT // INTRODUCTION



Das Wissenschaftsjahr 2014 steht unter dem Titel »Die digitale Gesellschaft«. Dieses Motto ist mit Sicherheit sehr gut gewählt, hat doch die sich mit unglaublicher Geschwindigkeit entwickelnde Informations- und Kommunikationstechnik unsere Gesellschaft, unser Leben und unsere Arbeit in den vergangenen 30 Jahren grundlegend verändert – und nichts deutet darauf hin, dass diese Entwicklung in absehbarer Zeit abgeschlossen wäre.

Anhand einer solch einzigartigen Entwicklung ist es jedoch immer wieder erforderlich, zu reflektieren, auch kritisch zu hinterfragen, was dies für unser aller Leben im Privaten, in der Gesellschaft und in der Arbeit bedeutet. Das Internet als »Netz der Netze« hat unser aller Leben fundamental verändert: soziale und geschäftliche Kontakte auf globaler Ebene sind längst zur Selbstverständlichkeit geworden, weil soziale Echtzeit-Interaktion in hoher Qualität auch bis in entfernteste Länder funktioniert. Geschäftsbeziehungen per Mausclick sind heute ebenfalls weit verbreitet, das einst angekündigte »Globale Dorf« ist längst zur Realität geworden. Gleichzeitig ist jedoch für die Unternehmen der Innovationsdruck enorm gewachsen, da ein globaler Markt natürlich auch globale Konkurrenz bedeutet.

Die Lösung heutiger Herausforderungen erfordert in erster Linie ein außerordentlich hohes Maß an Kreativität und qualifiziertem Fachwissen. Produkt- und Verfahrensinnovationen nehmen für Unternehmen an Wichtigkeit zu, marktfähige Lösungen müssen in immer kürzerer Zeit entwickelt werden. Gleichzeitig herrscht Fachkräftemangel, Unternehmen geraten dadurch zunehmend in Gefahr, dringend Notwendiges erst viel zu spät angehen zu können.



*The 2014 scientific year carries the title »The digital society«. This motto is no doubt a very good choice. However, the information and communication technology in our society, live and work that has developed at an unbelievable pace has changed fundamentally in the last 30 years – and there is nothing to suggest that this development would come to an end in the foreseeable future.*

*However, such a unique development calls for repeating reflection, including a critical assessment, on what this means for all of our lives in terms of privacy, society and the workplace. As a »network of networks« the internet has fundamentally changed all our lives; social and business contacts at a global level have long become a matter of course because social real-time interaction applies in high quality and extends to the most faraway countries. Business relations at the click of a mouse are now similarly widespread. The once predicted »global village« has long since been a reality. At the same time, however, the innovative pressure on companies has grown hugely because a global market naturally also means global competition.*

*The solution for the current challenges primarily calls for an extraordinarily high level of creativity and qualified expertise. Product and procedural innovations are becoming more important for companies; marketable solutions need to be developed in ever shorter periods. At the same time there is a lack of specialists; as a result companies are increasingly running the risk of being in a position to undertake absolutely necessary only once it is too late.*



Die Anforderungen, denen sich Unternehmen gegenübergestellt sehen, sind hier enorm: Fach- und Methodenkompetenz, die zum rechten Zeitpunkt in der benötigten Menge, Qualität und Zusammensetzung für Entwicklungsprojekte zur Verfügung stehen sollte – dies ist gerade für »schlanke« Unternehmen eine scheinbar kaum zu bewältigende, organisatorische Aufgabe, die vielfach nicht mehr aus dem vorhandenen Mitarbeiterstamm zu lösen ist. Coworking Spaces können angesichts dieser Situation für viele Unternehmen außerordentlich wertvoll sein. So können diese z. B. als Kontaktbörsen für hochqualifizierte Fachkräfte, die flexibel nach Bedarf für Projekte gebucht werden können, aber auch als Inspirationsquelle für Mitarbeiter von Unternehmen dienen. Diese Einschätzung war für uns Anlass, uns im Rahmen des Verbundforschungsprojektes Office 21<sup>®</sup> näher mit dem Phänomen Coworking zu befassen.

Dieses Buch verfolgt zwei primäre Zielsetzungen: erstens, die Darstellung des Wesens und der Besonderheiten des Coworking, die in ihrer Gesamtheit fraglos imstande sind eine ganz spezielle Faszination auszuüben. Zweitens, die Beantwortung der Frage, wie und in welcher Art und Weise Unternehmen von dieser neuartigen Form der Zusammenarbeit profitieren können. Es hat sich gezeigt, dass Coworking Spaces große Chancen für Unternehmen bieten. Der Einfluss des Coworking wird die Wissensarbeit zweifelsohne verändern – wie, das werden Sie im Verlauf der Lektüre erfahren. Ich wünsche Ihnen, dass Sie aus diesem spannenden Forschungsbericht wertvolle Erkenntnisse für sich und Ihr Unternehmen gewinnen werden.



*The requirements that companies are facing here are huge: professional and methodological competence that should be available at the right time in the required quantity, quality and composition – this is an organisational task that can hardly be dealt with, in particular, by »lean« companies and which in many cases is no longer solved by established employees. In view of this situation, coworking spaces can be extremely valuable to many companies. For example, they can serve as contact exchanges for highly qualified specialists who, where necessary, can be booked for projects but also as sources of inspiration for employees of companies. This assessment gave us cause to address in greater detail the phenomenon coworking as part of the group research project Office 21<sup>®</sup>.*

*This book pursues two primary objectives: firstly presenting the nature and the special features of coworking, which in their totality without doubt are in a position to fascinate in a very special way. Secondly, answering the question how, and in which manner, companies can benefit from this new form of collaboration. It has been demonstrated that coworking spaces provide great opportunities for companies. The existence of coworking will undoubtedly change knowledge work – we shall see how that change occurs during the course of this text. I hope you will gain valuable knowledge for yourself and your company from this exciting research report.*

Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer

# 2

## UNTERSUCHUNGSZIEL UND VORGEHENSWEISE // RESEARCH GOAL AND PROCEDURE



»Das »Büro der Zukunft« wird sich von dem der Gegenwart oder der Vergangenheit (...) nicht so sehr durch seine futuristischen Arbeitsmöbel unterscheiden, sondern durch seine organisatorische Struktur und seine sozialen Aspekte.«<sup>1</sup>

Wohin entwickelt sich das, was wir häufig lapidar »das Büro« nennen? Wird alles einfach nur »schöner« oder vielleicht auch »funktionaler«, als dies bislang der Fall war? Oder möglicherweise schlicht kostenbewusster, billiger? Wie sieht die Wissensarbeit der Zukunft aus? Wird es überhaupt Veränderungen geben, abgesehen von der Entwicklung ständig neuer, leistungsfähigerer informationstechnischer Geräte wie Laptops, Smartphones, Tablets und ähnlichem?

Wir wollen das System »Büro« an dieser Stelle in seinen für diese Betrachtung geeigneten Dimensionen etwas näher betrachten. Demnach lässt sich dieses System darstellen durch seine

- **Infrastruktur** – Gebäude, Raum und Mobiliar.
- **Informations- und Kommunikationstechnik** – ein Aspekt, den man zwar ebenfalls zur Infrastruktur zählen könnte, der aber aufgrund seiner hyperturbulenten Entwicklung in den vergangenen 30 Jahren für sich alleine einen derart massiven Einfluss auf die Büroarbeit ausgeübt hat, dass er in aller Regel gesondert genannt wird.
- **Mitarbeiter** – auf sie zielt letztlich jede Gestaltungsmaßnahme von Büros, denn sie sind es, die durch ihre Arbeit letztlich Erträge erwirtschaften.
- **Organisation** – ein vielfältiger Aspekt, da hierunter sowohl Struktur- als auch Prozessorganisation fallen, sowohl die Organisation der Infrastruktur als solcher als auch die Organisation der Wissensarbeit. Zielführende Organisationsformen für die Büroarbeit wurden in den vergangenen Jahrzehnten sehr stark auch von der Entwicklung der Informations- und



»The »office of the future« will not differ very much from that of the present or the past (...) on the basis of its futuristic work furniture, but rather by way of its organisational structure and social aspects.«<sup>1</sup>

*What should we expect of the development of what we frequently loosely refer to as »the office«? Will everything simply become more »beautiful« or perhaps more »functional«, than was previously the case? Or perhaps simply more cost-effective, cheaper? What will knowledge work of the future look like? Will there be any changes at all, apart from the development of constantly new more powerful IT devices such as laptops, smartphones, tablets and the like?*

*At this point we would like to take a somewhat closer look at the system »office« with regard to the dimensions that are suitable for this assessment. Accordingly, this system can be characterised by its*

- **Infrastructure** – buildings, space and furniture.
- **Information and communications technology** – an aspect that could also be attributed to infrastructure. However, due to its hyper-turbulent development in the past 30 years, in itself it has exerted such a huge influence on office work that it is generally stated separately.
- **Employees** – ultimately, any office organisation measures. These are geared towards employees because ultimately it is the employees who generate income on the basis of their work.
- **Organisation** – a wide-ranging aspect that includes both structure and process organisation, both the organisation of the infrastructure as such and the organisation of knowledge work. In the past decades, target-oriented organisational forms of office work have also been hugely influenced by the development in information and



Kommunikationstechnik mitbestimmt. Technik erfordert und ermöglicht neue Wege in der Organisation.

- **Kultur** – diese »Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen«<sup>2</sup>, dieses schwer fassbare und daher zu den »weichen Faktoren« zählende<sup>3</sup> »Wesen« von Organisationen übt unserer Überzeugung nach einen sehr entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Büroarbeit aus – auch wenn sie in vielen Gestaltungsansätzen weitgehend außer acht gelassen wird.

Vor diesem Hintergrund hat sich nun in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren allmählich ein Phänomen herausgebildet, das zumindest suspekt, wenn nicht paradox erscheinen mag: Büroarbeit findet hier nun plötzlich in preiswerter, teilweise billigster Infrastruktur mit von den Akteuren selbst beschafften Laptops unterschiedlichster Hersteller, Alters und Ausstattung statt; Mitarbeiter von Unternehmen sind zunächst die Ausnahme, stattdessen arbeiten vorwiegend unabhängige Freelancer und kleine Startup-Unternehmen dort. Organisation scheint nahezu überhaupt nicht mehr zu existieren, dennoch herrscht eine Kultur der Zusammenarbeit, der gegenseitigen Hilfsbereitschaft und Unterstützung. Und ausgerechnet diese unorganisierten, chaotischen, Coworking Spaces genannten Gebilde entwickeln schließlich eine Attraktivität, ein Wachstum, eine Leistungsfähigkeit, eine Kreativität, die in den meisten Unternehmen ihresgleichen sucht. Wie kann das sein, wie passt das zusammen?

Im Rahmen des Verbundforschungsprojektes Office 21<sup>®</sup> erforschen wir die Entwicklungen, die für die Gestaltung von Büroarbeit wesentlich sind. Ziel ist es, den Wandel in der Büroarbeitswelt gemeinsam mit unseren Forschungspartnern



*communications technology. Technology necessitates and facilitates new paths in organisation.*

- **Culture** – this »fundamental totality of common values, standards and views that characterise the decisions, actions and behaviour of the organisation members«<sup>2</sup>, this »type« of organisation that is difficult to imagine and therefore ranks among the »soft factors«<sup>3</sup> of organisations exerts, according to our convictions, a very crucial influence on the effectiveness of office work – including if it is largely ignored in many design approaches.

*In view of this, a phenomenon has gradually emerged in the last ten to fifteen years that appears to be at least suspicious if not a paradox. Office work is now suddenly performed here in cost-effective, in part in the cheapest, infrastructure using laptops with hugely differing manufacturers, ages and designs provided by the participants themselves; company employees are initially an exception, instead largely independent freelancers and small start-up companies work there. Organisation appears to have almost ceased to exist, but there is a culture of coworking, mutual assistance and support. And of all the things it is these unorganised, chaotic forms called coworking spaces that ultimately develop attractiveness, growth, performance and creativity that are unparalleled in most companies. How can this be, and to what extent are these developments compatible?*

*As part of the group research project Office 21<sup>®</sup> we are researching the developments that are key to organising office work. The goal consists of predicting the change in the office world in conjunction with our research partners*

2 Vgl. Gabler's Wirtschaftslexikon - <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html> ; Abrufdatum 29.01.2014

3 Leitl 2010

2 See Gabler's Wirtschaftslexikon - <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html> ; date viewed 29.01.2014

3 Leitl 2010



vorausdenken und, wo möglich, aktiv mitzugestalten. In diesem Zusammenhang ist Coworking natürlich von höchstem Interesse für unsere Forschungsarbeit. Es sind vielfältige Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen:

- Wie kam es zur Entstehung von Coworking Spaces, welche Ursachen waren dafür verantwortlich, wie hat sich das Phänomen Coworking seit seiner Entstehung entwickelt? Diese Fragen werden wir in **Kapitel 3** behandeln.
- Was genau ist unter Coworking zu verstehen? Was ist das besondere am Coworking im Vergleich zu anderen Formen des Zusammen-Arbeitens? Welche konkreten Merkmale weist Coworking auf, wie lässt sich das »Wesen« von Coworking beschreiben? Hierauf werden wir in **Kapitel 4** eingehen.
- Woher kommt der vermeintliche »Zauber«, der dem Coworking innewohnt, woher die Faszination, die Coworking auszuüben imstande ist? Welches sind die wesentlichen Komponenten, die diese Faszination ausmachen, wie wirken diese zusammen? Damit werden wir uns in **Kapitel 5** beschäftigen.
- Ist es denkbar, dass auch »klassische« Unternehmen von Coworking profitieren? Gibt es hierfür schon Ansatzpunkte? Welche Kooperationsansätze existieren schon, wie sind diese zu bewerten? Welche weiteren Potenziale sind für die Zukunft denkbar? Welche Bedeutung kann die Faszination Coworking für Unternehmen erhalten, welches sind die Voraussetzungen? Existieren in diesem Zusammenhang auch Risiken für Unternehmen, welchen Herausforderungen ist zu begegnen? Mit diesen sehr spannenden Fragen werden wir uns in **Kapitel 6** auseinandersetzen.



*and, where possible, playing an active part in the design of such a change. In this respect, coworking is of course of great interest to our research work. Wide-ranging questions present themselves in this respect.*

- *How did coworking spaces emerge, what is this development attributable to, how has the coworking phenomenon developed during the emerging stages? We address these questions in **Chapter 3**.*
- *How exactly is coworking to be understood? What is the special nature of coworking compared to other forms of group working? What are the specific features of coworking, how can the »nature« of coworking be described? We shall address these in **Chapter 4**.*
- *Where does the assumed »magic« come from that is part of coworking, and the fascination that coworking generates? What are the key components of such fascination and how do they interact? We shall address these in **Chapter 5**.*
- *Is it conceivable that »classic« companies also benefit from coworking? Have starting points already been developed in this respect? What type of co-operation approaches are already in place, and how are these to be assessed? What additional potentials are conceivable for the future? What forms can the fascination of coworking take on for companies, and what are the preconditions? In this respect are companies also running risks, and what challenges need to be faced? We shall address these very exciting questions in **Chapter 6**.*

Abb. 01:  
La Ruche, Paris



Fig. 01:  
La Ruche, Paris





Wie war unsere **Vorgehensweise**, um die Thematik des Coworking in dieser Tiefe zu behandeln? Nun, am Beginn stand natürlich eine intensive theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik, wobei auch wir hier sehr bald vor der Herausforderung standen, dass die wissenschaftliche Literatur zum Thema Coworking von der Quantität her noch nicht als sehr üppig bezeichnet werden kann. Allerdings existieren inzwischen massenhaft hilfreiche Quellen im Internet, von denen wir sehr profitieren konnten.

Mindestens ebenso wichtig war uns allerdings der persönliche Kontakt zu Vertretern der Coworking-Community. Die jeweils im November stattfindenden »Coworking Europe« Konferenzen 2012 in Paris und 2013 in Barcelona konnten hier hervorragende Einblicke in die Welt des Coworking vermitteln. Interessant war insbesondere auch die Beobachtung, wie sehr sich Coworking im Zeitraum von nur einem Jahr professionalisiert hat. Im Zentrum unserer Untersuchungen standen allerdings persönliche, halbstandardisierte Interviews, die wir geführt haben, und zwar

- Mit Betreiberinnen und Betreibern von Coworking Spaces
- Mit Coworkerinnen und Coworkern sowie
- Mit Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen, die in unterschiedlicher Weise von der Faszination Coworking experimentieren und profitieren.

Für diese Interviews wurden zunächst relevante Fragen zusammengetragen und in Form von Interviewleitfäden – getrennt nach Coworking Spaces, Coworkern und Unternehmen – formuliert. Die Interviews wurden zum Teil im persönlichen Vorort-Gespräch, zum Teil auch via Telefon- oder Skype-Konferenzen geführt und hatten jeweils eine Dauer von ca. 35-60 Minuten. All diese Interviews waren für unsere Arbeit von höchstem Interesse und wir bedanken uns schon an dieser Stelle sehr



*What **approach** did we adopt to address the topic coworking in such an in-depth manner? In the beginning we naturally addressed the topic intensively at a theoretical level whereby in that respect we quickly faced the challenge of the lacking quantity of scientific literature on the topic coworking. However, in the meantime huge amounts of supporting sources have become available on the internet, which we were able to benefit from.*

*However, we attached at least as much importance to the personal contact with representatives of the coworking community. The »Coworking Europe« Conferences, both held in November, 2012 in Paris and 2013 in Barcelona, provided excellent insight into the coworking world. Observing the great extent to which coworking had become professionalised in the period of just one year was particularly interesting. However, our investigations focused squarely on the personal, semi-standardised, interviews we conducted namely*

- *With operators of coworking spaces*
- *With coworkers and*
- *With representatives of companies that were experimenting with and benefiting from the fascination of coworking in different ways.*

*With regard to these interviews first of all the relevant questions were grouped together and worded in the form of interview guidelines – separated according to coworking spaces, coworkers and companies. The interviews were conducted, in part, in personal on-site discussions and in part via telephone or Skype conferences and each lasted approx. 35-60 minutes. All these interviews were hugely important for our work, and we would like to take this opportunity to extend our heartfelt gratitude to all inter-*



herzlich für die spontane, selbstverständliche Bereitschaft aller Interviewpartnerinnen und -partner, uns auch schwierige Fragen in großer Offenheit zu beantworten<sup>4</sup>. Wir konnten zu den unterschiedlichen Themen sehr differenzierte Auffassungen aufnehmen, was es ermöglichte, trotz der begrenzten Zahl an Interviews doch ein breites Spektrum von Motivationen und Argumentationen in unsere Untersuchung einfließen zu lassen.

Wir geben an dieser Stelle schon einen Ausblick auf den geplanten zweiten Band unserer Coworking-Studie. In diesem werden wir die wesentlichen Ergebnisse dieser Studie empirisch überprüfen. Dies wird im Rahmen einer weiteren Projektphase geschehen, in der insbesondere wichtige Tendenzen und Entwicklungspotenziale des Phänomens Coworking für Unternehmen und ihre Mitarbeiter systematisch und empirisch weiter vertieft werden. Denn eines ist bei unserer vorliegenden Studie schon deutlich geworden: Coworking als Organisationsform für Freelancer und Startups entwickelt sich sehr schnell und ist heute schon – vor allem in einigen Metropolen – in hohem Maße etabliert, coworking-ähnliche Strukturen in ihren vielfältigen Erscheinungsformen für Unternehmen stehen hingegen eher noch am Anfang ihrer Entwicklung.

Doch nun wollen wir zunächst in die Thematik der Faszination Coworking einsteigen. Und hier lohnt es sich, ganz am Anfang zu beginnen: bei den Gründen, warum Coworking überhaupt entstanden ist und bei der historischen Entwicklung des Phänomens Coworking.



*view partners for the spontaneous and natural approach they adopted to providing such frank answers to our, in part, demanding questions<sup>4</sup>. We received highly differentiated views on a wide range of topics, which enabled us to incorporate a wide range of motivations and arguments in our research irrespective of the limited number of interviews.*

*At this point we would like to mention the planned second volume of our coworking study. Therein we shall conduct an empirical review of the key results of this study. This will be conducted as part of an additional project phase in which, in particular, key trends and development of the coworking phenomenon are systematically and empirically addressed on an in-depth basis with regard to companies and their employees. One thing became very clear during the course of this study: coworking as an organisational form for freelancers and start-ups is developing at very fast pace and today – above all in some metropolitan areas – is already firmly established. By contrast, companies' coworking-like structures are still at the beginning of their development in their wide-ranging appearance forms.*

*But now we want to first of all immerse ourselves in the topic of the fascination of coworking. And in that respect it makes sense to start from the very beginning: the reasons, why coworking emerged at all and the historic development of the phenomenon of coworking.*

4 Die teilnehmenden Personen haben wir in Kapitel 8 – Ein herzliches Dankeschön – im einzelnen genannt.

4 We stated the participants individually in Chapter 8 – A very special thank you.

# 3

## GESCHICHTE UND COWORKING-HYPE // HISTORY AND COWORKING HYPE



»Wir machen das, was wir machen, seit 2002 und seit 2006 heißt das ganze Coworking und kommt aus Amerika« (Interview Schraubenfabrik Wien)

Dieses – natürlich nicht ohne Augenzwinkern formulierte – Zitat eines Coworking Space-Betreibers verdeutlicht, dass die Historie von Coworking in der jüngeren Vergangenheit offenbar nicht immer wirklich korrekt wiedergegeben wurde. Dabei wurde wohl häufig zu sehr auf die Frage »Welches war der erste Coworking Space?« abgezielt, als zunächst die Frage »Warum überhaupt Coworking?« zu erörtern.



»We have been doing what we do since 2002 and from 2006 the whole thing has been called coworking and comes from America« (interview Schraubenfabrik Vienna)

*This tongue-in-cheek quote of a coworking space operator highlights the fact that the recent history of coworking was evidently not always correctly portrayed. In that respect it was probably the case that too much importance was attached to the question »What was the first coworking space?« as opposed to initially discussing the question »Why coworking at all?«.*

### 3.1

## OUTSOURCING, OFFSHORING, FREELANCERTUM // OUTSOURCING, OFFSHORING, FREELANCING

Eine wesentliche Ursache für die Entstehung von Coworking Spaces lässt sich mit Sicherheit im Trend zum Outsourcing und Offshoring von IT-Dienstleistungen<sup>5</sup> finden. Hieraus entstanden nicht nur eine ganze Reihe von IT-Unternehmen, die vielfach von Unternehmen als externe Dienstleister unter Vertrag genommen wurden, sondern es entwickelte sich auch ein breites Feld freiberuflicher »Einzelkämpfer« – Freelancer, die vielfach über ein hohes Know-how verfügen, aber nicht unbedingt alle sehr gut verdienen<sup>6</sup>.

Die Situation für diese Freelancer wird sozialwissenschaftlich im Allgemeinen durch die Attribute

- **Entgrenzung** – Aufweichung ehemals stabiler Grenzen im Hinblick auf Arbeitsvertrag, Arbeitszeit und Arbeitsort

*A key cause of the emergence of coworking spaces can definitely be attributed to the trend towards outsourcing and offshoring IT services<sup>5</sup>. This not only created a whole raft of IT companies that in many cases were contracted by companies as external service providers. A wide range of freelance »loners« also emerged who in many cases have extensive know-how but not necessarily all of whom earn well<sup>6</sup>.*

*The situation of these freelancers is generally described in sociological terms by the attributes*

- **De-limitation** – the softening of formerly stable boundaries with regard to employment contracts, working hours and workplaces

<sup>5</sup> Boes und Schwemmlé 2004, S. 27 f.

<sup>6</sup> Hofert 2013

<sup>5</sup> Boes and Schwemmlé 2004, p. 27 et seq.

<sup>6</sup> Hofert 2013



- **Reflexivität** – die zunehmende Aufhebung der Bedeutung von Tradition als Begründung sozialer Praktiken und
- **Subjektivierung von Arbeit** – Individuen tragen mehr Subjektivität in die Arbeit, gleichzeitig fordert die Arbeit mehr Subjektivität vom Individuum<sup>7</sup>

beschrieben. Mit anderen Worten: nichts ist mehr so, wie es war. Nichts ist mehr sicher. Der »Arbeitsplatz« im traditionellen Sinne hat sich hinsichtlich seiner wesentlichen Dimensionen aufgelöst:

- Der Arbeitsplatz als fester Broterwerb existiert so nicht mehr, er wurde durch projektorientierte, zeitlich befristete Werk- oder Dienstleistungsverträge abgelöst;
- Der Arbeitsplatz als eingerichteter, durchorganisierter Ort der Arbeit ist Vergangenheit. An dessen Stelle trat zunächst zumeist der Heimarbeitsplatz, gelegentlich ergänzt durch WiFi-Cafés, die als Räumlichkeiten für Einzelarbeit und für meist kleinere Besprechungen genutzt wurden und werden;
- Der Arbeitsplatz als Ort sozialer Gemeinschaft war einmal. Abgesehen von möglichen psycho-sozialen Problemen, die dies nach sich ziehen kann, ergeben sich für die Arbeit entscheidende Nachteile hinsichtlich Wissensaustausch und geschäftsrelevanter Kontakte.

Angesichts dieser Konstellation ist es nur zu verständlich, dass der Software-Entwickler Brad Neuberg im Jahre 2006 folgende Fragestellung formulierte:



*»I could either have a job which would give me structure and community or I could be freelancer and have freedom and independence – Why couldn't I have both?«<sup>8</sup>*



- *Reflexivity* – the increasing decline in the importance of tradition to justify social practices and
- *Subjectification of work* – individuals incorporate greater subjectivity in the work, at the same time the work requires greater subjectivity from individuals<sup>7</sup>.

*In other words: nothing is like it was in the past. Nothing is certain any more. The »workplace« in the traditional sense has become obsolete:*

- *The workplace as a fixed way of making a living no longer exists, it has been surpassed by project-oriented time-limited contracts for work and services;*
- *The workplace as a furnished, thoroughly organised place of work is the past. It has been replaced initially and mostly by home offices, occasionally supported by WiFi cafés, which were and are used as space for individual work and usually for small-scale meetings.*
- *The workplace as a location for a social community applied in the past. Apart from potential psycho-social problems that may arise, crucial disadvantages arise for the work with regard to the exchange of knowledge and contacts of relevance to business.*

*In view of this constellation it is clearly understandable why the software developer Brad Neuberg came up with the following question in 2006:*

<sup>7</sup> Pohler 2011b, S. 8 ff

<sup>8</sup> Zitiert nach Booms 2012, Folie 45

<sup>7</sup> Pohler 2011b, p. 8 et seq.

<sup>8</sup> Quoted from Booms 2012, transparency 45

Abb. 02: ►  
C-Base, Berlin

Fig. 02: ►  
C-Base, Berlin



© Raimond Spekking / CC-BY-SA-3.0 (via Wikimedia Commons)

▼  
Eine wahrhaft berechtigte Fragestellung. Eine Fragestellung aber auch, die das gerade in Deutschland gelegentlich unterstellte Bild des Freelancers als »outsourcetem Verlierer« zu relativieren imstande ist. Denn – bei allen genannten Nachteilen – den nicht zu unterschätzenden Vorteil von Freiheit und Unabhängigkeit (»freedom and independance«) können Freelancer schon mal für sich verbuchen. Und: wenn es gelingt, für diese Gruppe einen organisatorischen Rahmen (»structure«) sowie die Möglichkeit einer sozialen Gemeinschaft (»community«) zu organisieren – dann könnten diese plötzlich sogar als Gewinner des Offshoring-Trends dastehen. Mit anderen Worten: die Zeit war reif für etwas Neues.

▼  
*A truly justified question. However, it is also a question that provides an opportunity to put into perspective the occasionally assumed image, in particular in Germany, of freelancers as »outsourcing losers«. Irrespective of all the stated disadvantages, freelancers have been able to chalk up the advantage of »freedom and independence«, which is not to be underestimated. And: if an organisational »structure« and the option of a social »community« are successfully organised for this group – these could suddenly become the winners of the offshoring trend. In other words: it was time for something new.*

## 3.2 DIE ERSTEN COWORKING SPACES // THE FIRST COWORKING SPACES

Bereits im Jahr 1995 eröffnet in Berlin als einer der weltweit ersten Hackerspaces C-Base<sup>9</sup>. Obwohl der Begriff Coworking zur damaligen Zeit noch nicht existierte, wies C-Base von Beginn an einige wesentliche Merkmale von Coworking Spaces auf:

- Eine Räumlichkeit für Gleichgesinnte, um zusammen zu arbeiten, wobei »gleichgesinnt« in diesem Fall bedeutet, dass gemeinsame Interessen und Werte vertreten werden.
- Die Betonung der Community. So versteht sich die C-Base als Ort, der der Kreativität der Community Raum gibt.
- Offene Räumlichkeiten, die zum Zusammenarbeiten und für Events zur Verfügung stehen.<sup>10</sup>

C-Base<sup>9</sup> opened in Berlin as one of the first hacker spaces worldwide as early as 1995. Although the term coworking did not exist at that time, C-Base was run with some of the key features of coworking spaces from the outset:

- A space for like-minded people to work together, whereby »like-minded« in this case means that common interests and values are represented.
- Emphasis on community. C-Base sees itself as the location that provides creativity for the community space.
- Public spaces available for coworking and events.<sup>10</sup>

9 Foertsch und Cagnol 2013; wir konzentrieren uns in den folgenden Zeitmarken auf diese sehr gute und aktuelle Darstellung

10 Wikipedia 2005

9 Foertsch and Cagnol 2013; in the following time markers we concentrate on this very good and up-to-date illustration

10 Wikipedia 2005



◀ Abb. 03:  
Fabrikloft der späteren  
Schraubenfabrik Wien

◀ Fig. 03:  
Factory loft of the subsequent  
Screw Factory Vienna

▼  
Dennoch: Hacker-Spaces wie der C-Base entwickelten sich unabhängig von den späteren Coworking Spaces weiter, können aber aufgrund der genannten Merkmale als Vorstufe von Coworking Spaces verstanden werden.<sup>11</sup>

Im Jahr 1999<sup>12</sup> wurde von Bernard DeKoven der Begriff »Coworking« geprägt. Kerngedanke seiner Vorstellung war die »Zusammenarbeit unter Gleichen« (»working together as equals«), deren revolutionäre Bedeutung er nach eigenen Angaben erst später selbst richtig begriff. War dies doch – gerade im Geschäftsleben – bislang alles andere als normal: üblich war vielmehr das Arbeiten in hierarchischen Strukturen, vielfach horizontal und vertikal abgeschottet, unter ständiger Beobachtung und Bewertung stehend, was bis auf Teamebene zu Konkurrenzverhältnissen führt. Ein wahrhaft grundlegender Unterschied zur Zusammenarbeit unter Gleichen.<sup>13</sup>

Ebenfalls 1999 wurden in New York mit dem »42 West 24« von dem Unternehmen Boyle Software Büroflächen mit »Flexible Desks« auch für Freelancer und kleine Unternehmen auf Monatsbasis zur Verfügung gestellt. Hier sind gleich zwei Aspekte von Interesse: erstens die geringe, kurzfristige vertragliche Bindung, die bis heute ein wichtiges Merkmal von Coworking Spaces darstellt und zweitens die offenbar bewusst vom Unternehmen angestrebte Zusammenarbeit mit Freelancern – ein Thema, mit dem wir uns in dieser Arbeit noch ausführlich beschäftigen werden.

2002 öffnet in Wien die »Schraubenfabrik« ihre Pforten. Warum? Wie so oft trafen ein empfundenen Mangel und eine Gelegenheit zusammen:

▼  
*Nevertheless: hacker spaces such as C-Base further developed independently from the subsequent coworking spaces, but as a result of the stated features can be understood as a pre-stage of coworking spaces.<sup>11</sup>*

*In 1999<sup>12</sup> Bernard DeKoven coined the term »Coworking«. The core concept of his idea was »working together as equals«, the revolutionary significance of which according to his own admission he only thoroughly understood at a later date. But this – in particular in business life – had to date been anything but normal: moreover it was customary for work to be cordoned off in hierarchical structures, in many cases horizontally and vertically, under constant observation and assessment which led to rival behaviour that extended to team level. A truly fundamental difference compared to working together as equals.<sup>13</sup>*

*Similarly, office space with »Flexible Desks« were made available in 1999 in New York at »42 West 24« by the company Boyle Software, including for freelancers and SMEs on a monthly basis. This simultaneously produces two aspects of interest: first of all the low, short-term contractual commitment which to this day is a key feature of coworking spaces and, secondly, the co-operation with freelancers that is evidently deliberately sought by companies – a topic that we shall address in greater detail at a later stage in this work.*

*In 2002, »Schraubenfabrik« (Screw Factory) in Vienna opens its doors to the public. Why? As was so often the case, a perception that something was lacking came into contact with an opportunity:*

11 Foertsch und Cagnol 2013

12 Foertsch und Cagnol 2013

13 DeKoven 2013

11 Foertsch und Cagnol 2013

12 Foertsch und Cagnol 2013

13 DeKoven 2013



»Wir hatten damals eine kleine Marktforschungsagentur ... das war mit der Zeit öde. Dann trug uns ein Freund diese Fabrikloft hier zu in der Schraubenfabrik, dann haben wir überlegt, was man damit machen könnte, weil für uns alleine war das zu groß.« (Interview Schraubenfabrik Wien)

Von Beginn an wurde dem Gedanken an eine Community gleichgesinnter Leute, die das neue Konzept cool fanden, hohes Gewicht zugemessen. Nicht nur Arbeitsplätze sollten hier entstehen, sondern bewusst auch Zonen für Spiel (z. B. Tischfußball) und Treffs für lockere, informelle Kommunikation (Couches, Kaffeebar etc.). Diese – im Jahr 2002 in der Öffentlichkeit noch als grundlegend neu empfundene – Idee erwies sich von Beginn an als äußerst erfolgreich:

»... der erste Response auf dieses Konzept, also wo wir dann an die Öffentlichkeit gegangen sind und gesagt haben, wir machen das jetzt, und das sieht so und so aus und das ist in einer alten Fabrik im zweiten Bezirk, die Gegend war zu diesem Zeitpunkt sozusagen auch schon eine angesagte Gegend, da hatten wir einfach sehr positiven Response, einerseits von Interessenten, die dann das Büro mit uns geteilt hatten und andererseits aber auch von Medien und Journalisten, ... denen das Thema gefallen hat.

... ja, nach einem Jahr wussten wir, das ist auch ein Konzept, das sich geschäftlich tragen könnte, und daraufhin entschlossen wir uns, zu vergrößern, zu erweitern. Und ... 2004 kam die Hutfabrik dazu und 2007 der Rochuspark und jetzt haben wir 3 Coworking Spaces in Wien mit ungefähr hundert fixen Mieterinnen und Mietern.« (Interview Schraubenfabrik Wien)

Hier wurde der zentrale Kerngedanke von Coworking Spaces, nämlich die Community, sehr bewusst und konsequent verfolgt. Ist die Schraubenfabrik Wien deshalb zumindest einer der ersten Coworking Spaces weltweit? Dafür spricht, dass schon frühzeitig ein Konzept des gemeinsamen Arbeitens umgesetzt wurde, in dem eine »Gemeinschaft Gleichgesinnter« von



»We had a small market research agency at the time ... after a while it became tedious. Then a friend drew our attention to this factory loft here in the Screw Factory and we thought what could we do with it because it was too big for our agency alone.«. (Interview Screw Factory, Vienna)

From the time the idea was conceived, great importance was attached to a community of like-minded people who thought the new concept was cool. Not only workplaces were to be created here, but deliberately play zones too (e. g. table football) and meeting points for casual, informal communication (couches and a coffee bar etc.). This idea – in 2002 in the public eye still perceived as fundamentally new – proved extremely successful from the outset:

»... the initial response to this concept, i. e. when we went to the public and said we are doing this now and this is what it is and it is in an old factory in the second district, the area was at that time so to speak a sought-after area, we simply had a very positive response, on the one hand from interested parties who then shared the office with us and on the other from the media and journalists ... who liked the idea.

... yeah, and after a year we knew that it was a concept that could be viable in a business setting, and then we decided to make the operation bigger and extend it. And ... in 2004 the Hat Factory started and in 2007 Rochuspark, and now we have 3 coworking spaces in Vienna with about one hundred fixed tenants.«. (Interview Schraubenfabrik Vienna)

In this respect, the central plank of coworking spaces, namely the community, was pursued very deliberately and consistently. Is the Screw Factory in Vienna at least one of the first coworking spaces worldwide? This is supported by the fact that the concept of common working was implemented at an early stage in that the business idea focused on a »community of like-minded people« from

◀ Abb. 04:  
Schraubenfabrik Wien

◀ Fig. 04:  
Screw Factory Vienna



Beginn an im Fokus der Geschäftsidee standen. Dagegen sprechen folgende Dinge: zum einen besteht das Angebot ausschließlich in »Assigned Desks«, also fest zugewiesenen Arbeitsplätzen, die zudem noch feste Vertragsverhältnisse mit zweimonatiger Kündigungsfrist aufweisen; dies ist bis heute eher untypisch für die Coworking-Szene. Zum anderen – wenn gleich auch nur ein formales Argument – fehlte die Bezeichnung »Coworking« in der Beschreibung und Präsentation der Schraubenfabrik.

Im Januar 2005 eröffnet »The Hub« in London seinen ersten Space in einer so bezeichneten »Fabrik der Möglichkeiten« als »Gemeinschaft von Unternehmern«<sup>14</sup>. Im selben Jahr eröffnet in San Francisco im »Spiral Muse« aufgrund der organisatorischen Initiative von Brad Neuberg der erste Space, der auch die Bezeichnung »Coworking Space« trug – ein »Community Office Space for Writers and Programmers«<sup>15</sup>. War dies nun der erste Coworking Space? Dafür spricht neben der Collaboration- und Community-Orientierung die Betitelung als Coworking Space. Dagegen spricht die Tatsache, dass im Spiral Muse nicht täglich, sondern nur an zwei Tagen pro Woche gearbeitet werden kann – absolut untypisch für spätere Coworking Spaces.

2006 eröffnet, ebenfalls in San Francisco und unter Mitwirkung von Brad Neuberg, die »Hat-Factory«, möglicherweise der erste Space, der unter der Bezeichnung Coworking Vollzeit-Arbeitsmöglichkeiten bietet<sup>16 17</sup>. Bemerkenswert ist, dass im selben Jahr auch die ersten »Jellies« entstehen – das sind locker organisierte »Working Events«, bei denen sich einige Leute



*the outset. The following are the arguments against: on the one hand the offer is made up exclusively of »Assigned Desks«, i. e. fixed allocated workplaces which, in addition, have fixed contractual relationships with a two-month termination period; to date this is actually not typical of the coworking scene. On the other – although it is simply a formal argument – the description »Coworking« was lacking in the description and presentation of the Screw Factory.*

*In January 2005 »The Hub« in London opens its first space in the »Factory of opportunities« as a »Community of companies«<sup>14</sup>. In the same year the first space that also carried the description »Coworking Space« – a »Community Office Space for Writers and Programmers«<sup>15</sup> – opened the same year in San Francisco in »Spiral Muse« based on an organisational initiative by Brad Neuberg. Was this the first coworking space? This is supported by the title as a coworking space in addition to the collaboration and community orientation. The fact that in Spiral Muse work can be performed not daily but only on two days a week – which is absolutely not typical of later coworking spaces – suggests the contrary.*

*In 2006 the »Hat-Factory«, possibly the first space offering full-time working options using the description coworking<sup>16 17</sup> also opens in San Francisco and in collaboration with Brad Neuberg. It is extraordinary that in the same year the first »Jellies« emerge – these are loosely organised »Working Events« where a few people meet occasionally for work at*

14 Foertsch und Cagnol 2013

15 Vgl. <http://codinginparadise.org/coworking/>

16 Foertsch 2013b

17 Es wird dabei eher als Zufall angesehen, dass es sich sowohl bei der »Hat Factory« als auch der Wiener »Hutfabrik« um ehemalige Hutfabriken handelt. Ehemalige Fabrikgebäude werden allerdings häufig für die spätere Nutzung als Coworking Spaces ausgewählt, dafür dürften nicht zuletzt preisliche Gründe entscheidend sein.

14 Foertsch and Cagnol 2013

15 See <http://codinginparadise.org/coworking/>

16 Foertsch 2013b

17 It is therefore considered more a coincidence that the »Hat Factory« and the Vienna »Hat Factory« are former hat factories. However, former factory buildings are frequently chosen for subsequent use as coworking spaces. This will probably be attributable not least to the price considerations.



gelegentlich an einem bestimmten Platz zum Arbeiten treffen<sup>18</sup>. Dieser Platz kann z. B. ein Café mit Internetzugang, private Räumlichkeiten einer Person oder auch ein Büro sein. Wichtig ist das – wenn auch nur gelegentliche – gemeinsame Arbeiten.

Wir überlassen es dem Leser, zu entscheiden, welches nun der erste Coworking Space war. Schraubenfabrik, Hutfabrik (2004) in Wien, The Hub in London oder Spiral Muse und Hat Factory in San Francisco – im Grunde ist diese Frage nicht wirklich von Bedeutung. Für sehr viel wichtiger halten wir die Tatsache, dass in den Jahren nach der Jahrtausendwende an unterschiedlichsten Orten und unabhängig voneinander Keimzellen von Coworking entstanden sind<sup>19</sup>. Der primäre Fokus lag ausnahmslos in der Zusammenarbeit gleichgesinnter, aber voneinander unabhängiger Menschen, um hieraus auf unterschiedlichste Weise voneinander profitieren zu können. Und dieser Gedanke entwickelte sich zum Erfolgsmodell.



*a certain location<sup>18</sup>. Such a location can, for example, be a café with internet access, private spaces belonging to an individual or even an office. The work as a community – albeit occasional – is important.*

*We will leave it to the reader to decide which was actually the first coworking space. Screw Factory, Hat Factory (2004) in Vienna, The Hub in London or Spiral Muse and Hat Factory in San Francisco - basically, this question is not really relevant. We consider the fact that in the years following the turn of the century reproductive coworking cells emerged at the most different of locations and independent of each other<sup>19</sup> to be much more important. These focused primarily, without exception, on the collaboration of like-minded people who are independent of each other to benefit from each other in different ways. And this idea developed into a successful model.*

18 Vgl. <http://www.workatjelly.com/>

19 Wir verlassen an dieser Stelle die Geschichte und Aufzählung vermeintlich »erster« Coworking Spaces. Eine sehr schöne interaktive Graphik zu diesem Thema findet sich unter <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/156192/The-History-Of-Coworking-Presented-By-Deskmag>

18 See <http://www.workatjelly.com/>

19 At this point we are leaving the history and listing of the assumed »first« coworking spaces. A very good interactive graph on this topic can be found at <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/156192/The-History-Of-Coworking-Presented-By-Deskmag>

### 3.3

## ERFOLGSMODELL COWORKING – ODER DOCH NICHT? // COWORKING, A SUCCESSFUL MODEL – OR PERHAPS NOT?

In den Jahren nach der Entstehung der ersten Coworking Spaces schossen diese buchstäblich wie Pilze aus dem Boden – und zwar nahezu weltweit.

Die Anzahl der Coworking Spaces wächst gemäß einer im März 2013 von Deskmag veröffentlichten Statistik an jedem Werktag um durchschnittlich 4,5 Spaces. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung betrug die Anzahl der Coworkerinnen und Coworker weltweit mehr als 200.000<sup>20</sup>, an jedem Werktag kommen durchschnittlich 245 hinzu<sup>21</sup> – was einem jährlichen Wachstum der Anzahl von – vorsichtig geschätzt – gut 50.000 entspricht.

Dennoch – als »Selbstläufer« kann es definitiv nicht angesehen werden, dass ein Coworking Space sich auf Dauer etabliert. Mehr noch, vereinzelt mussten sogar Coworking Spaces mit bekannten und »großen« Namen ihre Pforten schließen. The Hub in Brüssel, Citizen Space in San Francisco und zuletzt in Deutschland das Betahaus Köln. Auch das Hamburger Betahaus geriet zuletzt in Schwierigkeiten, konnte dann allerdings seinen Betrieb wieder aufnehmen<sup>22</sup>.

Es zeigen sich hier aber schon gewisse Anfälligkeiten von Coworking Spaces. Die Fristeninkongruenz, also die Tatsache, dass die Mietverträge für Betreiber meistens über Jahre laufen, während sich Coworker wenn überhaupt maximal über wenige Monate binden<sup>23</sup>, stellt betriebswirtschaftlich ein erhebliches

*In the years following the emergence of the first coworking spaces they sprang up like mushrooms – and almost worldwide.*

*According to statistics published by Deskmag in March 2013, the number of coworking spaces grew every workday on average by 4.5 spaces. At the time of publication, the number of coworkers worldwide was more than 200,000<sup>20</sup>, every workday the figure increases on average by 245<sup>21</sup> – which corresponds with annual figure growth of more than 50,000 (cautious estimate).*

*Nevertheless – the fact that a coworking space has been established as a permanent fixture can clearly not be »taken for granted«. Even Coworking Spaces that opened with well-known and »established« names have had to close their doors in individual cases. The Hub in Brussels, Citizen Space in San Francisco and lastly in Betahaus Cologne in Germany. The Hamburg Betahaus recently experienced difficulties too but subsequently managed to re-open<sup>22</sup>.*

*However, this illustrates the fact that working spaces are prone to certain aspects. The mismatch of periods, i. e. the fact that tenancy agreements for operators normally run for years while coworkers enter into binding agreements, if at all, for a few months at most<sup>23</sup> constitutes a considerable risk from a managerial point of view. At the same time it is*

20 Vortrag Carsten Foertsch am 29.01.2014 am Fraunhofer IAO

21 Foertsch 2013a

22 Brücher 2013; Stand: 10.09.2013

23 Schneider 2013

20 Lecture by Carsten Foertsch on 29.01.2014 at Fraunhofer IAO

21 Foertsch 2013a

22 Brücher 2013; status: 10.09.2013

23 Schneider 2013

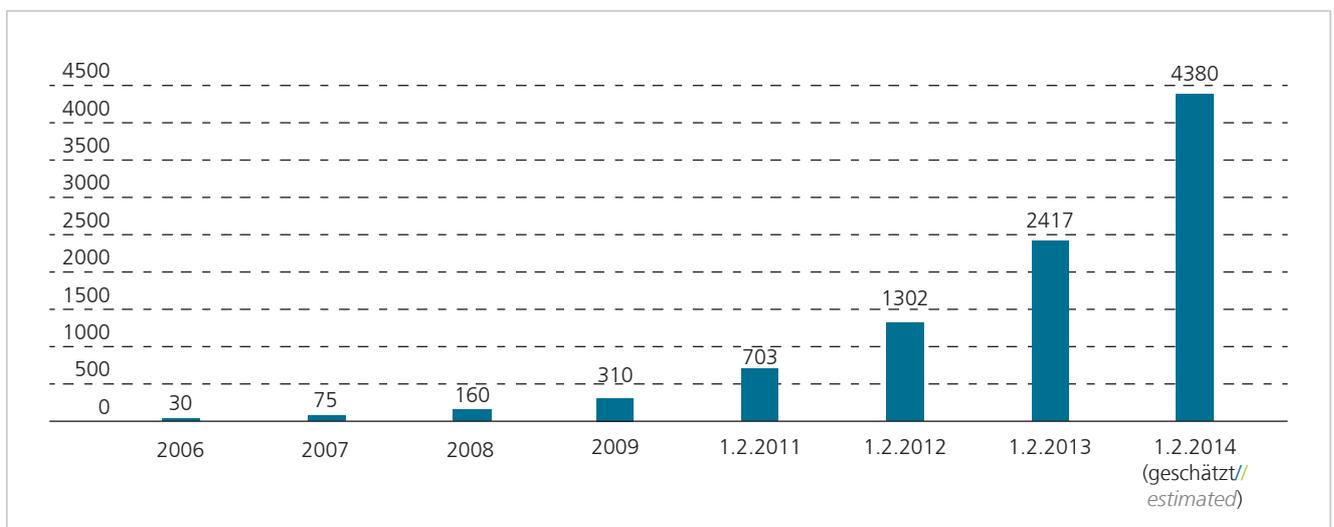


Abb. 05:

Coworking-Boom – die Anzahl der Coworking Spaces wuchs von 2006-2013 um jährlich über 80%<sup>24</sup>



Fig. 05:

Coworking boom – the number of coworking spaces grew from 2006-2013 annually by more than 80%<sup>24</sup>



Risiko dar. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Kapitaldecke von Coworking Spaces häufig eher dünn ist<sup>25</sup>, so dass Umsatzflauten schon nach relativ kurzer Zeit zu Insolvenzen führen können.

Doch warum kommt es überhaupt zu solchen Umsatzflauten? Warum bleibt in manchen Coworking Spaces ein Großteil der Plätze einfach leer? Auch wenn wir bislang zu wenige gescheiterte Coworking-Projekte kennen, um dies verallgemeinern zu können, scheinen sich doch ein paar konzeptionelle Gegebenheiten herauszukristallisieren, die für den Betrieb von Coworking Spaces gefährlich werden können:



to be assumed that the capital base of coworking spaces is frequently rather thin<sup>25</sup> such that drops in sales can lead to insolvencies after a relatively short period.

But why do such drops in sales occur? Why is a large proportion of the spaces in some coworking spaces simply left vacant? Even if we are aware of too few failed coworking projects to date to generalise all these developments, a few design opportunities appear to have emerged that can pose a risk to operating coworking spaces:

<sup>24</sup> Quelle: eigene Darstellung; Zahlenquelle: Foertsch et al. 2012 und Foertsch 2013a; die Zahl für den 01.02.2014 haben wir einem Vortrag von Carsten Foertsch am 29.01.2014 am Fraunhofer IAO entnommen

<sup>25</sup> Foertsch 2011b

<sup>24</sup> Source: own illustration; figure source: Foertsch et al. 2012 and Foertsch 2013a; we taken the figure for 01.02.2014 from a lecture by Carsten Foertsch on 29.01.2014 at Fraunhofer IAO

<sup>25</sup> Foertsch 2011b



- Der Ort des Spaces ist ungünstig. Die Immobilie eines Coworking Spaces sollte zumindest preisgünstig und für möglichst viele Freelancer gut und bequem erreichbar sein – am besten bei freier Auswahl der verwendeten Verkehrsmittel. Dies sind konkurrierende Anforderungen, entsprechende Räume daher nur sehr schwer zu finden, gelegentlich wird solchen Basisanforderungen möglicherweise auch zu wenig Beachtung geschenkt.
- Die Größe des Spaces passt nicht zum Business-Modell. Ein Coworking Space, der für sich den Anspruch erhebt, eine funktionierende »Community« aufbauen und entwickeln zu können, erfordert auch eine gewisse Mindestgröße: »Wir haben zu wenig Platz – alle kleinen Coworking Spaces haben Probleme. Wir haben hier im Moment 300 Quadratmeter. Coworking Spaces rechnen sich aber erst ab 1.000 Quadratmetern.<sup>26</sup>«
- Die Aktivitäten zur Bildung und Aufrechterhaltung einer Coworking-Community funktionieren nicht. Dafür kann, wie gesehen, die Größe des Spaces eine Rolle spielen, aber auch die Persönlichkeiten von Betreibern und Coworkern müssen zwingend insoweit zueinander passen, dass eine Gemeinschaft von Gleichen unter Gleichen zustande kommen kann.

Dennoch – dies sind Einzelbeispiele. Sie liefern unseres Erachtens keinen Anlass, an einem weiteren, starken Wachstum der Coworking-Bewegung zu zweifeln, wie dies vereinzelt geäußert wurde<sup>27</sup>. Selbstverständlich ist damit zu rechnen, dass sich die Wachstumsraten von über 80% jährlich in den kommenden Jahren allmählich verringern – eine deutliche Zunahme der Zahl von Coworkern und Coworking Spaces wird es aber noch für lange Zeit geben. Dafür spricht schon alleine die Tatsache, dass auch der Outsourcing-Markt – zumindest in Deutschland – stark wächst<sup>28</sup>. 2/3 aller Coworking Spaces planen für 2013

26 Hermes

27 z. B. Schneider 2013

28 Landenberger 2013



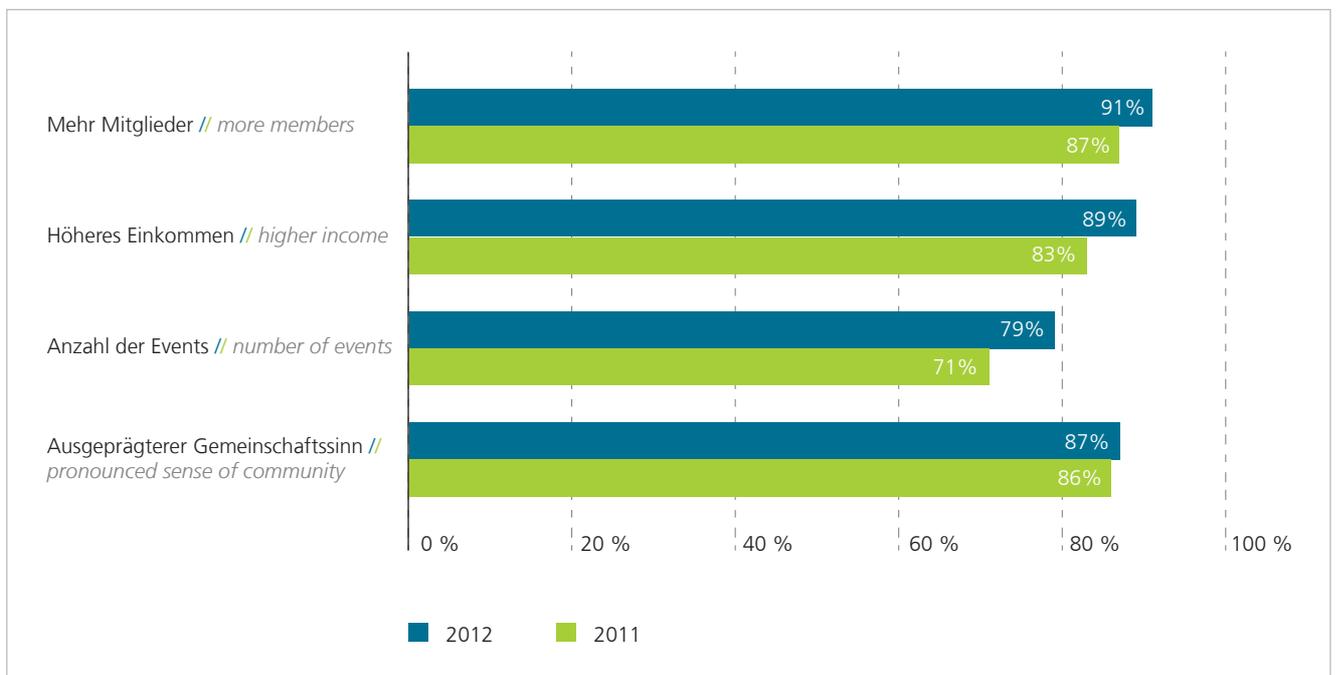
- *The location of the space is unfavourable. The real estate of a coworking space should at least be cost-effective and be easily and comfortably accessible for as many freelancers as possible – ideally in the case of a free selection of the used means of transportation. These are competing requirements, corresponding spaces are therefore very difficult to find, on occasion too little consideration may also be given to such basic requirements.*
- *The size of the space is not compatible with the business model. Coworking space that claims to be able to establish and develop a »community« needs to be of a certain minimum size: »We do not have enough space – all small coworking spaces have problems. At the moment we have 300 square metres here. Coworking spaces are only profitable from a size of 1,000 square metres. «*
- *The activities for creating and maintaining a coworking community do not work. In that respect the size of the space can, as we have seen, play a role, but it is also absolutely necessary that the personalities of operators and coworkers are compatible so that a community of like-minded people can be established amid equals.*

*Nevertheless – these are individual examples. We believe they do not give reason to doubt further, strong growth in the coworking movement as has been expressed in individual cases<sup>27</sup>. Of course it is to be expected that the growth rates in excess of 80% will gradually decline in the coming years – however, a significant increase in the number of coworkers and coworking spaces will apply for a long time to come. This is supported alone by the fact that the outsourcing market – at least in Germany – is witnessing strong growth<sup>28</sup>. Two thirds of all coworking spaces planned*

26 Hermes

27 e. g. Schneider 2013

28 Landenberger 2013



**Abb. 06:**  
*Wachstumserwartungen von Coworking Spaces für das Folgejahr*  
 – »Welche Entwicklungen erwarten Sie für Ihren Space im kommenden Jahr?«<sup>29</sup>



**Fig. 06:**  
*Growth expectations for coworking spaces for the following year –*  
 »How do you expect your space to develop in the upcoming year?«<sup>29</sup>



zu expandieren – über eine Vergrößerung der lokalen Räumlichkeiten, mindestens einen zusätzlichen Standort oder aber den Umzug in ein größeres Gebäude<sup>30</sup>. In einer Deskmag-Analyse wurden fünf Argumente genannt, die gegen eine »Coworking-Blase« sprechen:



to expand in 2013 – by increasing the local spaces, but adding at least one additional location or moving into a larger building<sup>30</sup>. In a Deskmag analysis, five arguments were stated against a »coworking bubble«:

29 Deskmag

30 Foertsch 2013c

29 Deskmag

30 Foertsch 2013c



- Coworking Spaces investieren ihr eigenes Geld;
- Der Arbeitsmarkt verändert die Nachfrage nach neuen Büros nachhaltig;
- Coworking Spaces leben nicht von der Krise;
- Coworking Spaces müssen sich der Nachfrage anpassen;
- Der Coworking-Markt ist weit von einer Sättigung entfernt.<sup>31</sup>

Außerdem halten wir das Potenzial an Ideen, Kunden und Kooperationen von Coworking Spaces noch nicht annähernd für ausgeschöpft. Derzeit scheint es eher so zu sein, dass annähernd täglich neue Formen und Modelle von Coworking Spaces entstehen. Mit dieser schon heute ungeheuren Vielfalt von Coworking Spaces werden wir uns in Kapitel 4.1 näher beschäftigen. Und damit werden wir imstande sein, uns einer der wesentlichen, offenen Fragen anzunähern: was genau sind nun eigentlich Coworking Spaces?



- *Coworking spaces invest their own money;*
- *The labour market constantly changes the demand for new offices;*
- *Coworking spaces do not live from the crisis;*
- *Coworking spaces need to adjust in line with the demand;*
- *The coworking market is a long way from being saturated.<sup>31</sup>*

*In addition, we consider the potential for ideas, customers and co-operations of coworking spaces has by far not been exhausted. At present it appears to be the case that new forms and models of coworking spaces are emerging almost daily. We shall address this now unbelievably huge range of coworking spaces in greater detail in Chapter 4.1. And as a result we will be in a position to take a closer look at the key outstanding questions: what precisely are coworking spaces actually?*

# 4

## BEGRIFF UND WESEN VON COWORKING // TERM AND NATURE OF COWORKING

▶▶ *»The workplaces of tomorrow, where the best and brightest of the digital generation will aspire to work, will look more like coworking spaces rather than today's corporate offices.«<sup>32</sup>*

▼  
Es gibt heutzutage massenhaft Zitate aus der aktuellen Literatur, die dem Phänomen Coworking eine herausragende Bedeutung für die Wissensarbeit der Zukunft zumessen. Doch wodurch kommt diese ungeheure Stärke, dieses unglaubliche Potenzial des Coworking zustande? Mit diesen Fragen werden wir uns in den kommenden Kapiteln ausführlich auseinandersetzen. Doch vorher ist es zunächst erforderlich, dass wir den Begriff des Coworking als solchen klären und dessen relevante Wesensmerkmale herausarbeiten.

Es ist noch ein weiterer Schritt lohnend, bevor wir uns an die eigentliche Definition von Coworking wagen: das ungeheure breite Spektrum unterschiedlicher Coworking Spaces aufzuspinnen, das bereits heute existiert. Wir werden uns anschließend mit der Schwierigkeit zu beschäftigen haben, den Begriff »Coworking« trotz dieser Vielfalt angemessen zu definieren, in dem die wesentlichen Kernelemente des Coworking herausgearbeitet werden. Anschließend werden wir das eigentliche Wesen, den »Spirit« des Coworking noch näher erläutern und auf die Grundwerte der Coworking-Bewegung eingehen.

▼  
*Today, a huge number of quotes are available from the current literature that attach great importance to the phenomenon coworking for the knowledge work of the future. But how does this great strength, this unbelievable potential of coworking come about? We shall address these questions in detail in the coming chapters. But beforehand we need to clarify the term coworking as such and derive its relevant features.*

*A further step is needed before we approach the actual definition of coworking: setting out the unbelievably wide range of different coworking spaces that exist today. We will then have to deal with the difficulty of defining the term »Coworking« irrespective of this variety in that the key core elements of coworking are worked out. We shall then explain the actual nature, the »Spirit« of coworking in greater detail, and address the basic values of the coworking movement.*

<sup>32</sup> Jones 2013, S. 28

<sup>32</sup> Jones 2013, p. 28

Abb. 07:  
Loffice, Wien

Fig. 07:  
Loffice, Vienna



## 4.1

### COWORKING – THEMA MIT VARIATIONEN // COWORKING – TOPIC WITH VARIATIONS

Alleine die Anzahl der Merkmalsdimensionen, nach denen Coworking Spaces unterschieden werden können, ist recht hoch; innerhalb jeder einzelnen Dimension kommen wiederum sehr unterschiedliche, vielfältige Merkmalsausprägungen vor. Schon diese Vorüberlegung zeigt, dass es, den Kombinationsmöglichkeiten geschuldet, nahezu beliebig viele unterschiedliche Formen von Coworking Spaces gibt und geben kann.

Schon die **Größe** der Spaces variiert sehr stark – angefangen von besseren »Zimmern« über Etagen bis hin zu Gebäuden oder Coworking-Verbänden wie z. B. »Instant Hub« reicht hier das Spektrum.

Die Vielfalt hinsichtlich des **Ambientes** ist größer als man zunächst vermuten möchte. Sehr viele Coworking Spaces legen zwar zunächst Wert auf möglichst kostengünstige Arbeitsplätze, wodurch das Ambiente der Räumlichkeiten natürlich nicht im Fokus stehen kann – hier steht kostengünstige Funktionalität im Vordergrund. Es gibt aber durchaus auch Spaces, die – zum Beispiel über Kooperationen mit ambitionierten Künstlern – stilistisch aufwendige und ansprechende Raumlayouts zur Verfügung stellen.

Ein solcher Schick ist allerdings eher unüblich für Coworking Spaces, häufig ist er noch nicht mal gewollt:

*»Und dann weiß ich noch, habe ich auf meinem Xing-Profil geschrieben: »suche Immobilie 200 qm plus«, und am nächsten Tag war meine Mailbox voll mit Angeboten von Immobilienmaklern, also, die sich auf uns geschmissen haben, und dann haben wir uns eine Immobilie nach der nächsten angeguckt, die waren alle zu schön, zu fertig renoviert, und*

*Alone the number of feature dimensions that can be applied to distinguish between coworking spaces is quite high. Very different and wide-ranging feature characteristics can be identified in turn within each individual dimension. Even this preliminary consideration shows that in terms of potential combinations there are and can be almost any number of different forms of coworking spaces.*

*Even the size of the space varies wildly – the spectrum in that respect ranges from better »rooms« and floors to buildings or coworking associations, e. g. »Instant Hub«.*

*The variety regarding the **ambience** is greater than initially assumed. Very many coworking spaces initially attach importance to the most cost-effective workplaces. As a result they cannot, of course, focus on the ambience of the spaces – prime importance is given to cost-effective functionality. However, spaces do exist which – for example via co-operations with ambitious artists – provide stylish and appealing space layouts.*

*Nevertheless, such trendy designs are not normally found in coworking spaces, frequently they are not even intended:*

*»And then I remember writing the following on Xing profile: »Looking for real estate property of 200 square metres plus«, and the next day my mailbox was full of offers from real estate agents who threw themselves on us and then we looked at one real estate property after the other, they were all nice, refurbished too much and at some stage we were standing*



*irgendwann standen wir hier im Erdgeschoss, ein leerer Raum, weiße Wände, altes Fabrikgebäude, da dachten wir, Mensch, das passt.« (Interview CWS\_07)*

Andere Betreiber sehen dies allerdings gerade umgekehrt:

*»... Das ist eine Ideenbude. Das ist eine Ideologie getriebene Vereinigung, wo man sagt, ich will nicht auf einem Designerstuhl sitzen, sondern auf einer Palette, weil da bin ich erdverbunden (...), das macht total viel Sinn. Das ist Subkultur, das ist kreative Subkultur. Aber, das hat, das ist keine Arbeitsform in der Art.« (Interview CWS\_13)*

Das Spektrum unterschiedlicher Ansichten hinsichtlich des Merkmals »Ambiente« dürfte durch diese beiden Zitate hinreichend beschrieben sein. Doch wie gesagt: die Mehrzahl der heutigen Coworking Spaces weisen eine kostengünstige Einrichtung auf – nicht selten gezwungenermaßen.

*»...und dann sind wir eingezogen, hatten irgendwie drei Plastikstühle, einen Tisch, einen alten Drucker und eine Lampe, das war's – keinen einzigen Euro, und dann haben wir unseren Freunden auf Facebook und Twitter geschrieben »wir machen da was, (...) und wir haben auch schon einen Drucker und einen Schreibtisch – kommt und zieht ein, ein Monat kostet 50 Euro ...« (Interview CWS\_07)*

Auch die **Vernetzung der Spaces** untereinander unterscheidet sich stark, wobei sich dies nur zum Teil in formalen Merkmalen konkretisieren lässt. In einigen Städten – wie z. B. in Wien oder auch in Paris – konnten wir beobachten, dass sich viele Spaces untereinander zumindest gut kennen und eine hohe Kooperationsbereitschaft signalisieren. Dies sind jedoch informale, nicht-institutionalisierte Kooperationen, die sich kaum »messen« lassen und daher schwierig zu bewerten sind. Dennoch halten wir solche informalen Kooperationen für außerordentlich wichtig, und zwar für die Coworking-Bewegung im Ganzen. Es geht hier z. B. um Fragen an einen anderen



*here on the ground floor, an empty space, white walls, old factory building, we thought, fantastic it's what we want«.* (Interview CWS\_07)

*However, other operators see it exactly the other way round:*

*»... That is a place for ideas. That is an ideologically-driven association in which you say I do not want to sit on a designer chair, but rather on a pallet because by doing so I am closer to nature (...), that makes a great deal of sense. That is sub-culture, that is creative sub-culture. However, that has, that is not a work form«.* (Interview CWS\_13)

*The range of different views regarding the »ambience« feature is probably adequately described by way of these two quotes. As has been stated above, the majority of today's coworking spaces have cost-effective furnishings – not seldom borne of necessity.*

*»...and then we moved in, somehow we had three plastic chairs, one table and an old printer and a lamp, that was it – not a single euro and then we wrote to our friends on Facebook and Twitter » we are doing something, (...) and we already have got a printer and a desk – come and move in, one month costs € 50 ...« (Interview CWS\_07)*

*The linking of spaces amongst themselves varies wildly too, whereby this can only be put into concrete formal features in part. In some cities – such as Vienna or Paris – we realised that many spaces know each other well and signalled a high level of willingness to co-operate. However, these are informal, non-institutionalised forms of co-operation that can hardly be »measured« and are therefore difficult to evaluate. Nevertheless, we consider such informal forms of co-operation to be extraordinarily important, and for the coworking movement as a whole. This involves, for example, questions posed to other spaces such as »Do you know anyone with a*



Space wie »Kennst Du jemanden mit einer ganz bestimmten Qualifikation, der die nächsten 3 Monate für ein Projekt frei ist?«. Derartige Kooperationen zwischen Spaces vergrößern und verbessern damit die Qualität der Coworking-Community. Eine andere, mehr formalisierte Form von Kooperation stellen Dienste wie die »Coworking Visa«, CoPass oder LEXC<sup>33</sup> dar. Hier geht es zunächst darum, dass registrierte Coworker eines Spaces auch überregional – idealerweise global – die Möglichkeit bekommen, eine gewisse Zeit in anderen Spaces arbeiten zu können, ohne nochmals extra dafür zu bezahlen. Es bleibt abzuwarten, wie erfolgreich sich solche Dienste auf Dauer erweisen werden, bisherige Erfahrungen scheinen allerdings eher ernüchternd zu sein:

*»... diese internationale Vernetzung, die ist für uns, also zumindest für unsere Leute wenig relevant. Also wir haben uns da dazu gehängt zum Coworking-Visa Projekt, aber das wird kaum genutzt und wir selber wurden noch nie angefragt. Also ... da kommt das zum Vorschein, was ich auch überzeugt bin, dass einfach der Großteil dieser kleinen Unternehmen und Selbstständigen einfach sehr stark lokal und regional arbeiten.« (Interview CWS\_01)*

Derartige Äußerungen haben wir in unseren Interviews immer wieder gehört, von Spaces hingegen, die derartige Services intensiv nutzen, kein einziges Mal. Es bleibt abzuwarten, wohin die Entwicklung hier geht. Eine weitere Ausprägung der Dimension »Vernetzung« besteht in Ketten zumeist gleichnamiger Spaces wie z. B. The Hub bzw. Instant Hub oder die Betahäuser<sup>34</sup>. Die Art der Beteiligung ist sehr unterschiedlich: von Joint-Ventures über die Vergabe von Lizenzen bis hin zu Franchise-Ketten.

33 NG 2013

34 Betahäuser gibt es keineswegs nur in Deutschland, sondern auch in Bulgarien (Sofia) und in Spanien (Barcelona)



*particular qualification who is free for a project for the next 3 months«. Such forms of co-operation between spaces therefore increase and improve the quality of the coworking community. Services such as the »Coworking Visa«, CoPass or LEXC<sup>33</sup> constitute another, more formalised, form of co-operation. These initially involve registered coworkers of a space, including supra-regional – ideally global – being given the opportunity to work for a certain time in other spaces without having to pay extra. It remains to be seen how successful such services will prove to be in time. However, experience to date appears to be rather sobering:*

*»... For us this international networking is , at least for our people, of little relevance. We were very keen about the Coworking-Visa project but it is hardly used and we have never received any enquiries. So ... what is actually happening, of which I am convinced, is namely that simply the majority of these small companies and self-employed persons have a strong tendency to work locally and regionally«. (Interview CWS\_01)*

*We repeatedly heard such views in our interviews, but by contrast not a single mention of spaces that make extensive use of such services. It remains to be seen where this development will lead. An additional characteristic of the »networking« dimension consists of chains of spaces at least with the same name such as The Hub or Instant Hub or the Betahäuser<sup>34</sup>. The type of participation varies considerably: from joint ventures to the issue of licenses to franchise chains.*

33 NG 2013

34 Betahäuser cannot only be found in Germany, they are also in Bulgaria (Sofia) and Spain (Barcelona)



◀ Abb. 08:  
Rochuspark Wien

◀ Fig. 08:  
Rochuspark Vienna



Die nächste Dimension zur Unterscheidung von Coworking Spaces ist die **Motivation der Betreiber**. Es gibt Spaces, deren Betreiber – wenn auch bislang häufig nicht sehr üppig – davon leben können, die den Space damit profitorientiert betreiben. Ist dies eine Selbstverständlichkeit? Keineswegs, denn es existieren durchaus auch andere, ebenso tragfähige Modelle.

»Wir, wir werden bestimmt nicht reich damit, wir leben davon, dass wir unsere eigenen Firmen hier unentgeltlich drin haben.« (Interview CWS\_05)

Inhaber kleiner Firmen mieten sich hier in größere Flächen ein, als sie selbst benötigen und vermieten alle nicht benötigten Arbeitsplätze weiter. Der finanzielle Gewinn besteht darin, dass die eigenen Mietkosten über die Einnahmen aus der Untervermietung gedeckt werden. Ein vollkommen anderes Business-Modell, bei dem im Einzelfall zu fragen ist, inwieweit es sich hier tatsächlich um einen Coworking Space und nicht vielmehr um eine Bürogemeinschaft handelt. Die Abgrenzung ist nicht immer ganz einfach, im konkreten Beispiel sprechen sowohl eine funktionierende, allerdings weitgehend »selbstlaufende« Community als auch eine sehr geringe Vertragsbindung der Mieter eindeutig für einen Coworking Space.

In einigen Städten wird Coworking inzwischen öffentlich gefördert – zum Beispiel in Paris, wo im Rahmen der lokalen Wirtschaftsförderung gezielt Programme zur Förderung der Coworking-Bewegung aufgelegt wurden<sup>35</sup>.

Ein Beispiel umfangreicher privater Initiative zur Belebung eines Stadtviertels findet sich in Las Vegas. Dort investierte das Handelsunternehmen Zappos nicht weniger als 350 Mio. Dollar – nicht zuletzt auch für die Zielsetzung, die »community-fokus-



The next dimension for distinguishing between coworking spaces is the **motivation of the operators**. There are spaces whose operators can live from operating them on a profit basis – albeit not with not very high profits to date though. Is this a matter of course? Not at all, there are also other models that are just as viable.

»We certainly will not get rich doing it, we live from having our own company here free of charge«. (Interview CWS\_05)

Owners of small companies rent larger floor space than they require themselves and let out all the workplaces they do not need. The financial profit consists of covering a company's own rental costs via the income from sub-letting. A completely different business model, which in an individual case poses the question of the extent to which it is actually a coworking space and not an office community. The distinction is not always very easy, in a specific example a coworking space is clearly supported by both a functioning but largely »independent« community and a very low level of contractual commitment on the part of the tenants.

In some cities, coworking now receives public subsidies – for example in Paris, where targeted programmes were set up to promote the coworking movement as part of the promotion of local trade and industry<sup>35</sup>.

An example of an extensive private initiative geared towards revitalising a city quarter can be found in Las Vegas. The trading company Zappos invested no less than USD 350 million there – not least for the objective of becoming the most »community-focussed major city in the world« and



sierteste Großstadt der Welt« und die »Coworking-Hauptstadt der Welt« zu werden<sup>36</sup>. Die möglichen Formen der Förderung von »Communities« und Coworking sind also vielfältig. Es ist damit zu rechnen, dass sich hier noch vieles bewegen wird.

Coworking Spaces lassen sich auch hinsichtlich ihrer **Nutzerstruktur** unterscheiden. Dies wiederum kann einerseits auf einer organisationalen, andererseits auf einer fachlichen Ebene betrachtet werden. Auf der organisationalen Ebene können Nutzer überwiegend Freelancer sein, in vielen Spaces existiert eine wie auch immer gewichtete Mischung zwischen Freelancern und Kleinunternehmen, die sich dann häufig in festen Mietbereichen aufhalten. Wenn diese Kleinunternehmen in festen Mietbereichen anteilmäßig dominieren, nimmt dieser Space gelegentlich eher den Charakter eines Inkubators<sup>37</sup> an, wobei auch hier die Trennlinie nicht wirklich scharf gezogen werden kann. Betreiber können selbst als »Ankerunternehmen« Nutzer sein, denen andere Kleinunternehmen und Freelancer quasi vorgelagert sind, wie wir dies oben schon gesehen haben. Als weitere potentielle Nutzergruppe kommen Mitarbeiter von Unternehmen in Frage.

Auch auf der fachlichen Ebene treten Coworking Spaces sehr vielfältig auf. Manche Spaces konzentrieren sich im Wesentlichen auf nur einen Fachbereich, z. B. Webdesigner, Softwareentwickler usw., andere wiederum sind hinsichtlich der fachlichen Besetzung vollkommen offen.

*»... es gibt ja durchaus Coworking Spaces, die sich auf bestimmte Branchen spezialisieren, also nur auf Programmierer oder so, wir haben hier wirklich einen bunten Mix – also wir hatten hier sogar schon mal einen Malermeister, der seine Büroarbeit hier gemacht hat, äh also, dass man wirklich sehr gute Synergieeffekte hat.« (Interview CWS\_05)*

<sup>36</sup> Vgl. Kapitel 6.1.6

<sup>37</sup> Vgl. Kapitel 6.1.6



*the »world's coworking capital«<sup>36</sup>. There are therefore wide-ranging potential forms of promoting »communities« and coworking. It is to be expected that there will be a lot of movement here.*

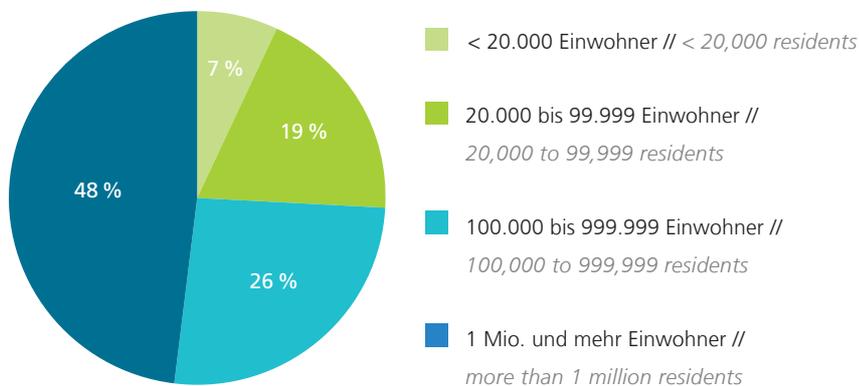
*A distinction can also be made between coworking spaces on the basis of their **user structure**. This, in turn, can be considered on the one hand at an organisational, on the other at a professional level. At the organisational level, users can largely be freelancers. Many spaces have any form of weighted mixture between freelancers and SMEs who frequently work in fixed rented areas. If these SMEs in the fixed rental areas dominate the floor space, such a space occasionally takes on the character of an incubator<sup>37</sup>, whereby the dividing line cannot be really drawn clearly. Operators themselves can be users as »anchor entrepreneurs« who are essentially above the other SMEs and freelancers as we have described above. Company employees are also considered as potential user groups.*

*Coworking spaces also occur on a very wide-ranging form at the professional level. Some spaces focus largely on just one specialist field such as web designers, or software developers etc., while others are completely open to the professional mix.*

*»... there are coworking spaces that specialise in certain sectors, i. e. just on programmers or the like, we have a varied mix here – we even had a master painter who performed his office work here, i. e. so that one really can make good use of synergy effects«. (Interview CWS\_05)*

<sup>36</sup> See Chapter 6.1.6

<sup>37</sup> See Chapter 6.1.6



◀ **Abb. 09:**  
Gründung neuer Coworking Spaces nach Einwohnerzahl der Städte<sup>38</sup>

◀ **Fig. 09:**  
Founding of new coworking spaces according to numbers of residents in cities<sup>38</sup>

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal für Coworking Spaces ist deren **Vorkommen in Städten unterschiedlicher Größe**. Zu unterscheiden ist hier zwischen Städten bis zu 20.000 Einwohner, 20.000 bis 99.999 Einwohner, 100.000 bis 999.999 Einwohner und Städten größer 1 Million Einwohnern. Man könnte nun denken, dass es sich bei Coworking um ein urbanes Phänomen handelt, Coworking Spaces also fast ausschließlich in Metropolen und Großstädten gegründet werden, dies trifft aber so nicht zu.

Wie aus Abb. 09 zu ersehen ist, wurden im Jahr 2011 gut ein Viertel aller neuen Coworking Spaces in kleinen und mittleren Städten gegründet. Wir halten es allerdings noch zu früh für eine Aussage, dass Coworking sich inzwischen auch im »ländlichen Raum« etabliert hätte – noch ist zu wenig darüber bekannt, wie sich diese neu gegründeten Spaces halten und entwickeln können. Dennoch lässt sich eines schon heute sagen: die Idee und ein gewisser Bedarf für Coworking existiert inzwischen auch in kleinen und mittleren Städten. Wir nehmen an, dass Coworking in Zukunft ein hervorragendes Instrument sein könnte, um ländlichen Raum entscheidend aufzuwerten. Die Schaffung von Entfaltungsspielraum für Innovationskraft im ländlichen Raum kann diesem wahrlich nur nutzen.

Ein sehr wesentliches Unterscheidungsmerkmal für Coworking Spaces sind die **Services**, die darin jeweils bereitgestellt werden:

Einheitlich ist natürlich, dass ein Coworking Space Arbeitsplätze bereitstellt. Arbeitsplatz und Internetzugang können wohl als kleinster gemeinsamer Nenner für jeden Coworking Space angesehen werden – wobei die Art der Ausstattung sich natürlich auch hier schon unterscheidet:

An additional manner by which coworking spaces can be distinguished is their **occurrence in cities of different sizes**. A distinction is made here between cities with up to 20,000 residents, 20,000 to 99,999 residents, 100,000 to 999,999 residents and cities with more than 1 million residents. One could now think that coworking is an urban phenomenon, that coworking spaces are almost exclusively established in metropolitan areas and major cities, but this is not the case.

As identifiable in Fig. 09, in 2011 more than one quarter of all new coworking spaces were established in small and medium-sized cities. However, we believe it is too early to state that coworking had, in the meantime, also become established in »rural areas«. At the moment far too little is known about how these newly founded spaces can be maintained and developed. Nevertheless, it can now be said that the idea of and a certain need for coworking exist in the meantime in small and medium-sized cities. We assume that coworking could be an excellent instrument in the future with which to significantly enhance the value of rural areas. The creation of development potential for innovative power in rural areas can surely only be of benefit to these areas.

The **services**, which are made available therein, in each case constitute a key feature with which to distinguish between coworking spaces:

The fact that a coworking space offers workplaces is a standard feature. Workplace and internet access can be seen as both the smallest common denominators for each coworking space - whereby the type of equipment differs of course here too:

38 eigene Darstellung; Zahlenquelle: Cashman et al. 2012

38 Own illustration; figure source: Cashman et al. 20120

Abb. 10:  
Lounge- und Gemeinschaftsbe-  
reich im Sektor5, Wien

Fig. 10:  
Lounge and community area in  
Sektor5, Vienna



© Oleksandr Hnatenko



Arbeitsplätze können zumeist entweder als fixe, fest zugeordnete Arbeitsplätze oder aber flexibel angemietet werden. Ersteres Angebot richtet sich primär an Startups, die eine hohe Anwesenheitsquote aufweisen, zweiteres vorwiegend an Freelancer

»Dann hat sich auch weiter herausgestellt, dass gerade so kleine Büroräume sehr beliebt sind, also so für Zweier-, Dreier-teams oder so, da haben wir glücklicherweise in diesem Objekt auch einige und das ist halt gerade so für kleinere Startups oder kleinere Firmen optimal.« (Interview CWS\_05)

Je nach vorhandener Räumlichkeit werden auch abgeschlossene Bereiche eingerichtet, die zur akustischen Abschirmung für Telefonate oder auch als Einzel- und Mehrpersonbüros zur konzentrierten Arbeit genutzt werden können.

Klar ist ferner, dass Coworker ihren eigenen Laptop zur Arbeit mitbringen. Die Ausstattung der Arbeitsplätze mit eigenen Tastaturen/Mäusen und Bildschirmen wird hingegen sehr uneinheitlich gehandhabt. Häufig werden Monitore und Tastaturen von festen Mietern des Arbeitsplatzes selbst mitgebracht; für die meisten flexiblen Arbeitsplätze stehen zumeist nur wenige Bildschirme durch den Space-Betreiber selbst zur Verfügung.

Basic-Print-Services sind in den meisten Spaces vorhanden, die Bedingungen und Angebote sind allerdings wiederum sehr unterschiedlich – sie reichen vom kleinen Tintenstrahldrucker bis hin zum Plotter; neuerdings kommen auch 3D-Drucker ins Angebot mancher Spaces.

Zusätzlich zu den eigentlichen Arbeitsplätzen wird in den meisten Coworking Spaces auch Raum mit Lounge-Charakter bereitgestellt, der für informale Kommunikation, gelegentlich auch für kleinere Besprechungen und allgemein zur Pflege der Coworking-Community genutzt wird. Häufig wird dies mit Küche, Kaffeeküche und der Möglichkeit zum Essen kombiniert.



*Workplaces can normally be rented as fixed and specifically allocated workplaces but also as rented on a flexible basis. The first offer is primarily geared towards start-ups that have a high level of attendance, the second is largely geared towards freelancers.*

»Then it also became clear that such small offices in particular are very popular, i. e. for teams of two or three people or the like, luckily we also have a few of these in this property and that is ideal in particular for small start-ups or small companies«. (Interview CWS\_05)

*Depending on the existing space, closed-off areas are also set up that can be used for acoustic shielding for telephone discussions or as single or multi-person offices for concentrated work.*

*Furthermore it is clear that coworkers bring their own laptop to work. By contrast, the practice of equipping workplaces with keyboards/mice and monitors varies considerably. It is frequently the case that even fixed workplace tenants bring their own monitor and keyboard; at most of the flexible workplaces normally only a few monitors are made available by the space operators.*

*Basic print services are available in most of the spaces. However, the conditions and offers vary considerably – they range from small ink-jet printers to plotters; the 3D printers made available in some spaces is a new development.*

*In addition to the actual workplaces, most of the coworking spaces also provide space with a lounge-character, which is used for informal communication, on occasion for small-scale meetings and in general to maintain the coworking community. This is frequently combined with a kitchen, kitchenette and an eating option.*



Raumangebote für Meetings sind ebenfalls fast überall anzutreffen; Anzahl, Größe und Ausstattung unterscheiden sich wiederum. Die Möglichkeit, Meetings in professionellem Ambiente abzuhalten, ist für viele Freelancer und Startups natürlich eine wichtige Motivation, Coworking Spaces zu nutzen. Entsprechend gefragt sind diese Räume auch in aller Regel.

Nicht in allen, aber doch in sehr vielen Spaces finden die unterschiedlichsten Events statt, die teilweise von den Interessengruppen selbst, teilweise von den Space-Betreibern organisiert und durchgeführt werden. Die Vielfalt dieser Events ist nahezu unbegrenzt: von Informations- und Fortbildungsveranstaltungen über moderierte Workshops bis hin zu Partys zur Pflege der Coworking-Gemeinschaft.

Bis hierher können wir von Standard-Services sprechen, die für gewöhnlich in den meisten Coworking Spaces geboten werden. In vielen Coworking Spaces werden zusätzlich – meist optional gegen Bezahlung – noch weitere Services angeboten:

- Ein Schließfach für die Aufbewahrung persönlicher Dinge,
- Eine Briefadresse, was für viele Freelancer und Startups sehr wertvoll ist, da sonst lediglich eine Privatadresse für briefliche Korrespondenz zur Verfügung stünde,
- Ein 24/7-Zugang, um ein zeitunabhängiges Arbeiten zu ermöglichen,
- Relativ selten werden auch Telefonservices in Form einer eigenen Festnetznummer oder zur Anruf-Entgegennahme angeboten.

Coworking Spaces unterscheiden sich recht stark, was das Angebot solcher Zusatzservices angeht. Einige bieten sogar die Vermittlung von Kundenkontakten an.



*Offers involving spaces for meetings can similarly be found almost everywhere; the number, size and equipment vary. The option of conducting meetings in a professional setting is, of course, a key source of motivation for many freelancers and start-ups to use coworking spaces. The demand for these usually reflects this.*

*Not in all but in very many spaces the most differing events are held, which in part are organised and implemented by the interest groups themselves, and in part by the space operators. The range of these events is almost unlimited: information and further training events, moderated workshops and parties to maintain the coworking community.*

*Up until now we have talked about standard services that are usually offered in most coworking spaces. Many coworking spaces offer additional services – usually subject to optional payment:*

- A lock box for storing personal items,
- A mailing address, which many freelancers and start-ups value highly because otherwise merely a private address would be available for postal correspondence,
- 24/7 access facilitates work not limited in terms of time,
- Telephone services offered in the form of an own landline number or for accepting calls are relatively seldom.

*Coworking spaces differ considerably in terms of the range of such additional services. Some even offer the provision of customer contact data.*

◀ **Abb. 11:**  
*Knowledge-Kontaktbörse im  
Coworking Space – hier: La Ru-  
che, Paris*

◀ **Fig. 11:**  
*Knowledge contact exchange  
in the coworking space – in this  
case: La Ruche, Paris*



»Also, wir vermitteln wirklich momentan so viele Leute, wo uns die Leute auch teilweise fragen, wofür macht Ihr das, die sitzen dann doch gar nicht mehr bei Euch? Klar sitzen die dann nicht mehr bei uns, aber die sitzen dann im Unternehmen und dann ist einfach wieder dieser Austausch gegeben und das ist so toll ...« (Interview CWS\_06)

Hier geschieht etwas, das möglicherweise den eigentlichen »Business-Spirit« des Coworking in konsequentester Weise charakterisiert. Konzentriert sich doch das Denken hier nicht so sehr auf kurzfristigen Umsatz, sondern sehr viel mehr auf die Vermittlung von Kontakten und Kompetenzen; damit rückt die Bereitstellung von Lösungen für konkrete, aktuelle Anforderungen von Kunden in den Vordergrund. Dieses Denken kann als solches durchaus als strategisches Geschäftskonzept verstanden werden, weil natürlich auch darauf gesetzt wird, dass sich die Lösungskompetenz des eigenen Spaces in der Coworking-Community herumspricht. Kooperation statt Konkurrenz, Teamspirit gerade auch zwischen den Coworking Spaces anstelle ängstlicher »Abschottung« – dies ist eines der charakteristischen Business-Merkmale von Coworking. Dieses Denken ist in vielen großen Städten zu finden, wird aber auch für die globale Coworking-Community postuliert.

Die Formen der Kontaktvermittlung sind dabei vielfältig. Sehr viel geschieht hier auf der informalen Ebene – Coworker selbst kümmern sich darum, sich gegenseitig kennen zu lernen. Dafür sind natürlich die vielfältigen »Social Events«, angefangen vom Treffen in der Kaffeküche über Informationsveranstaltungen bis hin zu Partys bestens geeignet. Bei einem »Betabreakfast« im Betahaus Berlin konnten wir das exemplarisch erleben: man wird aktiv angesprochen, die Atmosphäre ist sehr offen, kommunikativ und freundlich. Eine kurze Vorstellungsrunde zu Beginn der Veranstaltung lässt sehr schnell erkennen, wer was macht und wer betreffend einer möglichen Kooperation interessant für eine Zusammenarbeit sein könnte.



»Well at present we place so many people that we are asked, in part, why do you do that, they are not even sitting next to you anymore? It is clearly the case that they no longer sit with us but they sit in the company and then that produces that exchange again and that is so wonderful ...«. (Interview CWS\_06)

*Something is happening here that characterises the actual »business-spirit« of coworking in the most consistent form. In this respect, ideas concentrate not so much on short-term sales, but rather much more on the provision of contacts and competencies; therefore, the provision of solutions for specific, current customer requirements comes to the fore. This idea can actually be understood as a strategic business concept because importance is naturally attached to the fact that the solution competence of the own space is spread within the coworking community. Co-operation instead of rivalry, team spirit in particular between the coworking spaces instead of anxious »cording off« – this is one of the characteristic features of coworking. This idea can be found in many major cities, but it is also postulated for the global coworking community.*

*The ways of providing contacts are wide-ranging in that respect. A great deal is happening here at an informal level – coworkers themselves make a point of getting to know each other. The wide-ranging »social events«, starting with meetings in the kitchenette to information events and parties, are ideally suited in that respect. During a »Beta-breakfast« in Betahaus Berlin we experienced this as an example: people are actively approached, the atmosphere is very open, communicative and friendly. A brief round of introductions at the start of the event quickly makes clear who does what and who could be of interest for collaboration regarding a potential co-operation.*



Eine weitere Form der Kontaktvermittlung, die in manchen Coworking Spaces anzutreffen ist, funktioniert über kurze Selbstdarstellungen der Coworker, die häufig als bessere »Visitenkarten« an prominenter Stelle, gelegentlich auch über das Intranet des Coworking Spaces bekannt gegeben werden (vgl. Abb. 11).

Insgesamt kann man möglicherweise fragen: ist dies etwas Besonderes? Das haben wir doch anderswo auch schon gesehen, wir machen es vielleicht gar selbst – ein »schwarzes Brett« gibt es schließlich auch bei uns? Mag sein, dennoch: das Besondere ist die Konsequenz, der Ideenreichtum und die Vielfalt, mit der in Coworking Spaces dieser Community-Gedanke letztlich gelebt wird. Doch hier schließt sich gleich eine weitere Frage an: gilt dies für alle Coworking Spaces? Gilt dies in derselben Weise? Heißt Coworking nicht gerade auch, wie wir innerhalb dieses Abschnitts gesehen haben, ungeheure Buntheit und Vielfalt? Wir werden darauf bei der Findung unserer Definition von Coworking nochmals eingehen.

In der folgenden Abb. 12 verdeutlichen wir nochmals die dargestellte Vielfalt, die Coworking Spaces anhand der genannten Dimensionen annehmen können.

Das Problem ist nun, dass man schon aus der Bandbreite jedes einzelnen Merkmals eine beträchtliche Anzahl unterschiedlicher Coworking Spaces konstruieren könnte. Die Kombination aller Merkmale und ihrer möglichen Ausprägungen ergibt nun eine nahezu unbegrenzte Vielfalt unterschiedlichster, möglicher Coworking Spaces.

Wir sind daher nun endgültig an einem Punkt angelangt, an dem wir den Begriff »Coworking« konkretisieren, definieren müssen – sofern das überhaupt möglich ist. Wir werden sehen.



*An additional way of providing contacts that can be found in some coworking spaces is implemented via brief self-presentations by coworkers that are frequently put up in a prominent position as better »business cards«, on occasion also via the intranet of the coworking space (see Fig. 11).*

*Overall the following question can be posed: is this something special? We have also seen that elsewhere, we may even do it ourselves – is there actually a »notice board« at our company? May be, but nevertheless the special feature is the consistency with which the inventiveness and variety with which this community idea is ultimately put into practice in the coworking spaces. But this raises an additional question: does this apply to all coworking spaces? Does this apply in the same manner? Does coworking not mean, as we have seen in this section, unbelievable diversity and variety? We shall address this again in the case of establishing our definition of coworking.*

*In the following Fig. 12 we once again illustrate the stated variety that coworking spaces can assume on the basis of the stated dimensions.*

*The problem that now arises is that a considerable number of different coworking spaces could be constructed on the basis of each individual feature. The combination of all features and their potential characterisations now produces an almost unlimited variety of differing, potential coworking spaces.*

*We have now finally reached a point at which we need to put the term »coworking« into concrete form – insofar as that is at all possible. We shall see.*



▲  
 Abb. 12:  
 Die Vielfalt von Coworking-Spaces anhand einiger Dimensionen

▲  
 Fig. 12:  
 The variety of coworking spaces exemplified via a number of dimensions

## 4.2

# TROTZ DER VIELFALT – DEFINITION VON COWORKING SPACES // IRRESPECTIVE OF THE VARIETY – DEFINITION OF COWORKING SPACES

### 4.2.1 Ist Coworking überhaupt definierbar?

Die meisten Veröffentlichungen, die sich mit einer Definition von Coworking beschäftigen, betonen zunächst die ausgesprochene Schwierigkeit, vereinzelt gar Unmöglichkeit, Coworking zu definieren.<sup>39</sup> Der Grund dafür ist letzten Endes gerade in der oben skizzierten Vielfalt von Coworking Spaces zu suchen:

»... Ich würde sagen, es ist unmöglich einen Coworking Space über räumliche oder organisatorische Merkmale zu definieren. Willst du es selbst einmal probieren? Hier ist eine unvollständige Liste, die sich als Merkmale für Coworking Space häufig passend anhören, aber aus wissenschaftlicher Sicht nicht für die Definition eignen:

- Coworking Spaces gründen Gruppen von Gleichgesinnten, die einen Raum mit den besten Elementen eines Cafés und eines Büros kombinieren – das trifft jedoch nicht auf alle zu
- Coworking Spaces sind für Freelancer – aber nicht nur
- Mitglieder von Coworking Spaces kommen aus verschiedenen Berufsrichtungen – aber nicht immer
- Coworking Spaces bieten Hot Desks – aber nicht alle ...«.<sup>40</sup>

Die Vielfalt des Coworking steht einer sachlichen Konkretisierung offenbar im Wege. In diesem Fall steht wohl nur die Option zur Verfügung, eine Definition offener zu formulieren, als es in den obigen Beispielen der Fall war. Doch vorher ist noch eine weitere Überlegung erforderlich: Die grundsätzliche Frage, welchen Anforderungen eine Definition genügen sollte.

39 Vgl. z. B. Schürmann 2013, S. 32; Pohler 2011a; Buczynski 2012

40 Pohler 2011a

### 4.2.1 Can coworking actually be defined?

Most of the publications that address a definition of coworking initially emphasise the pronounced difficulty of defining coworking.<sup>39</sup> This is ultimately to be found in the variety of coworking spaces described directly above:

»... I would say it is impossible to define a coworking space by way of space or organisational features. Do you want to have a go yourself? Here is an incomplete list that frequently sounds like they fit in with features of coworking space but from a knowledge viewpoint are not suitable for the definition:

- Coworking spaces establish groups of like-minded people who combine a space with the best elements of a café and an office - this does not apply to all of them
- Coworking spaces are only for freelancers - but not only
- Members of coworking spaces come from different professional fields - but not always
- Coworking spaces provide Hot Desks – but not all of them ...«.<sup>40</sup>

The variety of coworking is evidently in the way of putting the definition into factual, concrete terms. In this case, there is probably only the option available of wording a definition more openly than was the case in the examples above. But one additional consideration is necessary before that: the fundamental question of which requirements a definition should satisfy.

39 See e. g. Schürmann 2013, p. 32; Pohler 2011a; Buczynski 2012

40 Pohler 2011a



#### 4.2.2 Welche Anforderungen sollte eine Definition erfüllen?

Bevor wir uns an die Formulierung einer Definition wagen, ist es hilfreich, die formalen und inhaltlichen Kriterien zu bestimmen, die eine solche Definition erfüllen sollte.

Auf der **formalen** Ebene muss die Definition natürlich den gängigen Anforderungen genügen, von denen hier nur die wichtigsten genannt seien:

- Angemessenheit, d. h. weder zu weit noch zu eng gefasst,
- Ohne Zirkelschluss oder logische Widersprüche,
- Nicht nur negativ bestimmt sowie
- Möglichst kurz und redundanzfrei.<sup>41</sup>

**Inhaltlich** sollte eine angemessene Definition von Coworking Spaces bei aller gebotenen Kürze folgende Aspekte enthalten, die wir für bestimmend und wesentlich für die Eingrenzung des Begriffs halten:

- Den Aspekt der »Community«, wobei hier, was wohl das wesentliche Merkmal von Coworking ist, eine spezielle Qualität dieser Gemeinschaft vorliegt. Doch wie lässt sich dies – möglichst kurz – auf den Punkt bringen?
- Die zumindest potentielle Unabhängigkeit der Teilnehmer voneinander,
- Das Teilen einer gemeinsamen Arbeitsinfrastruktur,
- das Profitieren von Kooperationseffekten.

Wir sehen allerdings auch Aspekte, die eine Definition möglichst nicht enthalten sollte. Dies ist allerdings im Einzelnen zu begründen.



#### 4.2.2 Which requirements should a definition meet?

*Before we tackle the task of wording a definition, it would be helpful to determine the formal and content criteria that such a definition should meet.*

*At the **formal** level, the definition must, certainly, meet the conventional requirements of which only the most important are stated here:*

- *Adequacy, i. e. neither worded too broadly nor too narrowly,*
- *Without a circular argument or logical contradictions,*
- *Not only determined negatively as well as*
- *As short as possible and free of redundancy.<sup>41</sup>*

*In terms of content an adequate definition of coworking spaces should, with consideration given to the necessary brevity, contain the following aspects that we consider determining and key factors for narrowing down the term:*

- *The aspect of »community«, whereby a special quality of this community applies here, which is probably the key feature of coworking. But how can this be summed up succinctly?*
- *At least potential independence of the participants from each other,*
- *Sharing common working infrastructure,*
- *Benefiting from the co-operation effects.*

*However, we also see aspects that a definition should not, where possible, contain. However, this is to be justified in individual cases.*

41 Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Definition>; Abrufdatum 31.10.2013

41 See <https://de.wikipedia.org/wiki/Definition> ; date viewed 31.10.2013



- Die Definition sollte möglichst frei von Begrifflichkeiten sein, die in ihrer Gültigkeit zeitlich begrenzt sind. Hierzu gehört insbesondere der Begriff »neu« und seine Beugungen. Der Grund liegt natürlich darin, dass eine Definition auch in einigen Jahren noch verstanden werden sollte, wenn heute vielleicht noch »neue Arbeitsformen« oder ähnliches längst nicht mehr neu sind.
- Ebenfalls vermeiden möchten wir gerne Aussagen, die künftige Entwicklungen von Coworking zu sehr einschränken. Wir denken hier insbesondere an die Teilnehmer am Coworking – häufig trifft man hier auf Aussagen, dass das Angebot sich primär an Freelancer und Startups richtet, was ja heute auch tatsächlich der Fall ist. Aber: gilt dies auch in, sagen wir, 10 Jahren noch? Wir werden uns in dieser Arbeit explizit noch mit der Frage beschäftigen, inwieweit Coworking auch für herkömmliche Unternehmen Potenziale bietet – damit passt eine Beschränkung der Teilnehmer auf Startups und Freelancer natürlich nicht zusammen.



- *As far as possible the definition should be free of terms that are time limited in terms of validity. These include, in particular, the term »new« and its versions. This is because a definition should, naturally, also be able to be understood in years to come when perhaps today »new work forms« or the like are no longer new.*
- *Similarly, we would like to avoid statements that excessively limit the future development of coworking. In this respect we are thinking, in particular, of the coworking participants – frequently comments are heard in this respect that the offer is primarily geared towards freelancers and start-ups, which at present is actually the case. However, will this also apply in, let's say, 10 years from now? In this project we shall explicitly address the question of the extent to which coworking also presents potentials for conventional companies – therefore a limitation of participants to start-ups and freelancers is naturally not compatible.*

### 4.2.3 Definition von Coworking

Aufgrund der vorgenannten Überlegungen kommen wir zu folgender Definition von Coworking:

*»Coworking ist das flexible Arbeiten weitgehend voneinander unabhängiger Wissensarbeiter an einem gemeinsamen, institutionalisierten Ort. Das hierarchiefreie soziale Netzwerk ermöglicht dabei für die Beteiligten vielfältige Kooperationsvorteile.«*

Soweit unser Vorschlag für eine Definition des Coworking. Wir haben sie aus den genannten Gründen relativ offen gehalten, daher müssen wir zunächst überprüfen, ob sie den Begriff des Coworking auch angemessen eingrenzt. Mit anderen Worten ist zu fragen: gibt es auch andere Einrichtungen, die die genannten Merkmale aufweisen, ohne jedoch Coworking Spaces zu sein? Was ist zum Beispiel mit Business Centers, was ist mit klassischen Bürogemeinschaften? Wir denken, dass beiden das Merkmal des »sozialen Netzwerks« – zumindest in seiner begriffsbestimmenden Funktion – weitgehend fehlt, Bürogemeinschaften bieten zudem keine »flexiblen« Mitgliedschaften. Was ist mit den schon erwähnten »Jellies«, coworking-ähnliche Gemeinschaften, die sich allerdings nur in unregelmäßigen Abständen an unterschiedlichsten Orten treffen? Diesen fehlt der »institutionalisierte Ort«, eben der Coworking Space für die gemeinsame Arbeit.

Wenn die Definition also nicht zu weit formuliert ist – ist sie möglicherweise zu eng? Was wäre zum Beispiel mit sogenannten Coworking Spaces, in denen, aus welchen Gründen auch immer, kein »soziales Netzwerk« existiert? Diese würden wir in der Tat bewusst aus dem Begriff Coworking ausschließen, da wir das soziale Netzwerk – die »Community« – als das tragende Element des Coworking verstehen.

Allerdings stoßen wir hier auf eine Schwierigkeit, die letzten Endes nicht vollständig lösbar ist: ab wann genau handelt es

### 4.2.3 Definition of coworking

*Based on the above considerations we have come to the following definition of coworking:*

*»Coworking is the flexible working of knowledge workers largely independent of each other at a common, institutionalised location. In that respect, the hierarchy-free social network facilitates wide-ranging co-operation benefits for the participants«.*

*That is our proposal for a definition of coworking. We have kept it relatively open for the reasons stated above. Therefore we need to first check whether or not it also appropriately narrows down the term coworking. In other words, the question arises as to whether or not there are other facilities that have the same features without, however, being coworking spaces? For example, what about business centres, what about classic office communities? We believe that both largely lack the feature of the »social network« – at least in its definitional function – in addition office communities also fail to offer »flexible« membership. What about the previously mentioned »Jellies«, coworking-like communities which, however, only meet irregularly at different locations? These lack the »institutionalised location«, in particular the coworking space for the common work.*

*If the definition has not been worded too broadly – is it possibly too narrow? What about, for example, the so-called coworking spaces where, for whichever reasons, there is no »social network« in place? We would, in fact, exclude these from the term coworking because we see the social network – the »community« – as central plank of coworking.*

*However, we face a difficulty here, which ultimately cannot be completely solved: from which point exactly is it a*



sich um ein wirklich funktionierendes, »soziales Netzwerk«? Wie viel Prozent der Mitglieder müssen sich daran durch ihre Kooperations- und Hilfsbereitschaft aktiv beteiligen, wie viele Außenseiter sind zulässig? Ab wann kann man überhaupt von einem sozialen Netzwerk reden, welche konkreten Attribute müssen hier gegeben sein?

Nach soziologischem Forschungsstand ist ein soziales Netzwerk »... ein Geflecht von sozialen Beziehungen, in das der Einzelne, Gruppen, kollektive oder korporative Akteure eingebettet sind. Technisch gesehen handelt es sich um ein abgrenzbares Set von Elementen oder Knoten, für die eine oder mehrere soziale Beziehungen untersucht werden. Diese Beziehungsnetzwerke können symmetrisch (Verwandtschaft) oder asymmetrisch (Rat geben) sein. Häufig untersuchte Beziehungen (=Relationen) sind Wertschätzung und Freundschaft, Informations- und Kommunikationsbeziehungen, Transfer oder Tausch von Ressourcen, und Weisungsbeziehungen im Rahmen von Unter- und Überordnungsverhältnissen.<sup>42</sup>« Bis auf die Weisungsbeziehungen können wir in Coworking Spaces alle der hier genannten Beziehungsmuster ausmachen, die Weisungsbeziehungen selbst haben wir durch die Eigenschaft »hierarchiefrei« in unserer Definition ausgeschlossen.

Wir denken daher, dass die vorliegende Definition brauchbar ist, das Phänomen Coworking auf einer sachlichen Ebene zu beschreiben. Wir sind dadurch imstande, den Begriff auch gegenüber sehr nahe beieinanderliegenden Formen der Zusammenarbeit abzugrenzen.

Was eine sachliche Abgrenzung allerdings nicht vermag, ist, die »Seele«, den »Spirit« des Coworking zu treffen. Wir gehen daher auf diesen sehr wichtigen Aspekt im Folgenden noch näher ein, um das eigentliche »Wesen« des Coworking noch etwas besser zu fassen.



*properly functioning »social network«? What percentage of members need to take part by way of their willingness to co-operate and provide support, and how many outsiders are permitted? From which point exactly can the term social network be used at all, what attributes need to apply here?*

*According to the sociological research status, a social network is »... a structure of social relations in which individuals, groups and collective or corporate participants are incorporated. From a technical point of view it is a delimitable set of elements or hubs for which one or more social relations are assessed. These relation networks can be symmetrical (relationship) or asymmetrical (providing advice). Frequently assessed relations are appreciation and friendship, information and communication relations, transfer or exchange of resources and instruction relations as part of subordinate and superior relations<sup>42</sup>. « Apart from instruction relations, in coworking spaces we can identify all the relations definitions stated here, while we have excluded the instruction relations from our definition by way of the characteristic »hierarchy-free«.*

*We therefore believe that this definition can be applied to describe the phenomenon coworking at a factual level. As a result we are in a position to demarcate the term in relation to very closely related forms of collaboration.*

*However, the factual demarcation does not apply to the coworking »spirit«. We shall therefore address this very important aspect in greater detail below to better word the actual »nature« of coworking.*

42 Schäfer und Kopp 2006, S. 207

42 Schäfer and Kopp 2006, p. 207

## 4.3

### DER COWORKING-SPIRIT // THE COWORKING SPIRIT

Wie wir gesehen haben, ist die Gemeinschaft oder »Community« der letztlich bestimmende Kern von Coworking. Es ist in diesem Zusammenhang außerordentlich interessant, einen Blick auf die Webseiten von Coworking Spaces zu werfen. Immer wieder wird dort das Wesen von Coworking sehr ziel-sicher und natürlich auch werbewirksam getroffen.

Impact Hub<sup>43</sup> (ehemals The HUB) schreibt zum Beispiel: »Impact cannot happen in isolation. It requires collective action« und führt auf derselben Seite sein Angebot weiter aus:

- ▶ ■ »Spaces – INSPIRE: Impact Hubs are uniquely designed creative environments that provide the infrastructure to work, meet and learn.
- Community – CONNECT: Join a trusted community of like-minded peers, partners, and supporters across the world to exchange thoughts and build collaborative initiatives and projects.
- Events – ENGAGE: Participate in an event, workshop or extended program to foster collaborative learning and thought leadership to take your initiative to the next level.«

▼ Neben der »kreativen Umgebung« als Infrastruktur werden hier fast ausschließlich die Potenziale der Coworking-Community betont, ob diese nun im Rahmen der eigentlichen Arbeit oder im Rahmen von Events (»collaborative learning«) zum Tragen kommt.

Im zweiten Beispiel wird dies möglicherweise noch deutlicher. Die Angaben haben wir der Webseite von »New Work City<sup>44</sup>« mit Sitz in New York entnommen. Dort ist unter anderem – etwas anders sortiert – zu lesen:

*As we have seen, the »community« is the ultimate determining core of coworking. In this respect it is particularly interesting to take a look at the websites of coworking spaces. The nature of coworking can be repeatedly found in a very confident and natural manner that is also effective at the advertising level.*

*Impact Hub<sup>43</sup> (formerly The HUB) writes for example: »Impact cannot happen in isolation. It requires collective action« and on the following page states further:*

▼ *In addition to the »creative environment« as infrastructure, the potential of the coworking community are emphasised almost exclusively, whether as part of the actual work or as part of events (»collaborative learning«).*

*In the second example this is perhaps even more evident. We have taken the details from the website »New Work City<sup>44</sup>« which is located in New York. Among other things it states:*

43 <http://www.impacthub.net/>; Abrufdatum: 05.11.2013

44 [http://nwc.co](http://nwc.co;); Abrufdatum: 05.11.2013

43 <http://www.impacthub.net/>; date viewed: 05.11.2013

44 [http://nwc.co](http://nwc.co;); date viewed: 05.11.2013

- ▶ ▶ ■ »Meet amazing people«
- »Get feedback«
- »Share everything«
- »Participate«
- »Cowork around the world«



Die bis hierher genannten Attribute fokussieren erkennbar auf das Erleben wesentlicher Aspekte der Coworking-Community. Der letztgenannte Punkt verspricht dies sogar – sicherlich nicht ganz ohne Übertreibung – in einer weltweiten Struktur, die durch eine Vernetzung und Kooperation von Coworking Spaces untereinander potentiell zur Verfügung steht. Doch lesen wir weiter:



*The attributes stated up until now clearly focus on experiencing the key aspects of the coworking community. The last stated point even promises this – surely not without exaggeration – in a worldwide structure that is potentially made available by way of a network and co-operation of coworking spaces between themselves. It also states:*

- ▶ ▶ ■ »Sign up or cancel anytime«
- »Work as late as you want«
- »Stand, sit or lounge«



Hier wird eindeutig auf die Merkmale Flexibilität und Freiheit abgezielt. Man arbeitet ohne sich zu binden wann man will, so lange man will und letztlich wie man will. Und dies, obwohl man gleichzeitig in eine Community eingebunden ist. Faszinierend, oder? Jawohl, Coworking ist imstande, eine ganz eigene Faszination zu erzeugen. Mit dieser Faszination werden wir uns in Kapitel 5 ausführlich beschäftigen.



*This is clearly geared towards the features flexibility and freedom. People work where they want to, as long as they want to and ultimately how they want to without committing themselves. And although they are simultaneously incorporated in a community. Fascinating isn't it? Yes, coworking is in a position to create its very own fascination. We shall address this fascination in detail in Chapter 5.*

Doch eine Beschreibung des Phänomens Coworking bleibt trotz Definition und Beschreibung des »Coworking-Spirit« noch immer unvollständig, solange die Grundwerte, die für Coworking einmal niedergeschrieben wurden, unerwähnt bleiben. Möglicherweise sind es gerade diese gemeinsamen Grundwerte, die aus einem reinen Faszinosum eine Bewegung zu erzeugen imstande waren.

*But a description of the phenomenon coworking will still be incomplete, irrespective of the definition and description of the »coworking spirit«, as long as the basic values that have been set out for coworking are not mentioned. These basic common values, in particular, may be the ones that were in a position to create a movement based on pure fascination.*

## 4.4

# DIE GRUNDWERTE DES COWORKING // THE BASIC COWORKING VALUES

### 4.4.1 Beschreibung der Grundwerte im Einzelnen

Die Coworking-Bewegung beruft sich auf fünf Grundwerte, welche im »Citizen Space« – einem der ersten Coworking Spaces in den USA – erstmals formuliert wurden<sup>45</sup>. Diese sind

- Collaboration,
- Community,
- Sustainability,
- Openness und
- Accessibility.

All diese Werte bauen aufeinander auf und beeinflussen sich gegenseitig. Oft ist keine klare Abgrenzung möglich, aber jeder Grundwert benennt Aspekte, die hinsichtlich der Arbeit in Coworking Spaces wichtig sind.

Mit **Collaboration** ist hier Zusammenarbeit im weitesten Sinne gemeint. Auf eine Differenzierung zwischen Kollaboration und Kooperation wird im Folgenden verzichtet, da diese Unterscheidung auf Intensität und Struktur der Zusammenarbeit basiert<sup>46</sup>, die Zusammenarbeit im Coworking Space aber kontinuierlich auf diesen Dimensionen variiert und somit beide Formen beinhaltet.

Der Wert »Collaboration« bezeichnet die grundsätzliche Bereitschaft und den Willen der Coworker zur Zusammenarbeit<sup>47</sup>. Jeder Einzelne kann auf Unterstützung und Hilfe zählen, es ist selbstverständlich, dass man mit spezifischen Problemen auf

### 4.4.1 Description of the basic values in detail

*The coworking movement cites five basic values that were initially formulated in »Citizen Space« - one of the first coworking spaces in the USA<sup>45</sup>. These are*

- Collaboration,
- Community,
- Sustainability,
- Openness and
- Accessibility.

*All these values build on each other and influence each other. Making a clear distinction is often not possible, but each basic value states aspects that are important regarding the work in coworking spaces.*

*Collaboration is understood to mean collaboration in the broadest sense. A distinction between collaboration and co-operation is waived below because the distinction is based on the intensity and structure of the collaboration<sup>46</sup>, while the collaboration in the coworking space varies on an ongoing basis in these dimensions and therefore contains both forms.*

*The value »collaboration« describes the fundamental willingness and will of the coworkers to work together<sup>47</sup>. Each individual can count on assistance and support, it is a matter of course that one can approach the respective specialists*

45 Hillman 2011

46 Edwards 2008

47 Schürmann 2013

45 Hillman 2011

46 Edwards 2008

47 Schürmann 2013



◀ Abb. 14:  
Betahaus Berlin

◀ Fig. 14:  
Betahaus Berlin

▼  
die jeweiligen Fachleute zugehen kann ohne gleichzeitig mit einer Gegenleistung aufzuwarten. Davon profitiert dann im Endeffekt jeder Coworker und die Gruppe kann insgesamt ihre Vorteile maximieren, weil durch das Bereitstellen von Wissen und Unterstützung der Pool an Ressourcen und Kompetenzen, auf den jeder zurückgreifen kann, vergrößert wird. Dabei ist die Erwidmung eines Gefallens nicht unmittelbar und nicht unbedingt an die gleiche Person fällig, vielmehr »fluktuiert« die Unterstützung unter den Coworkern und am Ende, so die Idee, profitieren alle ihrem Aufwand angemessen.

Außerdem wird im Coworking Manifesto<sup>48</sup> der Grundsatz »Collaboration over Competition« formuliert<sup>49</sup>. Es steht also nicht mehr das Endergebnis im Vergleich mit den anderen im Mittelpunkt, vielmehr sind das Gemeinsame und der Weg zum Ergebnis von Belang. Das ist auch deshalb möglich, weil jeder Coworker an seinem eigenen Projekt arbeitet und schließt an den Grundsatz »Working together as equals«<sup>50</sup> an.

Der Grundsatz der **Community** bezeichnet die Tatsache, dass in Coworking Spaces nicht nur nebeneinander her gearbeitet wird, sondern in vertrauter Atmosphäre zusammen gearbeitet wird. Die Community und das darin herrschende Vertrauen sind Voraussetzung für die bereits genannte Kollaboration. Es ist der soziale Bund, der dazu motiviert, anderen zu helfen, sie zu unterstützen und sich mit ihnen und ihren Ideen auseinander zu setzen.

Diese Gemeinschaft und vor allem das Gemeinschaftsgefühl, das bei jedem Coworker entstehen sollte, will gehegt und

▼  
*with specific problems without simultaneously expecting to provide counter performance. Ultimately, each coworker benefits from this, and the group as a whole maximises its advantages because the provision of knowledge and support increases the pool of resources and skills which everybody can fall back on. In that respect, responding to a favour is not directly or unconditionally associated with the same person, but moreover the support among coworkers »fluctuates« and in the end, which is the idea, everybody benefits from their efforts appropriately.*

*In addition, the Coworking Manifesto<sup>48</sup> contains the principle of »Collaboration over Competition«<sup>49</sup>. Coworking does not, therefore, focus on the end result compared to others, but rather importance is attached to the community aspect and the path leading to the result. This is also possible because each coworker works on his own project and participates in the principle »Working together as equals«<sup>50</sup>.*

*The principle of the **community** describes the fact that work is not only performed side by side in coworking spaces but also in an atmosphere characterised by trust. The community and trust that exist therein are a precondition for the collaboration stated above. It is the social bond that motivates coworkers to help others, support them and deal with them and their ideas.*

*Such a community and, above all, community feeling that is to be created in every coworker, needs to be maintained and looked after. To that end there are, on the one hand,*

48 Im Coworking Manifesto wurden am Anfang der Coworking-Bewegung in den USA die Grundwerte derselben festgehalten. Bis heute kann es digital unterschrieben werden, womit Solidarität mit der Bewegung, ihren Werten und dieser Art zu arbeiten bezeugt wird.

49 Coworking / Coworking Manifesto (global - for the world)

50 Zu diesem Grundsatz vgl. DeKoven 2013

48 When the coworking movement began in den USA, the movement's principles were set out in the Coworking Manifesto. To date it can be signed digitally to show solidarity with the movement, its values and this type of working.

49 Coworking / Coworking Manifesto (global - for the world)

50 With regard to this principle see DeKoven 2013



gepflegt sein. Dazu gibt es einerseits bestimmte Orte und andererseits bestimmte Veranstaltungen im Coworking Space. Orte, die für die Gemeinschaft da sind, sind gemütliche Plätze mit der Atmosphäre eines Wohnzimmers, wo ohne Druck von Formalien geplaudert werden kann. Aber auch eine Cafeteria respektive Teeküche mit Cafe und Snacks fehlt in keinem Coworking Space. Hier treffen sich Menschen, kommen ins Gespräch und pflegen so ihre Kontakte.

Außerdem gibt es in den meisten Coworking Spaces regelmäßige Veranstaltungen, die entweder vornehmlich auf die Arbeit (zum Beispiel Workshops) oder mehr auf die Freizeit (zum Beispiel Ausflüge oder gemeinsame Essen) abzielen. In jedem Fall bringen diese Veranstaltungen Menschen zusammen, bringen sie miteinander ins Gespräch und über diesen Kontakt entsteht Gemeinschaft.

Deshalb lautet die Devise: »Community over Agendas« und »Friendship over Formality«<sup>51</sup>.

In Coworking Spaces sollen alle drei Säulen der **Nachhaltigkeit** abgedeckt werden, die ökonomische, die ökologische und die soziale<sup>52</sup>.

Unter dem ökonomischen Aspekt bedeutet Nachhaltigkeit, dass eine Gesellschaft nicht über ihre wirtschaftlichen Verhältnisse leben sollte, dass ihr Lebensstandard also nicht auf die Finanzierung durch nachfolgende Generationen angewiesen ist. In Coworking Spaces ist dieser Aspekt insofern erfüllt, als hier Personen ein Gebäude und eine Infrastruktur teilen. Durch diese Bündelung von Hardware und Dienstleistungen wirtschaftet jeder einzelne Coworker wirtschaftlich nachhaltiger.



*certain locations and, on the other, certain events in the coworking space. Locations that are there for a community are comfortable places with the atmosphere of a living room where coworkers can chat without the pressure of formalities. However, a cafeteria or kitchenette with coffee and snacks is available in every coworking space. This is where people meet, start conversations and therefore maintain their contacts.*

*In addition, most coworking spaces hold regular events that are either primarily geared towards work (e. g. workshops) or more towards leisure (e. g. excursions or a joint meal). In any case, these events bring people together, get them talking to each other and a community is established via such contact.*

*Therefore, the motto is: »Community over Agendas« and »Friendship over Formality«<sup>51</sup>.*

*In coworking spaces, all three pillars of sustainability should be covered, the economic, ecological and social aspects<sup>52</sup>.*

*With regard to the economic aspect, sustainability means that a society should not only live on the basis of its economic circumstances, its living standards should not be dependent on financing by subsequent generations. In coworking spaces, this aspect is honoured insofar as persons share one building and one infrastructure. By bundling hardware and services, each individual coworker performs work in a more sustainable and efficient manner.*

51 Coworking / Coworking Manifesto (global - for the world)

52 Diese Säulen der Nachhaltigkeit wurden u. a. formuliert von: Deutscher Bundestag 1998

51 Coworking / Coworking Manifesto (global - for the world)

52 These pillars regarding sustainability are formulated among others by: Deutscher Bundestag 1998



Im ökologischen Sinne bedeutet Nachhaltigkeit, dass Ressourcen nur in dem Maße verwendet werden, in dem ihr Verbrauch ihre Regenerationsquote nicht übersteigt. Dies ist in Coworking Spaces in Ansätzen erfüllt, weil bestimmte Gegenstände wie Tische, Stühle, Besprechungsräume, Drucker bis hin gelegentlich zu Autos geteilt werden, wodurch potentiell weniger Ressourcen beansprucht werden. Allerdings ist es in aller Regel keineswegs so, dass z. B. ein Arbeitsplatz, der von drei Coworkern belegt wird, automatisch den Ressourcenverbrauch für die Infrastruktur »Arbeitsplatz« auf ein Drittel senkt. Vielfach ist sogar das Gegenteil richtig: viele Coworker nutzen diesen Arbeitsplatz ja nicht als den einzigen, sondern haben zumeist noch einen weiteren Arbeitsplatz – zum Beispiel zuhause. Dadurch erhöht sich sogar der Ressourcenaufwand. Coworking Spaces, die in der Nähe des Wohnorts angesiedelt sind, sind prinzipiell in der Lage, den Schadstoffverbrauch durch geringe Entfernungen zu reduzieren. Andererseits – viele Coworking Spaces werden auch über weitere Entfernungen aufgesucht, was den Ressourcenaufwand wiederum erhöht. Es ist insofern insgesamt äußerst fraglich, inwieweit Coworking Spaces zu einer erhöhten ökologischen Nachhaltigkeit führen können – selbst dann, wenn von den Spaces das Prinzip der Nachhaltigkeit als Zielsetzung ernsthaft verfolgt wird.

Auf der sozialen Dimension, die besagt, dass Chancengleichheit und Partizipationsmöglichkeit bestehen soll, sind Coworking Spaces deshalb nachhaltig, weil sie einem größer werdenden Anteil von isoliert arbeitenden Menschen den Zugang zu einer Gemeinschaft ermöglicht. Auf diese Weise werden grundsätzliche soziale Bedürfnisse erfüllt, die zu einer besseren psychischen und physischen Gesundheit führen<sup>53</sup>.



*In an ecological sense, sustainability means that resources are only used to an extent in which their consumption does not exceed their regeneration quota. This is honoured in part in coworking spaces because certain items such as tables, chairs, meeting rooms and printers and on occasion cars are shared, which means potentially using fewer resources. However, normally it is not at all the case, for example, that a workplace used by three coworkers automatically reduces the resource consumption of the »workplace« infrastructure to one third. Moreover, the opposite is the case: many coworkers do not use this workplace as the sole workplace, but rather have at least one additional workplace – for example at home. This even increases the resource expenditure. Coworking spaces located near a place of residence are principally in a position to reduce the pollutant consumption by way of shorter distances. On the other hand – many coworking spaces are sought from faraway locations which, in turn, increase the resource expenditure. Overall the extent to which coworking spaces can lead to increased ecological sustainability is, insofar, highly questionable – even if the spaces seriously pursue the principle of sustainability as an objective.*

*With regard to the social dimension, which states that equal opportunities and an option to participate should apply, coworking spaces are sustainable because they enable an increasing proportion of people working in isolation to gain access to a community. In this way fundamental social needs are met that lead to better mental and physical health<sup>53</sup>.*



**Openness**, also Offenheit und Aufgeschlossenheit, ist eine Grundvoraussetzung für eine funktionierende Community und Collaboration. Hiermit ist das grundsätzliche Interesse an den anderen gemeint, der respektvolle Umgang mit den anderen Coworkern und die Bereitschaft, mit ihnen zu teilen. Ohne dass ein Gespräch zustande kommt, ohne dass jemand über seine Ideen spricht, ohne dass man den anderen ernst nimmt, also ohne Offenheit, kann keine Zusammenarbeit und auch keine Gemeinschaft entstehen. Im Coworking Manifesto<sup>54</sup> wird dieser Aspekt unter »Boldness over Assurance« beziehungsweise »Doing over Saying« geführt. Es gibt eine Bereitschaft, Dinge auszuprobieren anstatt darüber zu philosophieren, eine Unerschrockenheit, gewisse Risiken auf sich zu nehmen, zu vertrauen, sich verletzlich zu machen, in der Hoffnung, dass etwas Gutes und Neues entsteht, auch ohne Absicherung.

Zuletzt ist die **Accessibility**, also Erreichbarkeit und Zugänglichkeit zu erwähnen – auch eine Voraussetzung für das, was im Coworking Space entsteht. Die Erreichbarkeit definiert sich über die finanzielle und geografische Zugänglichkeit der Coworking Spaces. Die Preise für einen Coworking Space-Platz sollten erschwinglich sein, damit niemand von vornherein aus finanziellen Gründen ausgeschlossen ist. Außerdem sollten die Coworking Spaces auch physisch leicht zugänglich sein, das heißt zentral liegen und gut an den öffentlichen Nahverkehr angeschlossen sein. Erreichbarkeit und Offenheit greifen insofern ineinander, als es eher unüblich ist, einzelne Anwärter abzulehnen. Dies geschieht nur, wenn es ganz unumgänglich ist, normalerweise sind die Betreiber offen und arbeiten mit einer Vielfalt von Coworkern zusammen.

*»Für Freelancer ist es langfristig das Ziel, das umsonst anzubieten, momentan ist das noch nicht möglich.« (Interview CWS\_06)*



*Openness, i. e. openness and open-mindedness, is a basic precondition for a functioning community and collaboration. This is understood to mean a fundamental interest in others, respectfully dealing with coworkers and the willingness to share with them. Collaboration or a community cannot emerge without a discussion being established, without someone talking about their ideas, without taking others seriously, i. e. without openness. In the Coworking Manifesto<sup>54</sup> this aspect is stated in »Boldness over Assurance« or »Doing over Saying«. There is a willingness to try out things instead of philosophising about them, a boldness to run certain risks, to trust, make oneself vulnerable in the hope of something good and new emerging without security.*

*Finally, accessibility is to be mentioned – which is also a precondition for what is created in the coworking space. Accessibility is defined by the financial and geographical accessibility of the coworking spaces. Prices of a coworking space should be affordable so that nobody is excluded from the outset for financial reasons. In addition, the coworking spaces should be easily accessible in a physical sense, i. e. they should be located centrally and be well connected to public transport systems. Accessibility and openness overlap because it is unusual to reject individual candidates. That only happens if it is completely indispensable. Normally, the operators are open and collaborate with a variety of coworkers.*

*»For freelancers it is the long-term goal to offer it for free. However, at present that is not possible.« (Interview CWS\_06)*



Die hier zitierte, ernsthaft verfolgte Zielsetzung eines Coworking Space soll hier nur zeigen, wie weitgehend das Bestreben nach Zugänglichkeit durch die Betreiber gehen kann. Die Frage nach der Finanzierung und dem Realitätsgrad derartiger Bestrebungen bleibt hier natürlich zunächst noch unbeantwortet – letztlich müssten die übrigen Kunden dafür aufkommen. Es bleibt spannend, zu verfolgen, ob ein solches Modell eines Tages funktionieren wird.

Ein anderes Beispiel zum Thema Offenheit und Zugänglichkeit:

*Interviewer: »Selektieren Sie die Leute?*

*Befragte(r): »Nein. Wenn voll ist, ist voll, aber keine Selektion. Gab es auch noch nie ...«. (Interview CWS\_08)*

Nun, längst nicht alle Betreiber gehen so weit. Es wird eher in der Mehrzahl der Fälle darauf Wert gelegt, dass die Coworker eines Spaces in gewisser Hinsicht zueinander passen, so dass durchaus gelegentlich, wenn auch selten, einzelne Freelancer abgelehnt werden. Dies geschieht in aller Regel eher »nach Bauchgefühl«; klar definierte Anforderungskriterien konnten wir hier nicht ausmachen. Entscheidend ist letztlich, dass die Community eines Spaces auch durch neu hinzustoßende Coworker nicht geschädigt wird.

---

#### 4.4.2 Kritische Würdigung der Coworking-Grundwerte

---

Als erstes stellt sich die grundsätzliche Frage: wozu überhaupt eine solche Zusammenstellung von Werten? Nun, letztlich dient ein Wertekanon grundsätzlich als Bindeglied für Gemeinschaften. Er kann aus einer Idee eine Gemeinschaft, ja eine Bewegung machen, die diese Bezeichnung auch verdient. Insofern ist es wertvoll für die Coworking-Bewegung, dass ein solcher Wertekanon frühzeitig definiert, publiziert und von sehr vielen Coworking Spaces und Coworkern auch angenommen wurde.



*The seriously pursued objective of a coworking space cited here is only aimed at demonstrating how wide-ranging the efforts of operators can be to achieve accessibility. The matter of financing and level of reality of such efforts will initially, of course, remain unanswered here – ultimately the other customers will need to address that. It remains exciting to monitor whether or not such a model will work one day.*

*Another example on the topic openness and accessibility:*

*Interviewer: »Do you select the people?*

*Respondent: »No. When it is full, it is full, but no selection. That was never the case ...«. (Interview CWS\_08)*

*It is very much the case that not all operators would go that far. In the majority of cases importance is attached to the fact that the coworkers of a space are compatible to a certain extent so that individual freelancers are occasionally, and albeit seldom, rejected. This is normally the case »on the basis of a gut feeling«; we were unable to identify clearly defined requirement criteria in that respect. Ultimately, the fact that the community of a space is not impaired by newly incorporated coworkers is crucial.*

---

#### 4.4.2 Critical assessment of the basic coworking values

---

*The following fundamental question arises first of all: what is at all the point of such a summary of values? Ultimately, a set of values is fundamentally aimed at providing a link for communities. It can create a community from an idea, even a movement that justifies such a description. Insofar it is of value to the coworking movement that such a set of values was defined, published and accepted by so many coworking spaces and coworkers at an early stage.*



Dennoch ist natürlich zu fragen, inwieweit diese Werte auch real gelebt werden. Leider ist uns keine Untersuchung bekannt, die sämtliche dieser Werte ihrer Relevanz nach abfragt. In einer Deskmag-Veröffentlichung zur zweiten Coworking-Befragung<sup>55</sup> wurden allerdings zumindest die meisten der genannten Werte und Prinzipien abgefragt. Zunächst wurden die Coworker gefragt, wie wichtig ihnen persönlich diese Werte sind.

Community, Kooperation, Offenheit und Nachhaltigkeit – damit enthält diese Auswertung vier der hier behandelten fünf Grundwerte. Wiederum drei dieser vier Grundwerte werden von über 90% aller Coworker als sehr wichtig oder wichtig angesehen – mit, wenn man so möchte, Schwerpunkt auf den Merkmalen Community und Kooperation. Vergleichsweise wenig überraschend ist, dass die Nachhaltigkeit hier den hinteren Platz belegt – wobei auch hier die Zustimmung noch sehr hoch ist (vgl. Abb. 15).

Die Frage nach der Einschätzung der Wichtigkeit dieser Werte bezogen auf die generelle Stimmung im Coworking Space ergibt ein ähnliches Bild mit letztlich geringen Verschiebungen.

Natürgemäß trauen Individuen anderen Menschen eine eher geringere Bedeutung und Beachtung von Werten zu als sich selbst, insofern sind die durchgängig etwas geringeren Prozentzahlen nicht überraschend. Überraschend ist eher, dass sie noch immer sehr hohe Werte annehmen, was auf ein hohes Vertrauen in die verbreitete Bedeutung der Werte innerhalb der Community schließen lässt.



*Nevertheless, the question naturally arises as to the extent to which these values are actually put into practice. Unfortunately, we are not aware of any investigation that surveyed all of these values in terms of their relevance. However, in a Deskmag publication on the second Coworking questionnaire<sup>55</sup> at least most of the stated values and principles were surveyed. First of all the coworkers were asked how important these values were to them personally.*

*Community, co-operation, openness and sustainability – therefore, this evaluation contains four of the five basic values addressed here. In turn, three of these four basic values are considered very important or important by more than 90% of all coworkers – with, so to say, a focus on the features community and co-operation. It is comparatively of little surprise that sustainability takes the last position – whereby approval is also very high in that respect (see Fig. 15).*

*The question of the assessment of the importance of these values in relation to the general mood in the coworking space produces a similar picture, ultimately with minor displacements.*

*Naturally, individuals afford other people a rather lower significance and compliance with values than themselves. Insofar the slightly lower percentage figures across the board are not surprising. What is surprising though is the fact that they still assume very high values, which suggests a high level of trust in the significance of the values spread within the community.*



Wir sehen es in diesen Bewertungen aus Abb. 15 und Abb. 16 erneut: die gleichzeitige Favorisierung der scheinbar konkurrierenden Grundwerte bzw. -prinzipien Community und Unabhängigkeit scheint ein Phänomen darzustellen, das in Coworking Spaces nicht nur erwünscht ist, sondern tatsächlich auch gelebt wird. Doch – wie ist dies möglich? Eben darin liegt mit Sicherheit ein Großteil der Faszination des Coworking – ein Thema, mit dem wir uns nun beschäftigen wollen.



We can see it in these evaluations from Fig. 15 and Fig. 16 again: the simultaneous favouring of apparent rival basic values or principles community and independence appears to constitute a phenomenon that is not only desired but is actually implemented too in coworking spaces. But how is that possible? Without doubt that accounts for a large share of the fascination of coworking – a topic that we shall now address.

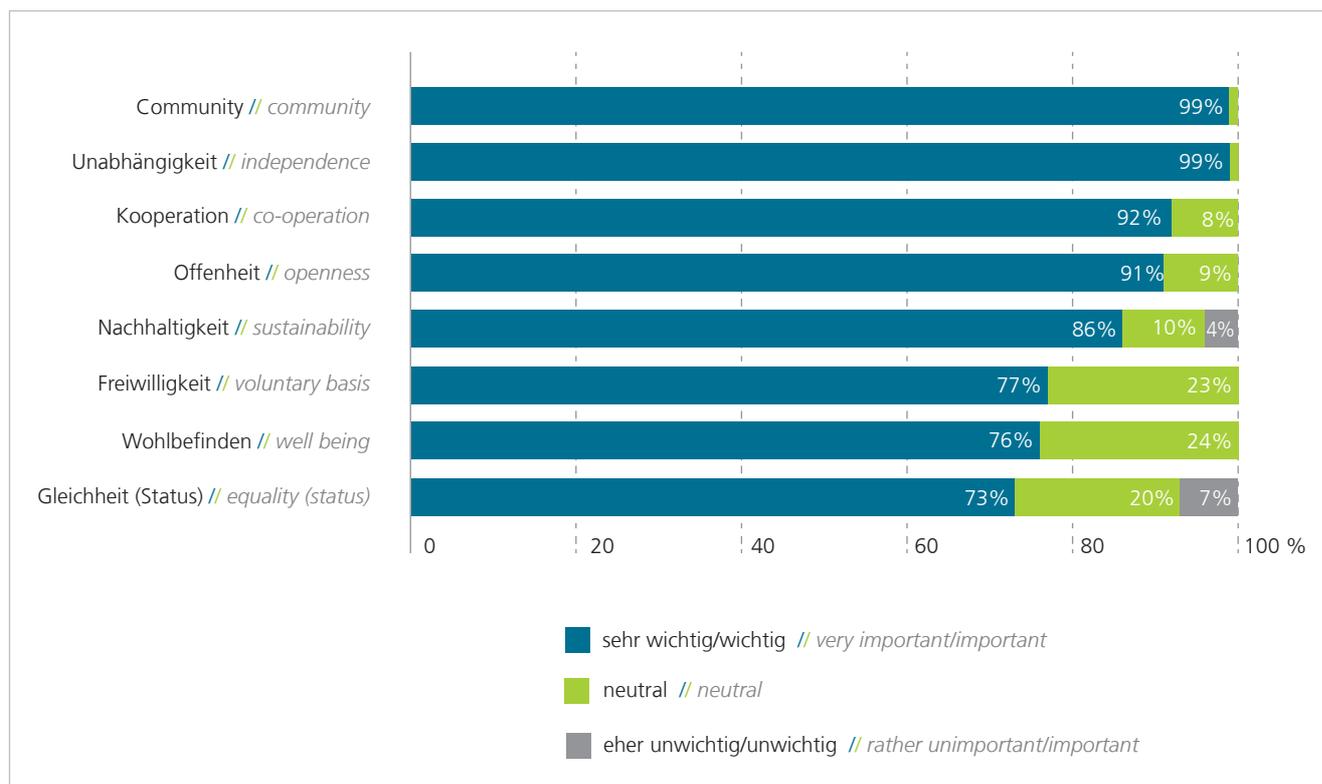
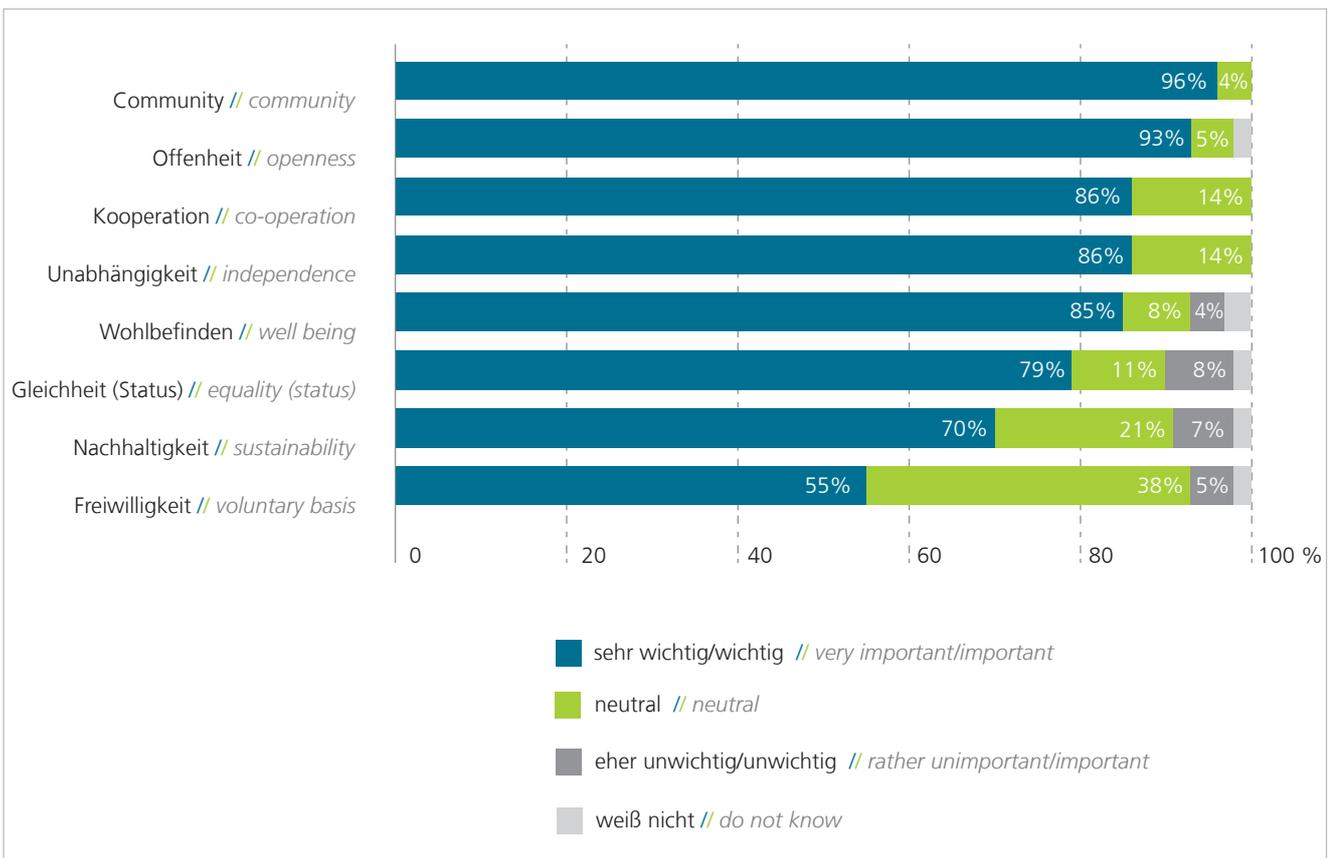


Abb. 15:  
Welche der folgenden Werte oder Prinzipien sind Dir persönlich wichtig?<sup>56</sup>



Fig. 15:  
To which of the following values or principles do you personally attach importance?<sup>56</sup>



▲  
 Abb. 16:  
 Wie wichtig sind die Werte und Prinzipien gemessen an der allgemeinen Stimmung in Deinem Coworking Space?<sup>57</sup>

▲  
 Fig. 16:  
 How important are the values and principles based on the general atmosphere in Deinem Coworking Space?<sup>57</sup>

# 5

## FASZINATION COWORKING // THE FASCINATION OF COWORKING

►► »It's just about fun.«<sup>58</sup>



Wenn jemand seinen Arbeitsplatz so beschreibt, erweckt er oder sie Neugierde und vielleicht ein wenig Misstrauen. Wie sieht eine Arbeitsform aus, die so viel Spaß macht? Wo gibt es so etwas und wer arbeitet dort? In unseren Köpfen ist Arbeit allzu oft nur mit Effizienz, Zwängen und grauem Alltag verbunden. Wie anziehend und wunderbar ist es da, wenn uns jemand erzählt, dass er oder sie eine erfreuliche Alternative entdeckt hat.

Doch kann das sein? Nur Spaß? Wo bleibt denn da die Arbeit?! Kann man in solch einer Umgebung produktiv arbeiten? Mit dem landläufigen Verständnis von Arbeit und Leistung ist purer Spaß nur schwer vereinbar.

Spaß in den Mittelpunkt der Beschreibung von Coworking zu stellen ist insofern sinnvoll, als die Anziehungskraft der Coworking Spaces so einen Namen bekommt. Doch besteht der Reiz des Coworking allein aus dem Spaß dabei? Oder geht es nicht um viel mehr? Was zieht immer mehr Menschen in Coworking Spaces und stellt für sie einen Mehrwert im Vergleich zu bekannten Arbeitsformen dar? Was bewegt den Einzelnen dort einen Arbeitsplatz zu nutzen?

Um diese Fragen zu beantworten, lohnt es sich, zuerst die Situation der häufigsten Nutzer von Coworking Spaces, den Freelancern<sup>59 60</sup>, genauer unter die Lupe zu nehmen.

58 Diskussionsbeitrag über Coworking auf der »Coworking Europe 2012«

59 Foertsch 2012e, Abb. 1

60 Mit Freelancern, im Deutschen »Freien Mitarbeitern«, ist eine Teilmenge der Selbstständigen gemeint. Selbstständige zeichnen sich dadurch aus, dass sie keine sozialversicherungspflichtige Tätigkeit ausführen und auf eigene Rechnung arbeiten. Freelancer arbeiten auch so, sind aber im Rahmen von Dienst- oder Werkverträgen für Firmen tätig, ohne in diese eingegliedert und eine vollwertige arbeitnehmende Person im Sinne des Arbeitsrechts zu sein (vgl. Wikipedia 2013c).



*If someone described their workplace in that way, he or she would arouse curiosity and perhaps a little distrust. What does a work form look like that is so much fun? Where is that available and who works there? In our heads, work is all too often merely associated with efficiency, duress and the daily grind. How uplifting and wonderful it is when someone tells us that he or she has discovered a pleasant alternative?*

*But can that actually be the case? Just fun? What about the work? Can people work productively in such an environment? It is very difficult to combine pure fun with the popular understanding of work and performance.*

*Placing fun at the forefront of the description of coworking is meaningful insofar as the draw of the coworking spaces is therefore given a name. But in that respect is the incentive for coworking made up of fun alone? Or is there much more to it? What draws increasing numbers of people to coworking spaces and do they constitute added value for them compared to the known work forms? What moves individuals to use a workplace there?*

*To answer these questions it makes sense to first of all take a closer look at the situation of the most frequent users of coworking spaces<sup>59 60</sup>.*

58 Discussion contribution about coworking at »Coworking Europe 2012«

59 Foertsch 2012e, Diagram 1

60 Freelancers »freelance contributors« is understood to mean a partial quantity of the self-employed persons. Self-employed persons are characterised by an activity that is not subject to social insurance contributions and the fact that they work on their own account. Freelancers also work like that but render services as part of contracts for work and services on behalf of companies without being incorporated in these and without being fully valued gainfully-employed persons within the meaning of German industrial law (see Wikipedia 2013c).

## 5.1

### ZUR SITUATION DES FREELANCERS // THE FREELANCER'S SITUATION

▼

Wie bereits in Kapitel 3 erwähnt, haben die Freiheit und Unabhängigkeit der Freelancer einen Preis. Dieser wurde vielleicht am Anfang von vielen unterschätzt, blieb hinter den Vorteilen der Selbständigkeit zurück oder musste aufgrund wirtschaftlicher Zwänge in Kauf genommen werden. Doch über die Zeit kommen diese Probleme immer mehr zum Tragen und summieren sich durch ihre Beständigkeit zu einer wachsenden Belastung auf. Da die weltweite wirtschaftliche Lage teilweise prekär ist, seitdem durch die Finanzkrise 2007 der finanzielle Druck auf die Unternehmen erhöht wurde<sup>61</sup>, kommt es vermehrt zu atypischen Anstellungsverhältnissen. Die Zahl von Freelancern wächst also nicht nur aus individuellen, sondern auch aus strukturell-wirtschaftlichen Gründen und führt im Sinne der Normalverteilung zu einer höheren absoluten Zahl von Worst-Cases. Es gibt dementsprechend immer mehr Beispiele für gelungene Selbständigkeit, aber auch mehr Freelancer, die unter den Problemen und Nachteilen der selbständigen Arbeit leiden.

Ein Teil der Probleme, welche auf die Freelancer zukommen, lassen sich unter dem Stichwort »Entgrenzung der Arbeit« zusammenfassen. Im Zuge der Flexibilisierung von Arbeit werden etablierte Strukturen aufgebrochen und versucht auf einem dynamischeren Niveau anzusiedeln. Dadurch kommt es zur Entgrenzung von Arbeit: Alte Strukturen werden aufgeweicht und es entsteht eine Öffnung für neue Möglichkeiten und alternative Gestaltung der Arbeit.

▼

*As stated in Chapter 3, freelancers' freedom and independence have a price. This was perhaps underestimated by many in the beginning but fell behind the advantages of independence or had to be accepted due to economic constraints. But over a period of time these problems increasingly come to the fore and as a result of their consistency constitute a growing strain. Atypical employment relationships are increasing in view of the fact that the economic situation is, in part, particularly precarious and since then the financial pressure on companies has increased as a result of the 2007 financial crisis<sup>61</sup>. The number of freelancers is not only growing for individual, but also for structural and economic reasons, and within the meaning of the normal distribution leads to a higher absolute number of worst cases. Accordingly there are increasing numbers of examples of successful self-employed activity, but also more freelancers suffering from the problems and disadvantages of self-employed work.*

*One part of the problem that affects freelancers can be summarised by way of the keyword »Delimiting the work«. During the course of rendering work more flexible, established structures are broken down and attempts are made to move towards a more dynamic level. This leads to the delimitation of the work. Old structures are softened up and an opening is created for new opportunities and alternative work organisation.*



Die Öffnung und Entgrenzung erstreckt sich über alle sozialen Dimensionen und stellt auch das bestehende Verhältnis von »Arbeit« und »Freizeit« in Frage. In diesem Umbruch ziehen sich die Arbeitgeber zum Teil zurück und überlassen es oftmals den Arbeitenden selbst, mit den neuen Strukturierungsanforderungen umzugehen. Dadurch eröffnet sich die Chance einer individuell angepassten Strukturierung; andererseits ist auch die Gefahr der Überforderung vorhanden<sup>62</sup>.

Denn im schlimmsten Fall arbeitet ein Freelancer über längere Zeit in seinem Home Office. So entsteht eine räumliche Entgrenzung von Arbeit und Privatleben<sup>63</sup>, die zu einem ständigen Kampf zwischen den Lebensbereichen führt. Dieser Kampf ist kräftezehrend und endet im Fall einer Niederlage mit ungeregelten und eventuell übermäßigen Arbeitszeiten, Ablenkung, Konflikten im Privatleben und ständiger Anspannung<sup>64</sup>.

Aber auch die räumliche und soziale Isolation, die durch die fehlende Gemeinschaft in der Firma und der ehemals zwangsläufigen Arbeit im Home Office entsteht<sup>65 66</sup>, zählt zu den Problemen der Freelancer: Ständig allein zu sein wirkt sich nicht nur negativ auf die psychische Befindlichkeit aus<sup>67</sup>, sondern schadet auch der beruflichen Leistung<sup>68</sup>. Denn der fehlende persönliche Kontakt schränkt den notwendigen Informationsaustausch mit Kollegen ein, der in dynamischen Branchen entscheidend ist, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Außerdem leidet auch das berufliche Netzwerk mit der Zeit, was zu einer problematischen Auftragslage führen kann<sup>69</sup>.

62 Voß 1998, S. 15

63 Kempf 2013, F. 9

64 Jürgens und Voß 2007, S.34

65 Kempf 2013, F. 9

66 Bender 2013, S.40

67 Rajaratnam et al. 2008, S. 464

68 DeGuzman 2011

69 Pohler 2011b vgl. S. 13f



*The opening and delimitation affect all social dimensions and call into question the existing relationship of »work« and »leisure«. In this upheaval, the employers, in part, take a step back and frequently leave the workers themselves to deal with the new structuring requirements. This opens up the opportunity for individually adjusted structuring, while on the other hand there is also a risk of being overwhelmed<sup>62</sup>.*

*In the worst case, a freelancer will work for a lengthy period in his home office. This creates a spatial delimitation of work and private life<sup>63</sup>, which leads to a constant battle between the living areas. Such a battle drains energy and in the event of a failure ends in unregulated and potentially excessive working hours, distraction, conflicts in private life and constant tension<sup>64</sup>.*

*But the spatial and social isolation that arises because of the lacking community in the company and the inevitable work in the home office<sup>65 66</sup> also rank among freelancers' problems: constantly being alone not only has a negative effect on the psychological state<sup>67</sup>, it also has a detrimental effect on the professional performance<sup>68</sup>. Lacking personal contact limits the necessary exchange of information with colleagues, which is crucial in dynamic sectors to remain up-to-date. In addition, over a period of time the professional network suffers, which can lead to problems involving incoming orders<sup>69</sup>.*

62 Voß 1998, p. 15

63 Kempf 2013, p. 9

64 Jürgens and Voß 2007, p.34

65 Kempf 2013, p. 9

66 Bender 2013, p.40

67 Rajaratnam et al. 2008, p. 464

68 DeGuzman 2011

69 Pohler 2011b see p. 13f



Die Freelancer befinden sich also im schlimmsten Fall, und manchmal erst nach einiger Zeit, in einer Situation, die durch mangelnde berufliche und soziale Sicherheit gekennzeichnet ist<sup>70</sup>.

Die genannten Probleme des Home Office haben in den vergangenen Jahren bei vielen Freelancern als Motivatoren fungiert, nach einer Alternative zu suchen. Außerdem wächst die Interessensgruppe der Selbstständigen ohne Mitarbeiter in den letzten Jahren ständig an<sup>71</sup>, was weitere Bewegung in die Landschaft der alternativen Arbeitsformen bringt.

Unter diesen Bedingungen hat sich das Coworking entwickelt. Es stellt auf dem Weg der Evolution eines angemessenen Arbeitsplatzes momentan eine vorteilhafte Lösung dar, welche ihre Nutzer aber nicht nur zufrieden stellt, sondern richtiggehend begeistert.



*»I think a lot more people are going to get into this as time goes on. People are free to work from home and are free to not have to go into an office. People work from home and then realize how much it sucks, so they want to see what else is out there. I think a coworking spot is really the best of all worlds.«<sup>72</sup> (Kevin Scott)*



Unter den Coworkern herrscht ein Enthusiasmus, der über die Erleichterung eine funktionale Lösung gefunden zu haben hinausgeht. Sie haben ihren Platz gefunden, an dem sie Spaß an und bei der Arbeit haben. Doch was finden Menschen in Coworking Spaces noch, was sie begeistert und anzieht? Wie begründet sich die Begeisterung und der Zuspruch vieler Menschen?



*In the worst case, and on occasion after a certain period of time, freelancers find themselves in a situation that is characterised by lacking professional and social security<sup>70</sup>.*

*In the past, the stated home office problems have acted as motivating forces for many freelancers to look for an alternative. In addition, the interest group of self-employed persons without employees has constantly increased in the last few years<sup>71</sup>, which gives rise to further movement in the landscape of alternative work forms.*

*Coworking has developed under these conditions. On the path of evolution of an appropriate workplace, at the moment it constitutes an advantageous solution, which not only satisfies its users but also really delights them.*



*Coworkers are enthusiastic, which extends beyond the improvement of their situation, about having found a functional solution. They have found their place where they have fun at and during work. But what do the people in coworking spaces also find delighting and attracting? How can the enthusiasm and popularity of many people be justified?*

70 Pohler 2012, S. 66, 69

71 Statistisches Bundesamt (Destatis) 2012

72 DeGuzman et al. 2011 S. 233

70 Pohler 2012, p. 66, 69

71 German Federal Statistical Office (Destatis) 2012

72 DeGuzman et al. 2011 p. 233

## 5.2

### DREI KOMPONENTEN DER FASZINATION // THREE COMPONENTS OF THE FASCINATION

Die Faszination des Coworking kann auf äußerst vielfältige Weise zustande kommen. Denn die Coworking Spaces unterscheiden sich in ihrer äußeren Erscheinung ebenso wie die Konzepte der Betreiber und die Beschreibungen durch verschiedene Nutzer. Fragt man Coworker, warum sie Coworking Spaces nutzen, fallen die Antworten so unterschiedlich wie begründet aus. Nachfolgend ist eine Auswahl solcher Antworten beispielhaft zusammengestellt:

*The fascination of coworking can be brought about in an extremely varied manner. The coworking spaces differ in their outer appearance just like the concepts of the operators and the descriptions by various users. If coworkers are asked why they use coworking spaces, the answers are just as varied as they are justified. Below is a selection of such answers summarised as examples:*

► ► *»I wanted to be in an environment with other creative people, to be able to bounce ideas off them, and to use the creative energy to improve my work.<sup>73</sup>« (Anthony Grieder)*

*»The networking is the biggest plus. Many professionals attend conferences specifically to nurture their networks. Just being at NextSpace does that. It's like watering your network every single day.<sup>74</sup>« (Mike Muldoon)*

*»For silence, I prefer working at home. However, I also have a need for a community, networking, resources, friends, and some chaos to remind me of the world around me, and that is what coworking is for.<sup>75</sup>« (Reesa Abrams)*

*»I've learned over time that I respond well to getting dressed and going someplace to get work done. It promotes a healthy work-life balance.<sup>76</sup>« (Kyle de Haas)*

73 DeGuzman et al. 2011 S.197

74 DeGuzman et al. 2011 S. 210

75 DeGuzman et al. 2011 S.156

76 DeGuzman et al. 2011 S.189

73 DeGuzman et al. 2011 p.197

74 DeGuzman et al. 2011 p. 210

75 DeGuzman et al. 2011 p.156

76 DeGuzman et al. 2011 p. 189



◀ Abb. 17:  
Solution Space, Köln

◀ Fig. 17:  
Solution Space, Cologne



Zusammen ergeben diese Aussagen eine Annäherung an die Faszination des Coworking, bei der individuell verschiedene Facetten im Vordergrund stehen. Die Coworking Spaces und das Arbeiten dort unterscheiden sich in ihren Erscheinungsformen so sehr voneinander wie die Bedürfnisse und Vorlieben der Personen, die sie nutzen. Durch diesen hohen Grad der Individualisierung entsteht ein unglaublicher Möglichkeitsraum für die Erscheinungsformen von Coworking Spaces. Was dann als reizvoll und attraktiv wahrgenommen wird, liegt im Auge des Betrachters.

Bei eingehender Prüfung kristallisieren sich jedoch drei Komponenten der Arbeit und Arbeitsweise heraus, die in allen Coworking Spaces vorhanden sind. Dabei handelt es sich um

- die Strukturierung,
- die Community und
- die Freiheit beziehungsweise Unabhängigkeit.

Diese Komponenten sind in allen Coworking Spaces vorhanden, ihre Ausprägungen unterscheiden sich jedoch stark. Sie eignen sich aber, um die Anziehungskraft von Coworking Spaces systematisch zu beschreiben, weil sie Klassen zur Einordnung der Merkmale von Coworking Spaces bilden.

### 5.2.1 Die Strukturierung

Coworking Spaces geben der Arbeit von Freelancern wieder einen Rahmen, der einerseits materiell und andererseits sozial ist. In einem ersten Schritt bilden der **Raum** und die entsprechende **Infrastruktur** den materiellen Rahmen.

Der Aspekt eines externen **Raums** für die Arbeit ermöglicht es eine räumliche Trennung zwischen Arbeit und Freizeit herzustellen. Diese räumliche Trennung ist individuell gewählt und stellt eine Art der Strukturierung dar, welche die Arbeitenden selbst übernehmen, um mit der Entgrenzung der Arbeit, in



*Combined these comments provide an approximation of the fascination of coworking in which individual and varied facets are at the fore. The coworking spaces and working there differ in their forms of appearance so much from each other as the requirements and preferences of the persons that use them. This high level of individualisation creates an unbelievable space for opportunity for the appearance forms of coworking spaces. What is perceived as delightful and attractive is in the eye of the beholder.*

*During the course of an in-depth review, three components of the work and working method have emerged that exist in all coworking spaces. These are*

- *The structuring,*
- *The community and*
- *The freedom or independence.*

*These components exist in all coworking spaces, but their characteristics differ considerably. However, they are suitable with regard to systematically describing the draw of coworking spaces because they form classes for classifying the features of coworking spaces.*

### 5.2.1 The structuring

*Coworking spaces provide the work of freelancers with a framework that is material on the one hand and social on the other. In a first step the **space** and the corresponding **infrastructure** form the material framework.*

*The aspect of an external **space** for the work facilitates the creation of a spatial separation between work and leisure. This spatial separation is individually chosen, and constitutes a type of structuring that the workers themselves assume to deal with the delimitation of the work, in this case*



diesem Fall auf räumlicher Ebene, umzugehen. Das Individuum schafft also neue Verhältnisse, welche der Entgrenzung von Arbeit insofern entgegenwirken, als sie dem Einzelnen Strategien und Verhaltensmuster für konkrete Situationen an die Hand geben. Dadurch wird ein tiefergreifender Konflikt verhindert, die entsprechenden Ressourcen gespart und für andere Aufgaben verfügbar gemacht.

Die Möglichkeit im Bedarfsfall eine räumliche Trennung zwischen Arbeit und Freizeit herstellen zu können, wirkt sich positiv auf das Gleichgewicht dieser beiden Komponenten aus. Denn mit einem externen Arbeitsplatz gibt es einen Ort, an dem die Arbeit getan wird, und ein Zuhause, das primär für die Freizeit da ist. So wird eine äußere Trennung der Bereiche erzwungen, welche eine Trennung im Kopf begünstigt, wodurch potentielle Konflikte verhindert, Ablenkungen minimiert und die Motivation gefördert werden. Damit ist die Strukturierungsanforderung an das Individuum verkleinert und mehr mentale Ressource für andere Belange verfügbar.

Subjektiv berichten Coworker genau von diesem entlastenden Effekt einer räumlichen Trennung:

»... man lernt es dann schon auch irgendwann wertzuschätzen, Arbeit und Privatleben zu trennen, also zumindest räumlich ...« (Interview CW\_01)

Im Coworking Space wird außerdem die **Infrastruktur** geteilt. Dazu gehören zum Beispiel die Internetverbindung, Drucker und Besprechungsräume. Aber auch für die Dienstleistungen, die an einem Arbeitsplatz erledigt werden müssen, ist in einem Coworking Space gesorgt. Ob bei der Einrichtung des Internets, Instandhaltung, Reinigung, Einkäufen und Rechnungen – ein Coworker kann sich getrost zurücklehnen und vom Klopapier bis zur Kaffeetasse auf den Betreiber verlassen.



*at a spatial level. The individual therefore creates new circumstances that counter the delimitation of the work insofar as they provide the individual with strategies and behavioural patterns for specific situations. This prevents a further-reaching conflict, saves corresponding resources and makes them available for other tasks.*

*The option, where necessary, of being able to create a spatial separation between work and leisure comes across as positive for the balance between these two components. An external workplace provides a location at which work is performed and a home that primarily exists for leisure. This forces an external separation of the areas that favours a separation in the mind and prevents potential conflicts, minimises distractions and promotes motivation. Therefore, the structuring requirement for the individual is reduced, and more mental resources are available for other matters.*

*Subjectively coworkers cite exactly this relief effect of a spatial separation.*

»... at some stage you learn to appreciate separating work and private life, at least in terms of space ...« (Interview CW\_01)

*The **infrastructure** is additionally shared in the coworking space. This includes the internet connection, printers and meeting rooms. But the coworking spaces also provide for services that need to be performed at a workplace. Whether setting up the internet, maintenance, cleaning, purchasing and invoices – a coworker can safely lean back and rely on the operator for things ranging from toilet paper to the coffee cups.*



◀ Abb. 18:  
Rochuspark, Wien

◀ Abb. 18:  
Rochuspark, Vienna



»Es geht nicht nur um Flexibilität, sondern um die Kopfschmerzen ... die Putzfrau, Internet, Nebenkosten, Konferenzräume, und das sind ja alles Sachen, mit denen ein Geschäftsführer sich nicht unbedingt auseinandersetzen will, weil er gerade ne Firma aufbaut ...« (Interview CW\_02)

Die gemeinschaftliche Nutzung des Raumes und der Infrastruktur ist für die Coworker unter der Bedingung eines Arbeitsplatzes außerhalb der eigenen vier Wände finanziell sehr sinnvoll.

Als zweite wichtige Funktion hebt der Coworking Space aber auch die soziale Isolation auf und fungiert so als sozialer Rahmen der Arbeit.

Spätestens mit den Hawthorne-Experimenten in den 1920er Jahren ist klar geworden, dass soziale Faktoren die Arbeitsleistung über die objektiven Arbeitsbedingungen hinaus stark beeinflussen. In diesen Experimenten führte nur die Tatsache, dass Arbeitende beobachtet wurden und Aufmerksamkeit von Dritten erhielten, zu einer klaren Leistungssteigerung, die nicht auf die Manipulation durch die Experimente zurückzuführen war<sup>77</sup>.

Spezifischer wirkt sich die Anwesenheit anderer positiv auf die Arbeitsmotivation und Performanz aus. Man nennt diese Performanzsteigerung auch »Kollegeneffekt«<sup>78</sup> und es liegen zahlreiche Studien über seine Existenz vor<sup>79 80</sup>.

Bisher sind Coworking Spaces meistens offene Räume, die über keine oder wenig Rückzugsmöglichkeiten verfügen. In diesem Sinne schließt sich auch hier die allfällige Diskussion



»It is not only about flexibility, but also the headaches ... the cleaning staff, internet, incidental costs, conference rooms, and these are all things that a managing director does not necessarily want to have to deal with because he is starting up a company ...« (Interview CW\_02)

*The joint use of a space and infrastructure makes a great deal of financial sense for the coworkers on condition that a workplace is outside their own four walls.*

*As the second key function, the coworking space also highlights the social isolation, and therefore acts as a social framework for the work.*

*At the latest with the Hawthorne experiments in the 1920s it became clear that social factors have a strong influence on the work performance beyond the objective working conditions. In these experiments, merely the fact that workers were observed and received attention from third parties led to a clear performance increase that was not attributable to manipulation due to the experiments<sup>77</sup>.*

*Specifically, the presence of others has a positive effect on the work motivation and performance. This performance increase is also referred to as the »colleague effect«<sup>78</sup> and its existence is supported by numerous studies<sup>79 80</sup>.*

*To date, coworking spaces have normally been open spaces that have no or few opportunities for retreat. In this sense the possible discussion about the advantages and disadvan-*

77 Nerdinger et al. 2011b, S. 48ff

78 Sprenger 2013, S. 72

79 Mas und Moretti 2009, S. 33

80 Falk und Ichino 2006, S. 1

77 Nerdinger et al. 2011b, p. 48 et seq.

78 Sprenger 2013, p. 72

79 Mas and Moretti 2009, p. 33

80 Falk and Ichino 2006, p. 1



bezüglich der Vor- und Nachteile von Großraumbüros an, die keinesfalls eindeutig beantwortet werden kann. Sicher ist aber: die räumliche Integration von mehreren Arbeitenden hat neben dem positiven Kollegeneffekt auch einen hemmenden Effekt, der durch die Störung durch andere zustande kommt.

Dass sich die Arbeit im Coworking Space unter dem Strich trotzdem positiv auf die Produktivität der Coworker auswirkt, ist ein Fakt, denn die Coworker geben einen Produktivitätszuwachs von 75% und eine Einkommenssteigerung von 38% an, seit sie im Coworking Space arbeiten<sup>81</sup>. Für diesen Anstieg gibt es auf der Ebene der sozialen Rahmenbedingung zwei mögliche Gründe:

Erstens arbeitet nur ein Bruchteil der Coworker täglich im Coworking Space; in einer repräsentativen Studie belief sich der Anteil lediglich auf 32%. Die beliebteste Alternative war mit 80% weiterhin das Home Office<sup>82</sup>. Unter der Voraussetzung, dass sich das Home Office mit der dort herrschenden Ruhe für die Kernarbeit, also konzentriertes Arbeiten, eignet und der Coworking Space für Ideengenerierung und soziale Bedürfnisse den idealen Ort zur Verfügung stellt, ist die Tatsache, dass Coworker die Wahl zwischen den beiden Arbeitsorten haben, entscheidend. Durch die optimale Anpassung der Umgebung an die anstehende Aufgabe wird die Produktivität im Endeffekt erhöht.

Aber die Coworking Spaces sind als institutionalisierte Arbeitsräume auch Singeber für die Arbeit für seine Nutzer: Allein, dass es sich bei Coworking Spaces um Arbeitsplätze handelt, macht Tätigkeiten, die dort ausgeführt werden zu »Arbeit« und erleichtert es seinen Nutzern, dies vor sich selbst und vor anderen so zu deklarieren<sup>83</sup>.

81 Foertsch et al. 2012, S.6

82 Foertsch 2012b

83 Bender 2013, S.26



*tages of open-plan offices, which cannot be answered with any clarity, becomes part of the development. However, there are no doubts about the fact that the spatial integration of several workers has, in addition to the positive colleague effect, a limiting effect caused by the disruption by others.*

*The positive effect on co-workers' productivity in the coworking space overall is a fact because coworkers cite a productivity increase of 75% and an income increase of 38% since working in a coworking space<sup>81</sup>. There are two possible reasons for this increase at the level of the social framework condition:*

*First of all, only a fraction of the coworkers work on daily bases in the coworking space; in a representative study the share was merely 32%. At 80%, the home office remained the most popular alternative<sup>82</sup>. On condition that the home office is suitable with the calm that exists there for the core work, i. e. concentrated working, and the coworking space provides the ideal location for the creation of ideas and social requirements, the fact that coworkers have the choice between the two work types is crucial. Productivity is ultimately increased by way of ideally adjusting the environment in line with the task on hand.*

*But coworking spaces also provide a sense of meaning for the work for their users in the capacity of institutionalised work spaces. Alone the fact that coworking spaces are workplaces renders activities that are performed there »work« and makes it easier for the users of such spaces, and others, to understand this<sup>83</sup>.*

81 Foertsch et al. 2012, p. 6

82 Foertsch 2012b

83 Bender 2013, p.26



Zuletzt verhindert die Arbeit in Coworking Spaces die möglichen Motivationsverluste, welche die Arbeit in Gruppen normalerweise mit sich bringt. Es gibt zwar eine Gruppe, die zeitgleich arbeitet und sich unterstützt. Jeder arbeitet aber an seinem eigenen Projekt. Dadurch kommt es nicht zu »sozialem Müßiggang«, womit der unbewusste Motivationsverlust eines Gruppenmitglieds aufgrund von Verantwortungsdiffusion bezeichnet wird. Auch das Phänomen der »Trittbrettfahrer«, der bewussten Entscheidung zu weniger Engagement möglich durch fehlende Transparenz, und der damit einhergehenden Moralverlust einer Gruppe<sup>84</sup>, bleibt aus. »Working independently, together«<sup>85</sup>. Jeder ist in der Regel unabhängig und selbständig für sein eigenes Projekt verantwortlich. Dadurch fehlt es in Coworking Spaces an Hierarchien, denn die Coworker sind nur sich selbst Rechenschaft über ihr Projekt, ihren Fortschritt und ihre Arbeitsweise schuldig. Bezüglich ihrer beruflichen Tätigkeit sind die Coworker also durch keinerlei Autorität vor Ort reglementiert. Trotzdem ist ein Team um sie, von dessen positiven Effekten sie profitieren und es steht jedem klar vor Augen, dass andere auch arbeiten müssen und man nicht der oder die Einzige ist, der sich mit der Arbeit quält. Es entsteht eine neue Art von Arbeitsgemeinschaft.

Die Coworking Spaces erfüllen also auf einer ganz basalen und strukturellen Ebene menschliche Bedürfnisse an Arbeit. Die Bedingungen der Arbeit haben sich durch technologische und ökonomische Entwicklungen verändert, während die menschliche Natur die Gleiche geblieben ist. In diesem größer werdenden Spannungsfeld stellen Coworking Spaces eine funktionale Lösung dar, die der Arbeit auf sozialer und struktureller Ebene wieder einen Rahmen gibt, der sich positiv auf die Produktivität auswirkt.



*Lastly, the work in coworking spaces prevents possible motivation losses, which is normally a characteristic of working in groups. There is a group that simultaneously works and supports itself. Each person works on his own project. This does not result in »social idleness«, which describes the unconscious loss of motivation of a group member due to responsibility diffusion. The »free-rider« phenomenon, the deliberate decision to make too little commitment as a result of lacking transparency and the associated moral loss<sup>84</sup>, does not apply. »Working independently, together«<sup>85</sup>. Everybody is normally independent and responsible on a self-employed basis for their own projects. As a result, coworking spaces lack hierarchies as the coworkers are only required to account for their project, their progress and their working method. With regard to their professional activity, the coworkers are therefore not regulated by any authority on site. Nevertheless they have a team around them and benefit from these positive effects, and they are clearly aware that others also need to work and that they are not the only ones who are tormented with work. A new type or work community emerges.*

*The coworking spaces therefore meet peoples' working requirements at an entire basal and structural level. Working conditions have changed as a result of technological and economic developments while human nature has remained the same. In this increasing field of tension, coworking spaces constitute a functional solution that once again provides a framework for work at social and structural level that has a positive effect on productivity.*

84 Nerdinger et al. 2011b, S.102ff

85 o.V.

84 Nerdinger et al. 2011b, p.102 et seq.

85 Author not stated

Abb. 19:  
Loffice, Wien



Fig. 19:  
Loffice, Vienna





---

## 5.2.2 Die Community

---

Bei Coworking Spaces handelt es sich aber längst nicht nur um eine geteilte Infrastruktur im Sinne eines geteilten Büros. Vielmehr findet man in Coworking Spaces eine Gemeinschaft vor, innerhalb derer sich die Mitglieder kennen, unterstützen und vertrauen.

»(...) *da haben wir auch zu Anfang (...) gedacht, es geht um Schreibtische und Meetingräume – das muss alles funktionieren und wenn hier Internet ausfällt, ist ... großes Drama, aber warum die Leute eigentlich herkommen, ist, weil sie Teil einer Community sind.*« (Interview CWS\_07)

Was Menschen sich in diesem Fall von einer Gemeinschaft versprechen, lässt sich auf einer **nutzenorientierten** und einer **sozialen Dimension** beschreiben. Betrachtet man die nutzenorientierte Dimension, findet man zwei große Klassen, die sich mit Netzwerk und Zusammenarbeit betiteln lassen. Die nutzenorientierten Kategorien wirken sich hauptsächlich auf die Produktivität aus und sind messbar. Auf der sozialen Dimension sind größtenteils weiche Faktoren verortet, welche sich in ihrer Mehrheit auf das Wohlbefinden, und damit indirekt auf die Produktivität, auswirken.

Blickt man auf die **nutzenorientierte Dimension**, ist ein funktionierendes Netzwerk eine wichtige Voraussetzung. Zu wissen, wer was kann, wer was braucht und wer wen kennt, erweist sich im Arbeitsalltag von Selbstständigen allzu oft als entscheidende Komponente zum Erfolg<sup>86</sup>.

Die Menschen in einem Coworking Space bilden ein solches professionelles Netzwerk, auf das man durch eine Mitgliedschaft zurückgreifen kann. Dank des Austauschs der Coworker ist es wahrscheinlich, dass die Informationen im Coworking Space fluktuieren.



---

## 5.2.2 The community

---

*Coworking spaces are clearly not a divided infrastructure within the meaning of a divided office. Moreover in coworking spaces one finds a community within which the members know, support and trust each other.*

»(...) In the beginning we also (...) thought it is about desks and meeting rooms – it all needs to work and when the internet fails here ... huge drama, but the reason why the people come here is because they are part of a community.« (Interview CWS\_07)

*What people expect in such a case from a community can be described in a **user-oriented** and a **social dimension**. If one considers the user-oriented dimension, one finds two large classes that can be called network and collaboration. The user-oriented categories largely have an effect on the productivity and are quantifiable. Largely soft factors have been identified in the social dimension, which predominantly have an effect on the well being and therefore indirectly on productivity.*

*If one looks at the **user-oriented dimension**, a functioning network is a key precondition. Knowing who can do what, who needs what and who knows who prove to be crucial components for success all too often in the daily work situation of self-employed persons<sup>86</sup>.*

*The people in a coworking space form such a professional network that one can fall back on by way of membership. Thanks to the exchanges of coworkers, it is likely that the information will fluctuate in the coworking space.*



Die Kontakte, die innerhalb eines Netzwerkes bestehen, können einen Kunden oder ein Projekt vermitteln. Aber auch Investoren finden über ihre Kontakte Projekte, die sie für lohnenswert halten und auch Projektteams rekrutieren sich auf diese Weise. Nicht zuletzt ergibt sich für die Coworker durch das Netzwerk ein direkter Marktzugang, der gerade bei sehr neuen Ideen und Produkten entscheidend sein kann. Es gibt Menschen um einen herum, denen man von seiner Geschäftsidee erzählen kann, die einem konstruktive Rückmeldung geben möchten und können und die das Produkt am Ende eventuell konsumieren.

Auf jeden Fall erreicht man als Freelancer über dieses primäre Netzwerk eine Vielzahl an Menschen und dieser vergrößerte Wirkungskreis und die bessere berufliche Vernetzung schlagen sich letztlich in barem Geld nieder. In Zahlen berichten die Coworker, dass sich ihre Geschäftsbeziehungen durch die Arbeit im Coworking Space um 80% erweitert haben. Die so entstehende Vernetzung zwischen Auftraggebern und -nehmern verbessert die Auftragslage der Coworker, was wahrscheinlich ein Grund für die Einkommenserhöhung ist, von der 38% der Coworker in einer Umfrage berichten<sup>87</sup>.

Die genannten Vorteile treffen in besonderem Maße auf Startups zu. Diese sind in ihrer Anfangsphase sehr empfindlich für Ungleichgewichte, weil sie im finanziellen, personellen und ideellen Sinn oft noch nicht genügend Ressourcen haben, diese auszugleichen. Deshalb sind sie auf möglichst optimale Bedingungen angewiesen.

Betrachtet man die Vorteile des Coworking Spaces in der chronologischen Reihenfolge einer Gründung, findet sich zuerst eine Person, die mit einer Idee in den Coworking Space kommt oder in einem solchen durch Austausch mit und



*The contacts that exist within a network can give rise to a customer or a project. Even investors find new projects via their contacts, which are considered worthwhile, and project teams are recruited in this manner. Not least the network provides coworkers with direct access to a market, which can be crucial in particular in the case of very new ideas and products. There are people around who can be informed about a business idea, who want to and are able to provide productive feedback, and who may ultimately consume the product in the end.*

*In any case, as a freelancer by way of this primary network one has access to a variety of people and this enlarged sphere of influence, and the better professional network, is ultimately expressed in cash money. In terms of figures the coworkers state that their business relations have expanded by 80% as a result of the work in the coworking space. The networking created in this manner between employers and employees improves the coworkers' incoming orders, which is probably a reason for the increase in income. This was cited by 38% of the coworkers in a survey<sup>87</sup>.*

*The stated advantages apply, in particular, to start-ups. In their initial phase these are very sensitive to imbalances because in terms of their finances, personnel and idea they frequently do not have sufficient resources to rectify these. They are therefore dependent on the best possible conditions.*

*If one considers the advantages of the coworking space in the chronological sequence of a start-up, first of all there is a person who joins the coworking space with an idea or who develops an idea in a coworking space as a result of an*

87 Foertsch et al. 2012 vgl. S.6

87 Foertsch et al. 2012 see p.6



Inspiration durch andere Coworker eine Idee entwickelt. Hier trifft die Person Spezialisten an, welche die Kompetenz und Bereitschaft haben, diese Idee kontrovers zu diskutieren. Über diesen Dialog finden sich dann Menschen mit entsprechendem Wissen und Interesse an der Idee zusammen. So findet sich per Selbstselektion und quasi als Selbstläufer ein motiviertes und qualifiziertes Team für sein Startup zusammen, das sich über sein Interesse, seine Eigeninitiative und seine Kompetenz definiert. Durch die Selbstselektion ist auch von einer persönlichen Zuneigung unter den Teammitgliedern auszugehen. Unter solchen Bedingungen ist der Spaß an der Arbeit und im Team vorprogrammiert. Zuletzt können die Kontakte im Coworking Space dazu genutzt werden, von Erfahrungen anderer Coworker bei der Unternehmensgründung zu profitieren, Kooperationspartner zu finden und Investoren zu gewinnen<sup>88</sup>.

Aber auch auf finanzieller Ebene ist ein Coworking-Space attraktiv für Startups. In der anfänglichen Unsicherheit der Gründungsphase, in der Investitionen getätigt werden müssen, ohne dass sicher ist, wie sich diese entwickeln, erlaubt die Unverbindlichkeit der Mitgliedschaften in Coworking Spaces den Startups eine hochflexible Einmietung. Das ist möglich, weil durch die Einmietung in Coworking Spaces keine langfristige vertragliche Bindung entsteht, vielmehr bleiben die Unternehmen beweglich, was ihre Mietdauer betrifft. Außerdem ist es in einem Coworking Space relativ leicht möglich mehr oder weniger Leute im Team zu haben – ganz wie es die finanzielle Lage zulässt und die Arbeitssituation erfordert<sup>89</sup>. Coworking Spaces stellen also auf finanzieller Ebene den höchsten Grad an Flexibilität für die Startups sicher, sodass diese immer mehr professionelle Infrastruktur nutzen können.



*exchange with and inspiration by other coworkers. Here the person meets specialists with the skills and willingness to critically discuss the idea. This dialogue brings people together with the corresponding know-how about and interest in the idea. Therefore, by way of self-selection and, as it was as a foregone conclusion, a motivated and qualified team is put together for a start-up that is defined via its interest, own initiative and skills. Personal affection among the team members is to be assumed by way of the self-selection. Under such conditions, fun at work and in a team is pre-programmed. Lastly, the contacts in the coworking space can be used to benefit from the experience of other coworkers with regard to starting up a company, finding co-operation partners and investors<sup>88</sup>.*

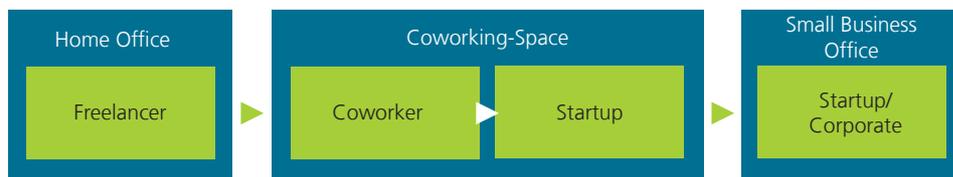
*A coworking space is attractive for start-ups at a financial level too. In the initial uncertainty of the start-up phase in which investments need to be made, without being sure how they will develop, the non-binding nature of the memberships in coworking spaces gives start-ups a highly flexible renting option. This is possible because renting in a coworking space means no long-term contractual commitment. Moreover companies remain flexible as far as their rental periods are concerned. In addition, in a coworking space is it relatively easy to have more or fewer people in a team – wholly in line with what the financial situation permits and the work situation<sup>89</sup>. Coworking spaces therefore guarantee the highest level of flexibility for start-ups at the financial level such that they are increasingly in a position to use professional infrastructure.*

88 Schürmann 2013, S: 43 f, S, 56

89 Döring 2010, S. 24

88 Schürmann 2013, p: 43 et seq., p. 56

89 Döring 2010, p. 24



◀ Abb. 20:  
Coworking Spaces als  
Transitionsorte von Free-  
lancern zu Corporates

◀ Fig. 20:  
Coworking spaces as  
transitional locations from  
freelancers to corporates

▼

Der finanzielle Aspekt ist für Startups deshalb besonders relevant, weil ihre Idee zwar Gold wert sein mag, das Kapital jedoch, das benötigt wird, um dieses Gold freizulegen, meistens erst beschafft werden muss<sup>90</sup>. Es gilt also in der Zeit der Gründungsphase Geld auszugeben, welches noch nicht verdient wurde und von dem auch nicht sicher ist, ob es verdient werden wird. Um dieses Risiko möglichst gering zu halten ist die Flexibilität gerade bezüglich der Arbeitsinfrastruktur entscheidend.

Es lässt sich also sagen, dass Coworking Spaces durch die Flexibilität ihrer Mitgliedschaften und den Zugriff auf ein großes Netzwerk die Unternehmensgründung erleichtern, in einer entscheidenden vulnerablen Phase Risiken minimieren und den Übergang von einer Idee in ein kleines oder mittleres Unternehmen nicht nur als Ort, sondern auch als Einrichtung unterstützen (Abb. 20). Somit wirken Coworking Spaces als Katalysatoren für Startups, in denen Ideen geboren, Kompetenzen gebündelt, Kontakte hergestellt und Infrastruktur zur Verfügung gestellt wird. Dadurch erhöht sich die Überlebenschance von Startups und ihre Wachstumschancen verbessern sich im Vergleich zur Entwicklung ohne die Institution der Coworking Spaces<sup>91</sup>.

Als nutzenorientierter Aspekt hat ein Netzwerk für Freelancer, und vor allem für Startups, positive Auswirkungen auf die Outputs ihrer Arbeit. Doch dieser Zusammenhang lässt sich erst erklären, wenn man betrachtet, wie ein Netzwerk handelt. In Coworking Spaces arbeitet ein loses aber greifbares Netzwerk zusammen.

▼

*The financial aspect is particularly relevant to start-ups because their idea may be worth gold but the capital that is required to release this gold initially needs to be procured<sup>90</sup>. During the start-up phase money needs to be spent that has not yet been earned, and it is not sure whether or not such money will in fact be earned. To keep the risk as low as possible, the flexibility is crucial, in particular regarding the work infrastructure.*

*It can therefore be said that as a result of the flexibility of their members the access to a large network, coworking spaces make starting up a company easier, minimise risks in a crucially vulnerable phase and support the transition from an idea in a small company or SME not only as a location but also as a facility (Fig. 20). Therefore, coworking spaces act as catalysators for start-ups in which ideas are born, skills are grouped together, contacts are established and infrastructure is made available. This increases the survival chances of start-ups and their growth opportunities improve compared to the development without the institution of coworking spaces<sup>91</sup>.*

*As a user-oriented aspect, a network has positive effects on the outputs of the freelancers and, above all, start-ups. However, this context can only be explained if one considers how a network operates. A loose but accessible network works together in coworking spaces.*

90 o. V.

91 Schürmann 2013, S. 51

90 Author not stated

91 Schürmann 2013, p. 51



Ein Netzwerk und die darin stattfindende Zusammenarbeit beeinflussen sich gegenseitig. Voraussetzung für ein zusammenarbeitendes Netzwerk ist jedoch eine Gemeinschaft, in der Vertrauen herrscht. Dabei meint Vertrauen »the willingness to put oneself at risk based on another individual's actions«<sup>92</sup>. Eine Person begibt sich also bewusst in Abhängigkeit zu einer anderen Person und setzt sich damit ihrer Entscheidungsgewalt aus. Aber natürlich schenkt man nicht jeder Person sein Vertrauen und die damit einhergehende Macht über einen. Der wichtigste Faktor für die Entstehung von Vertrauen ist das persönliche Kennen, aber auch Offenheit im Umgang miteinander konnte als relevantes Kriterium für Vertrauen isoliert werden<sup>93</sup>.

Diese Voraussetzungen sind in den Gemeinschaften der Coworking Spaces häufig gegeben, immerhin geben selbst in den großen Coworking Spaces 67% der Mitglieder an, viele bis fast alle Vornamen der anderen Coworker zu kennen<sup>94</sup>, es ist also mit Sicherheit von persönlichem Kontakt auszugehen. Weiterhin zählt Offenheit an sich zu den selbstdefinierten Grundwerten der Coworking Bewegung<sup>95</sup> und wird so in den einzelnen Coworking Spaces auch gelebt. Da diese entscheidenden Entstehungsbedingungen für Vertrauen gegeben sind, kann man auch empirisch ein hohes Level an Vertrauen messen: Bei einer Operationalisierung von Vertrauen über das Zurücklassen des Laptops oder Handys am Arbeitsplatz sind sich 83% der Coworker einig, dass sie sich dabei wohl fühlen<sup>96</sup>. Es besteht also keine Angst vor Diebstahl oder Missbrauch. Auch wenn dies empirisch nur auf einer materiellen Ebene erhoben wurde, lässt sich das als Indiz auch auf die ideelle Ebene ausweiten<sup>97</sup>.



*A network and the collaboration that takes place therein exert mutual influence. However, a collaborating network is conditional on a community characterised by trust. In that respect, trust means »the willingness to put oneself at risk based on another individual's actions«<sup>92</sup>. A person therefore deliberately depends on another person and therefore exposes himself to their decision-making power. Naturally, one does not place trust in everybody and the appertaining power to which one is exposed. The key factor for the decision involving trust is knowing someone personally, but openness in dealings with each other could be isolated as a relevant criterion for trust<sup>93</sup>.*

*These preconditions are frequently given in the communities of the coworking spaces. Even in the large coworking spaces, not less than 67% of the members state that they know many to almost all the first names of the other coworkers<sup>94</sup>, and therefore personal contact can definitely be assumed. Furthermore, openness ranks among the self-defined basic values of the coworking movement<sup>95</sup> and is also put into practice in the individual coworking spaces. In view of the fact that these crucial emerging conditions are given with regard to trust, a high level of trust can also be quantified empirically. In the case of operationalising trust by leaving laptops or mobile telephones at the workplace, 83% of the coworkers agree that they feel comfortable in that respect<sup>96</sup>. There are therefore no concerns about theft or misuse. Even if this is only established empirically at a material level, it can also be projected to the ideal level as an indication<sup>97</sup>.*

92 Atkins 2013, S.2

93 Schmiede et al. 2011, S. 18

94 Foertsch et al. 2012, S.8

95 Schürmann 2013, S.32; vgl. auch Kapitel 3.4

96 Foertsch et al. 2012, S.9

97 Entr Berlin 2013 2:25min

92 Atkins 2013, p.2

93 Schmiede et al. 2011, p. 18

94 Foertsch et al. 2012, p.8

95 Schürmann 2013, p.32; see also Chapter 4.4

96 Foertsch et al. 2012, p.9

97 Entr Berlin 2013 2:25min



Auf dieser Basis des Vertrauens, die in Coworking Spaces gegeben ist, etabliert sich leicht eine Kultur der Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung<sup>98</sup>.

Zusammenarbeit ist als einzelne Aktion und über eine gesamte Population betrachtet kein vorteilhaftes Verhalten für den Einzelnen<sup>99</sup>. Jahrzehntlang wurde das Konstrukt mit dem »Prisoner's Dilemma«<sup>100</sup> jedoch in dieser Weise operationalisiert und die daraus gezogenen Schlüsse als bare Münze genommen. Doch um valide Ergebnisse zu erhalten, ist es unerlässlich die **Situation** und die **Einstellungen** des einzelnen entscheidenden Individuums zu betrachten.

Denn sobald die **Situation** eine gewisse Stabilität und Vertrauen beinhaltet, verändern sich die Strategien der Beteiligten umgehend. Mit dem Wissen, dass ich einer Person in Zukunft wieder begegnen werde und dass sie erheblichen Einfluss auf meine Reputation in einer bestimmten Gruppe hat, werde ich mir zwei Mal überlegen, ob ich ihr die Zusammenarbeit verwehre und in Zukunft mit Gleichem und Schlimmerem zu rechnen habe<sup>101</sup>.

Deshalb etabliert sich in stabilen Gruppen die Norm der Reziprozität, welche die Kosten und den Nutzen der Gruppenmitglieder in Zusammenhang setzt<sup>102</sup>. Das bedeutet, dass mir entstandene Kosten für den Nutzen eines anderen Gruppenmitglieds mein Recht und seine Pflicht sind: Meine Kosten werden mir in Zukunft in gleicher Höhe zurückgezahlt. Damit eine solche Norm innerhalb eine Gruppe Zuspruch findet, sind

98 Schmiede et al. 2011, S.19

99 Axelrod und Hamilton 1981, S. 1390

100 Das Prisoner's Dilemma ist ein Paradigma aus der Spieltheorie, mit dem untersucht wird, wie kooperativ, beziehungsweise kompetitiv, das Verhalten von Menschen ist. Axelrod und Hamilton 1981. Vgl. S. 1392

101 Mas und Moretti 2009, S.143

102 Gouldner 1960, S.171



*A culture of collaboration and mutual trust is easily established on this basis of trust that is given in the coworking spaces<sup>98</sup>.*

*When considered as an individual act and throughout the entire population, collaboration is not an advantageous behaviour pattern for individuals<sup>99</sup>. For years, this concept was operationalised in this manner as the »prisoner's dilemma«<sup>100</sup> and the conclusions drawn from it considered received wisdom. However, considering the **situation** and **views** of each crucial individual is indispensable with regard to obtaining reliable results.*

*As soon as the **situation** acquires a certain stability and trust, the strategies of the participants change without delay. With the knowledge that I shall meet a person in the future again and that this person exerts a considerable influence on my reputation in a certain group, I will think twice before I refuse to collaborate with such a person and can expect the same and worse in the future .*

*Therefore, in stable groups the standard involving reciprocity is established that puts into perspective the costs and benefit on the part of the group members . This means that the costs I incur for the benefit of another group member constitute my right and his obligation: I shall be reimbursed for my costs in the same amount in the future. Stability and trust are indispensable so that such a standard is well*

98 Schmiede et al. 2011, p19

99 Axelrod and Hamilton 1981, p. 1390

100 The Prisoner's Dilemma is a paradigm that originates from game theory and examines how co-operative or competitive the behaviour of people is. Axelrod and Hamilton 1981. See p. 1392

101 Mas and Moretti 2009, p.143

102 Gouldner 1960, p.171



Stabilität und Vertrauen unerlässlich. Dann aber profitieren alle Gruppenmitglieder durch eine Vergrößerung des Wissenspools, der Kontakte und der zur Verfügung stehenden Arbeitskraft, auf die sie im Zweifelsfall zurückgreifen können. Unter der Voraussetzung von Vertrauen und Stabilität bildet sich also Zusammenarbeit, von der alle Beteiligten profitieren.

Außer der Situation, in der Zusammenarbeit stattfindet, sind aber auch die **Einstellungen** der Beteiligten relevant. Unsere Einstellungen bestimmen unser Verhalten<sup>103</sup> und basieren auf unseren Werten<sup>104</sup>. Je ähnlicher die Werte verschiedener Menschen sind, umso höher sollte das Vertrauen unter ihnen sein. Denn wenn unsere Werte unsere Einstellungen speisen und diese wiederum unser Verhalten bestimmen, wird das Verhalten von Personen mit ähnlichen Werten vorhersagbar. Diese Kontrollierbarkeit sollte sich in höherem Zutrauen zu den jeweiligen Personen niederschlagen.

Und genau diese theoretischen Zusammenhänge sind den Coworking Spaces im Besonderen beobachtbar. Die Coworking-Community ist an sich eine Gemeinschaft, in der Vertrauen herrscht. Dass dort bestimmte Werte geteilt werden, verstärkt eben dieses Vertrauen wiederum. Welche Werte dort geteilt werden, unterscheidet sich je nach Coworking Space, ist aber im größeren Zusammenhang durchaus in eine bestimmte Entwicklung einzuordnen.

In den letzten Jahrzehnten ist ein starker Wertewandel bezüglich Konsum und Besitz ins Rollen gekommen. Nicht-materielle Werte, wie zum Beispiel gelingende Sozialbeziehungen, erlangen gegenüber materiellen Werten, wie zum Beispiel Besitz, eine höhere Bedeutung.



*received within a group. But then all group members benefit from an increase in the knowledge pool, the contacts and the work capacity that is made available, which they can, without doubt, fall back on. Collaboration for the benefit of all participants is formed on condition that trust and stability are given.*

*Apart from the situation in which collaboration occurs, the views of the participants are also relevant. Our views determine our behaviour<sup>103</sup> and are based on our behaviour<sup>104</sup>. The more similar the values of different people, the greater the trust should be amongst them. If our values feed our views, and these in turn determine our behaviour, the behaviour of persons with similar views becomes foreseeable. This controllability should be expressed in high levels of trust towards the respective person.*

*And precisely these theoretical correlations can be observed in the coworking spaces in particular. The coworking community is a community characterised by trust. The fact that certain values are shared simply increases this trust in turn. The values that are shared there differ from coworking space to coworking space, but in the larger context are to be classified in a certain development.*

*In the last few decades, a strong change in values has been set in motion regarding consumption and ownership. Non-material values such as successful social relations have acquired greater importance compared to material values such as ownership.*

103 van Lange et al. 2012, S. 438

104 Robbins 2001

103 van Lange et al. 2012, p. 438

104 Robbins 2001



© 2013 Alessandro De Matteis



Diese Verschiebung spiegelt sich in der Glücksforschung wieder, wo sich messen lässt, dass die Befriedigung immaterieller Bedürfnisse zu mehr Zufriedenheit und Wohlbefinden führt als dies bei der Befriedigung materieller Bedürfnisse der Fall ist<sup>105</sup>. Es evolviert »Co-Strategien«<sup>106</sup>, also Handlungsweisen, bei denen mehrere Individuen gemeinsam ein Ziel verfolgen, sich unterstützen und Verbündete, nicht Konkurrenten sind.

Das Internet ermöglicht diesen neuen Zusammenschluss, in dem die Rolle des Kunden und Anbieters revolutioniert wird. Je mehr Personen sich an diesem neuen System des Austausches beteiligen, umso weiter divergieren auch die Ziele, die damit verfolgt werden und die Kunden erlangen durch ihre Organisationsbereitschaft und -möglichkeiten eine Macht. Als logische Folge verändert sich aufgrund dieses veränderten Angebots auch der Konsum<sup>107</sup>. Aber auch die Beziehungen der Personen untereinander und ihr Gemeinschaftsgefühl werden durch das Internet verändert. Nicht umsonst heißt die Option Informationen auf Facebook zu veröffentlichen »Teilen«. Es werden online immer mehr Informationen verfügbar, alle wissen mehr und alle wissen das Gleiche. Auf diese Weise entsteht ein neues Gefühl der Zusammengehörigkeit, das eine Gemeinschaft schafft.

Bereits über die Hälfte der deutschen Bevölkerung haben alternative Konsum- und Besitzformen getestet. Diese alternativen Besitz- und Konsumformen meinen verschiedene Arten von geteiltem Konsum in drei Bereichen: Im Bereich der professionellen Produkt-Dienstleistungen, zum Beispiel beim Autoverleih, im Bereich der Geschäfte von Privat zu Privat, wie auf dem Flohmarkt oder Ebay oder im Bereich des gemeinsamen Konsumierens, wie Couchsurfing oder Mitfahrgelegenheiten. Je jünger, gebildeter und einkommensstärker eine Person

105 Heinrichs und Grunenberg 2012, S. 7

106 Schürmann 2013, p.12

107 Heinrichs und Grunenberg 2012 vgl. S. 9



*This shift is reflected in happiness research in which it can be established that satisfying intangible needs lead to greater satisfaction and well being than is the case in satisfying material needs<sup>105</sup>. »Co-strategies«<sup>106</sup>, i. e. lines of action, evolve in which several individuals jointly pursue a goal, support themselves and are allies and not rivals.*

*The internet facilitates this new merger by revolutionising the role of the customer and supplier. The more people participate in this new exchange system, the further the divergence of the goals pursued in that respect, and the customers acquire power as a result of their willingness to organise and organisational options. The consumption changes as a result of such a changed offer as a logical consequence<sup>107</sup>. However, the internet changes the relations of the persons amongst themselves and their community feeling. It is not without reason that the option of publishing information on Facebook is called »share«. Increasing amounts of information are available online; everybody knows more and everybody knows the same. This creates a new feeling of belonging, which creates a community.*

*More than half the German population have already tested alternative consumption and ownership forms. These alternative ownership and consumption forms mean different types of shared consumption in three areas: in professional product services, for example care hire, in private to private business, and in flea markets or Ebay or in joint consumption such as couch surfing or car sharing. The younger, more educated and higher the income of a person, the more likely he is to use alternative ownership and consumption*

105 Heinrichs and Grunenberg 2012, p. 7

106 Schürmann 2013, p.12

107 Heinrichs and Grunenberg 2012 see p. 9

◀ Abb. 21:  
Solution Space, Köln

◀ Fig. 21:  
Solution Space, Cologne



ist, desto wahrscheinlicher nutzt sie alternative Besitz- und Konsumformen<sup>108</sup>. Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die Nutzung kollaborativen Konsums im Internet signifikant mit dem Vertrauen in die dort verfügbaren Informationen über den jeweiligen Menschen zusammenhängen. Vertrauen ist sogar das ausschlaggebende Kriterium, das 67% der Befragten einer Studie als Haupthindernis bei kollaborativen Konsumservices nennen<sup>109</sup>. Außerdem rangiert Nachhaltigkeit nunmehr zusammen mit Qualität und dem Preis unter den Top 3 wenn es um die Anforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung geht<sup>110</sup>. Es lässt sich also feststellen, dass eine »Ökonomie des Teilens« oder »Sharing Economy« vorhanden und eventuell sogar auf dem Vormarsch ist<sup>111</sup>.

Diese Merkmale werden heute als charakteristisch für die »Generation Y«<sup>112</sup> angesehen: Nicht mehr nur materielle Werte, vielmehr Gemeinschaft und ein rundum erfülltes Leben tragen für diese Gruppe zum Glück bei. In einer ständig vernetzten Welt, in der über soziale Netzwerke jederzeit alle möglichen privaten Informationen einer Menge von Leuten verfügbar sind, entsteht ein neues Gefühl der Verbundenheit.

Für Menschen, welche diesen Wertewandel vollzogen haben, sind Coworking Spaces eine Art Sammelbecken, in der sich Gleichgesinnte zusammenfinden und diese neuen Werte umsetzen und leben. Stellt man sich Menschen vor, die mit Co-Strategien und einer »Sharing Economy« zusammenarbeiten, ist es fast selbstverständlich, dass mannigfaltige Arten der Zusammenarbeit entstehen und dass diese Zusammenarbeit



*forms<sup>108</sup>. Furthermore, it has been established that the use of collaborative consumption on the internet is significantly linked to the trust placed in the information available there regarding the respective person. Trust is even the decisive criterion that 67% of those surveyed cite in a study as the main hindrance with regard to collaborative consumption services<sup>109</sup>. In addition, sustainability now ranks alongside quality and the price in the top 3 if the matter is concerned with the requirements of a product or service<sup>110</sup>. It can therefore be established that a »Sharing Economy« exists and may be advancing<sup>111</sup>.*

*These features are now considered characteristic of the »Generation Y«<sup>112</sup>: It is no longer only material values, moreover community and a fulfilled life in all respects that play a part in the happiness of this group. A new feeling of belonging emerges in a constantly linked world in which all manner of private information is available at all times about a lot of people.*

*For people who have implemented this value change, co-working spaces are a type of reservoir where like-minded people meet and implement and live these new values. If one imagines these people who collaborate with co-strategies and a »sharing economy«, it is almost a matter of course that a wide range of type of collaboration emerges and that such collaboration will bear fruit. Synergy, effectiveness and*

108 Heinrichs and Grunenberg 2012, p. 13

109 Davis 2012

110 Heinrichs und Grunenberg 2012, S.15f

111 Heinrichs und Grunenberg 2012, S. 18f

112 Buchhorn und Werle 2011 Generation Y, auch Millenials oder Digital Natives sind zwischen 1980 und 1990 geboren, waren also um die Jahrtausendwende im Teenageralter. Sie sind mit dem Internet als Technologie aufgewachsen.

108 Heinrichs and Grunenberg 2012, p. 13

109 Davis 2012

110 Heinrichs and Grunenberg 2012, p.15 et seq.

111 Heinrichs and Grunenberg 2012, p. 18 et seq.

112 Buchhorn and Werle 2011 Generation Y, also Millenials or Digital Natives are born between 1980 and 1990, were therefore teenagers at the turn of the century. They grew up with the internet as a technology.



reiche Früchte trägt. Synergie, Effektivität und Inspiration sind Schlagworte, welche den Prozess des Zusammenarbeitens und die Ergebnisse davon beschreiben. Da in Coworking Spaces eine größere Diversität bezüglich der Berufe und Qualifikationen anzutreffen ist als in den meisten traditionellen Büros, gewinnen Synergien hier eine neue Schlagkraft. Nachgewiesenermaßen maximieren Diversität, Kohärenz und Interaktivität nämlich die Vorteile einer Kooperation und sorgen für ein gewaltiges Potenzial an Weiterbildung, Wissenstransfer und bedürfnisbasiertem Lernen<sup>113</sup>. Genau dieses Potenzial beschreiben die Coworker, wenn sie als dritte und vierte Priorität bezüglich ihrer Arbeit im Coworking Space »zufällige Erkenntnisse und Gelegenheiten« mit 82% und »Wissensaustausch« mit 77% nennen<sup>114</sup>.

Bis hierher wird klar, dass es bei Coworking um viel mehr geht, als um Spaß. Es handelt sich um eine Form der Arbeit, welche die momentanen Entwicklungen in Gesellschaft und Technologie aufgreift und auf einer messbaren, nutzenorientierten Ebene die Produktivität der Coworker steigert. Doch, wo bleibt nun der zuvor zitierte Spaß? Woraus speist sich der Enthusiasmus, mit dem viele Coworker über ihren Arbeitsplatz sprechen?

Hierfür lohnt es sich die **soziale Dimension** der Gemeinschaft zu betrachten. Die Eingliederung in eine Gemeinschaft ist für den Mensch als soziales Wesen von essentieller Bedeutung. Die Beschaffenheit einer solchen Gemeinschaft und die Position in ihr wirken sich allumfassend auf das Wohlbefinden des Einzelnen aus. Dieses Wohlbefinden beeinflusst die Performanz. Doch was ist das für eine Gemeinschaft, die den Coworkern so viel Wohlbefinden stiftet, dass nahezu alle Coworker nur Positives zu berichten haben?

113 Alves et al. 2007, S. 30

114 Foertsch 2012d



*inspiration are keywords that describe the collaboration process and the results obtained in that respect. In view of the fact that greater diversity is to be found regarding professions and qualifications in coworking spaces than is the case in most traditional offices, synergies have acquired new clout here. Diversity, coherence and interactivity have been proven to maximise the advantages of a co-operation, and provide huge potential for further training, know-how transfer and needs-based learning<sup>113</sup>. It is precisely this potential that coworkers describe when they cite as the third and fourth priority regarding their work in the coworking space »random knowledge and opportunities« at 82% and »know-how exchange« at 77%<sup>114</sup>.*

*To date it is evident that there is more to coworking than fun. It is a form of work that takes up the current developments in society and technology, and increases coworkers' productivity at a quantifiable, user-oriented level. But what about the previously quoted fun? What is the source of the enthusiasm that many coworkers talk about in relation to their workplace?*

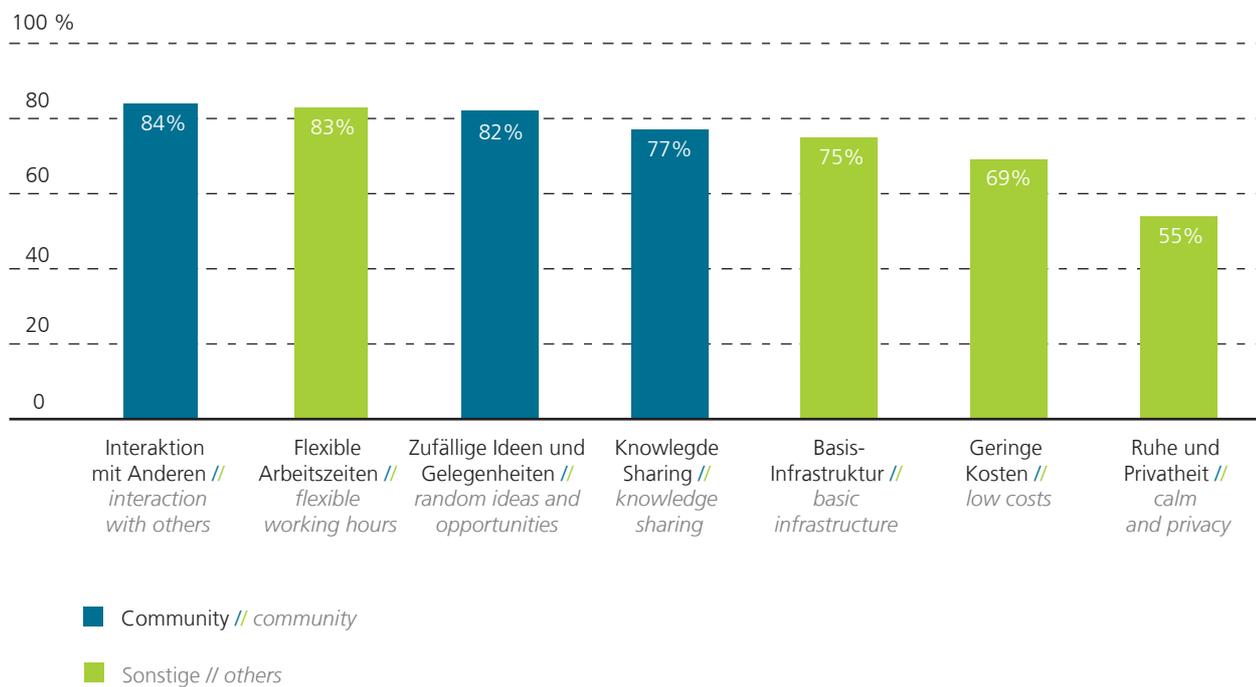
*In this respect it is worthwhile considering the **social dimension** of the community. The classification in a community is of crucial importance to people as social beings. The quality of such a community and the position in it have an overall effect on the well being of the individual. This well being influences the performance. But what type of a community is it that provides the coworkers so much well being that almost all coworkers only have positive things to say about it?*

113 Alves et al. 2007, p. 30

114 Foertsch 2012d

### Fokus Community und Collaboration // focus on community and collaboration

Was ist Coworkern wichtig für ihre Arbeit? // to what do co-workers attach importance for their work?



▲  
Abb. 22:  
Was Coworkern für ihre Arbeit wichtig ist<sup>115</sup>

▲  
Fig. 22:  
The importance coworkers attach to their work<sup>115</sup>

▼  
Wie bereits festgestellt kann die Community in einem Coworking Space auf eine gemeinsame Basis in Form von geteilten Werten zurückgreifen. Wie einheitlich und breit diese Basis ist, unterscheidet sich wohl von Coworking Space zu Coworking Space. Der kleinste gemeinsame Nenner ist aber in jedem Fall ein gemeinsames, neues Verständnis von Arbeit als nicht total

▼  
As has already been established, the community in a coworking space can fall back on a common base in the form of shared values. The extent to which this base is standardised and wide probably differs from coworking space to coworking space. However, the lowest common denominator is, in any case, a common, new understanding of work as an

115 Zahlenquelle: Cashman et al. 2012

115 Figure source: Cashman et al. 2012



spaßbefreite Tätigkeit. Das Zusammenkommen im Coworking Space ist bei allen Coworkern dadurch verursacht, dass die Vorteile dieser Arbeitsform alle bisher bekannten übersteigen. Sie sind sich einig: Das ist die beste Alternative für mich, hier will ich auch manchmal arbeiten. Und ich bezahle auch für die Möglichkeit im Coworking Space zu arbeiten.

Zu einem gemeinsamen Verständnis von Arbeit gehört auch das Bekenntnis zur Ökonomie des Teilens. Kooperieren und sich wechselseitig unterstützen, Feedback geben, austauschen und voneinander lernen, das ist das tägliche Brot im Coworking Space. Und diesem Arbeiten stimmen Coworker bei ihrem Eintritt in einen spezifischen Coworking Space zu. Wie weit dieses Teilen geht und welche Lebensbereiche dabei mit eingeschlossen werden, das ist »Verhandlungssache« in den einzelnen Coworking Spaces, in jedem individuellen Fall. Das Ergebnis dieser Aushandlungen sind Normen, die das Zusammensein in einem spezifischen Coworking Space bestimmen und aus denen sich eine spezifische Kultur herausbildet.

Dem Effekt der Selbstselektion ist es geschuldet, dass die Gemeinsamkeiten in Coworking Spaces oft über die schiere Arbeitsthematik hinausgehen. Personen fühlen sich dort wohl, wo sie sich von den anderen verstanden fühlen und zwar nicht nur in ihrer Arbeit, sondern insgesamt als Person. Deshalb zieht ein Coworking Space und die darin etablierte Community im Laufe ihres Fortbestehens immer Personen an, die sich aufgrund ihrer gleichen Ansicht, Lebensführung und Weltanschauung in ebendieser Community wohl fühlen.

Im Zuge der sogenannten Sharing Economy ziehen weitere Rituale des Teilens in die Communities ein. Es geht nicht mehr lediglich um Tische und Drucker: auch Autos, Betreuung für Kinder und Kapital für Gründungsideen werden in Coworking Spaces geteilt. Sogar die Integration der Bildung in Coworking Spaces wird von Coworking Space-Betreibern schon diskutiert.



*activity that is not totally fun-free. The coming together in the coworking space is caused in the case of all coworkers by the fact that the advantages of this work form exceed all those known to date. They agree: that is the best alternative for me, I want to work on occasion here. And I also pay for the option of working in a coworking space.*

*A joint understanding of work also includes the commitment to a sharing economy. Co-operating, providing mutual support, providing feedback, exchanging ideas and learning from each other make up the daily routine in the coworking space. And the coworkers consent to this work upon joining a specific coworking space. The extent to which such sharing extends and the living areas that it incorporates is a »matter of negotiation« in the individual coworking spaces in each individual case. The outcome of such negotiations are standards that determine the common existence in a specific working space, and which result in a specific culture.*

*The effect of the self-selection means that the commonalities in coworking spaces frequently extend beyond simple work mathematics. People feel happy where they feel understood by the others, and not only in their work, but rather overall as people. A coworking space and the community established therein always attracts people during the course of its continued existence who feel comfortable in just that type of community on the basis of their same view, lifestyle and outlook on life.*

*During the course of the so-called sharing economy, additional sharing rituals draw people into the communities. It is no longer merely about tables and printers. However, cars, child-care and capital for start-up ideas are shared in coworking spaces. Even the integration in the formation of coworking spaces is discussed by coworking space operators.*



»Und, das spezielle, was ich verfolge, ist, dass man auch das Konzept Schule in diesen Kontext integriert und den Kindern die Möglichkeit gibt, an so einem Ort einfach sozusagen teilzuhaben an dieser Gemeinschaft. Schon pädagogisch betreut von Pädagogen, aber sozusagen die ganzen Dorfbewohner, in Führungszeichen, stehen den Kindern genauso zur Verfügung. In ihren Hobbys, in ihren Professionen, in ihren Fähigkeiten, immer freiwillig und immer sozusagen, dass es sich gut ausgeht, aber die Idee wäre sozusagen, Kinder nicht mehr in eine Anstalt zu stecken, die Schule heißt, sondern in der Gemeinschaft im Dorf mitlernen zu lassen.« (Interview CWS\_01)

Vor allem die Bildung im Erwachsenenalter wird von immer mehr Coworking Spaces aufgegriffen. Im Sinne von lebenslangem Lernen integrieren immer mehr Coworking Spaces als neues Geschäftsfeld auch »Lernevents«. In diesem Punkt sind Coworking Spaces in Südkorea dem europäischen Gros weit voraus: Hier ist es zwar schwerer Coworking Spaces als Arbeitsplatz und mit einem starken Community-Gedanken unter die Bevölkerung zu bringen, aber die Räumlichkeiten der Coworking Spaces, vornehmlich die Besprechungsräume, werden abends und am Wochenende rege für Kurse zur Weiterbildung genutzt. Hier sind die Coworking Spaces Orte, die für flexiblere und nutzerorientiertere Bildungsmöglichkeiten die Ressourcen zur Verfügung stellen. Da der größte Teil der Bevölkerung sehr an Bildung interessiert ist, erfreuen sich die Kurse hoher Beliebtheit und die Coworking Spaces stellen praktisch der »Volksschule« die entsprechenden Flächen und unter Umständen auch die Lehrer zur Verfügung. Die Verbindung zwischen den Coworking Spaces und Bildung ist in Südkorea also bereits sehr eng<sup>116</sup>.

116 Beispiele für solche Coworking Spaces sind hier [http://blog.daum.net/\\_blog/BlogTypeView.do?blogid=0liGP&articulo=8918140](http://blog.daum.net/_blog/BlogTypeView.do?blogid=0liGP&articulo=8918140)  
<https://www.facebook.com/toz.smart.cafe> zu finden



»And the special thing that I pursue is that one also incorporates the concept school in this context, and that the children are given the opportunity so to speak to take part in this community at such a location. Supported in terms of education by educators, but so to speak the whole village population in inverted commas are just as much available for the children. In their hobbies, their professions, their skills at all times on a voluntary basis and always so to speak so that it passes off well, but the idea was, so to speak, no longer to put children in the institution, which is the school, but rather letting them also learn in the community in the village«. (Interview CWS\_01)

*Above all the formation at adult age is being taken up by ever more coworking spaces. Ever more coworking spaces are also integrating »learning events« as a new business field within the meaning of life-long learning. In this point the coworking spaces in South Korea are well ahead of most of the European ones. Here it is more difficult to educate the population about coworking spaces as workplaces and with a strong sense of community, but the premises of the coworking spaces, primarily meeting rooms, are used heavily in the evenings and at the weekends for further training courses. Here the coworking spaces are locations that make available the resources for more flexible and user-oriented training opportunities. In view of the fact that a large part of the population has a strong interest in education, the courses are very popular, and the coworking spaces practically make the corresponding areas available to the »adult evening classes« and under certain circumstances the teachers too. A very close link has already been established between the coworking spaces and education in South Korea<sup>116</sup>.*

116 Examples of such coworking spaces can be found here [http://blog.daum.net/\\_blog/BlogTypeView.do?blogid=0liGP&articulo=8918140](http://blog.daum.net/_blog/BlogTypeView.do?blogid=0liGP&articulo=8918140)  
<https://www.facebook.com/toz.smart.cafe>



Ein weiteres Beispiel für den Ausdruck von Gemeinschaft ist die gelegentlich anzutreffende Möglichkeit, zusammen direkt beim Hersteller einkaufen zu können. Manche Coworking Space-Communities achten auf Bio-Ernährung oder auf besonders energieeffiziente Ausstattung. Als Quintessenz lässt sich festhalten, dass sich die Bedürfnisse der Coworker und das Angebot an Gemeinschaft im Coworking Space gegenseitig beeinflussen, strukturieren und verändern. Deshalb kommt eine breite Vielfalt an Endprodukten zustande, welche dem Anspruch der Individualität genügen kann.

Die so entstandene Stimmung im Coworking Space reproduziert sich ständig, weil sie von der Community gepflegt wird. So haben sich in den meisten Coworking Spaces Veranstaltungen etabliert, welche einen Gemeinschaftssinn entstehen lassen respektive stärken. Dabei steht das gemeinsame Essen als gesellschaftliches Ereignis weit oben auf der Liste; sei es die notwendige Mittagspause oder ein entspanntes Frühstück<sup>117</sup>.

*»Und wir sind dann dazu übergegangen, das eher ... so zu machen, dass ... mit gemeinsamem Mittagessen, und zwar so, dass ich dann gekocht habe. Ich habe dann halt eben ... bin vorher rumgegangen, hab gefragt, wer noch mit essen möchte, hab dann für so 10-15 Leute Essen gekocht, also was einfach zu kochen ist natürlich, und dann sitzen alle an einem Tisch und dann kommen sie halt ins Gespräch. Weil dann rede ich halt mit dem und dem und das ist dann halt auf einer informellen Basis.« (Interview CWS\_09)*

Aber auch Workshops und Ausflüge werden angeboten. In Coworking Spaces werden also auch Erfahrungen geteilt. Dabei variiert es, wie sehr die Betreiber in dieses Geschehen eingreifen. Manche planen diese Aktivitäten systematisch, andere reagieren mit Angeboten auf die bestehende Nachfrage und wieder andere befürworten eine absolute Selbstorganisation der Gemeinschaft.



*An additional example of the expression of community is the opportunity, occasionally found, of purchasing directly from the manufacturer. Some coworking space communities take care to provide organic food or particularly energy-efficient fixtures and fittings. Essentially, it has been established that the needs of the coworkers and the offers regarding a community in the coworking space create an influence, structures and changes that apply to both. A wide range of end products is therefore created that can lay claim to individuality.*

*The atmosphere created in such a way in the coworking space is reproduced on an ongoing basis because it is maintained by the community. For example, in most coworking spaces events have become established that facilitate the emergence of a sense of community or strengthen it. In that respect, the joint food as a social event is comfortably at the top of the list; whether it is the necessary midday break or a relaxing breakfast<sup>117</sup>.*

*»And we then moved on to rather ... doing it such that ... with a communal meal and such that I then cooked it. I then ... went around beforehand and asked who would like to eat with us and then cooked a meal for 10 to 15 people, i.e. something that is naturally easy to cook, and then everybody sits at a table and then they get talking. Because I then spoke with so and so and so and so that's on an informal basis«.* (Interview CWS\_09)

*However, workshops and excursions are also offered. Experiences are also shared in coworking spaces. In that respect the extent to which the operators intervene in such activity varies. Some plan these activities systematically, while others react with offers to the existing demand and then others still are in favour of absolute self-organisation by the community.*

Abb. 23:  
Loffice Wien – Neues  
Verständnis von Arbeit in  
Coworking Spaces

Fig. 23:  
Loffice Vienna – New under-  
standing of work in coworking  
spaces





Im Prinzip sind gemeinsame Essen und Ausflüge oder Weiterbildungen absolut konventionelle Mittel ein Gruppengefühl herzustellen, wie sie in jedem Unternehmen genutzt werden. Und auf nichts anderes greifen die Coworking Spaces an dieser Stelle zurück, trotz Avantgardismus und Zukunftsvisionen. Es haben sich allerdings auch neue Phänomene wie die sogenannten Jellies gebildet, also lokale, kostenlose und zeitlich begrenzte Zusammenarbeitsevents für alle Arten von Coworkern<sup>118</sup>, aber auch Barcamps<sup>119</sup> und Unkonferenzen<sup>120</sup>, die sich in ihrer Konzeption von traditionellen Konferenzen und Tagungen distanzieren<sup>121</sup>.

Trotz eines möglichen vorhandenen Bezugs zur Arbeit spielen immer auch der Spaß und die Freunde eine Rolle an dem, was man tut. Denn selbst wenn konventionelle Rituale von Gemeinschaften gelebt werden, unterscheidet sich auch das Maß, in dem gemeinsame Aktivitäten und Arbeit stehen. Ob die Formulierung nun »über die Arbeit hinausgehende Aktivitäten« oder »Erweiterung des Verständnisses von Arbeit« lauten sollte, darüber kann man streiten. Aber ob es sich um eine Veränderung der manifesten Form von Arbeit oder der Inhalte von Arbeit handelt, das, was in den Coworking Spaces entstanden ist, ist anders.

Bei Arbeit handelt es sich nicht mehr nur um pure Leistung, um Stress und um Druck. Im Kreise einer überwiegend hochgebildeten und jungen Generation hat sich ein grundsätzlich neues Verständnis entwickelt, das einer gewissen Luxusorientierung nicht entbehrt. Es geht jetzt bei Arbeit auch darum, Spaß dar-

118 Worldwide Jellyweek - About | Facebook

119 Wikipedia 2013b

120 Wikipedia 2013a

121 Der Unterschied zu herkömmlichen Konferenzen besteht darin, dass ein großer Teil der Veranstaltung ohne fest vorgegebenes Programm stattfindet. Die Konferenzteilnehmer bestimmen selbst, welche Themen vertieft werden und bringen dafür auch ihr eigenes Wissen ein.



*In principle, communal meals and excursions or further training courses are absolutely conventional means with which to create a group feeling, and are used in every company. And at this point the coworking spaces fall back on nothing else, irrespective of avant-gardism and future visions. However, new phenomena have also been created such as the so-called Jellies, i. e. local cost-free and time-limited collaboration events for all types of coworkers<sup>118</sup>, but also bar camps<sup>119</sup> and unconferences<sup>120</sup>, which distance themselves in terms of their concept from traditional conferences and meetings<sup>121</sup>.*

*Irrespective of a possible existing reference to work, the fun and the friends always play a part in what is done. Even if conventional rituals are implemented by communities, the extent to which joint activities and work are performed varies. Whether the wording should read »activities that extend beyond the work« or »expanding the understanding of work« is a matter for discussion. But whether or not it involves a change in the manifested form of work or the content of work, what has emerged in the coworking spaces is different.*

*Work is no longer just about performance, stress and pressure. A fundamentally new understanding has developed in the circles of the largely highly educated and young generation that does not do without a certain luxury*

118 Worldwide Jellyweek - About | Facebook

119 Wikipedia 2013b

120 Wikipedia 2013a

121 The difference compared to conventional conferences is that a large part of the event is conducted without a fixed set programme. Conference participants themselves determine what topics are addressed in greater detail, and incorporate their own know-how in that respect.



an zu haben und einen Sinn darin zu sehen. Gerne zur Arbeit zu gehen, nette Menschen zu treffen und sich auszutauschen sind die Grundwerte, um welche die zeitintensivste Tätigkeit unserer momentanen Gesellschaft kreist.

Unter der Prämisse, dass alle gern zur Arbeit gehen und Spaß an ihrer Tätigkeit haben, ist »die Arbeitsmoral [...] besser.«<sup>122</sup> Es herrscht eine gute, produktive und fröhliche Stimmung. Gemeinschaft an sich erhöht das Wohlbefinden. Denn soziale Bindung und soziale Interaktion sind von Natur aus eine intrinsische Belohnung für Menschen, weshalb das Vorhandensein von Gemeinschaft das allgemeine Wohlbefinden erhöht.<sup>123</sup>

Insgesamt ist eine signifikante Korrelation zwischen Wohlbefinden und Produktivität feststellbar<sup>124</sup>, die zunächst keine kausale Schlussfolgerung im Sinne von »Wohlbefinden erhöht die Produktivität« zulässt. Im Selbstbericht bestätigen die Coworker einen Zuwachs an Produktivität durch ihre Arbeit im Coworking Space<sup>125</sup>. Zudem berichten Coworker auf objektiver Ebene über ein erhöhtes Einkommen, doch hier bleibt zu prüfen, ob dies durch das erhöhte Wohlbefinden oder vielleicht ganz andere Ursachen wie zum Beispiel das vergrößerte Netzwerk und damit eine bessere Auftragslage zurückzuführen ist. Auf jeden Fall trifft hier das Motto »Zusammen sind wir stark« zu. Denn eine größere Gruppe kann sehr viel leichter an größere und hochwertigere Aufträge kommen, die für einen einzelnen Freelancer nie in Frage kämen. Erst der Zusammenschluss und die Zusammenarbeit befähigen viele Einzelne in einer anderen Liga der Auftragsqualität mitzuspielen.

122 Hermes S.9

123 Chang

124 Winterfeld 2011, 2011, S.24

125 Foertsch et al. 2012, S. 6



*orientation. The work also involves having fun and seeing a sense in it. Enjoying going to work, meeting nice people and exchanging ideas are the basic values around which the most time-intensive activity of our current society evolves.*

*On the assumption that everybody enjoys going to work and has fun performing their activity »the work moral [...] is better«. A good, productive and pleasant atmosphere abounds. A community in itself raises the well being. Social cohesion and social interaction are a naturally intrinsic reward for people. This is why the existence of a community raises the general well being.<sup>123</sup>*

*Overall, a significant correlation has been established between well being and productivity<sup>124</sup>, which initially does not permit any causal conclusion within the meaning of »well being increases productivity«. In the self-evaluation report, coworkers confirm an increase in productivity as a result of their work in the coworking space<sup>125</sup>. In addition, coworkers cite, at an objective level, an increase in income but a review is still needed as to whether or not this is attributable to the increased well being or perhaps completely other causes such as the increased network and therefore improved incoming orders. In any case, the motto »together we are strong« very much applies here. It is a great deal easier for a larger group to acquire larger and higher quality orders that would never be open to a freelancer. Many individuals require such a merger and the collaboration to be able to move into another league in terms of the quality of orders.*

122 Hermes p. 9

123 Chang

124 Winterfeld 2011, 2011, p. 24

125 Foertsch et al. 2012, p. 6

Abb. 24:

Orte des informellen  
Zusammentreffens



Fig. 24:

Locations for informal meetings





Sicher ist, dass in Coworking Spaces ein gemeinsamer Spirit herrscht – eine nicht fassbare und einmalige Übereinstimmung, welche die Gemeinschaft erschafft und jedem Mitglied der Gemeinschaft ein gewisses Gefühl der Exklusivität zuteil werden lässt, weil es Teil dieser besonderen Gemeinschaft ist. Bei Coworking Spaces kommt hier noch dazu, dass es sich um eine neuartige Form von Gemeinschaft handelt. Man ist hier absolut am Puls der Zeit und der restlichen Gesellschaft in einer gewissen Hinsicht voraus. In Coworking Spaces wird Arbeit unkonventionell und »unincorporate« als Gegenentwurf zu bürgerlichen Arbeitsformen gelebt<sup>126</sup>.

Das so entstehende Gemeinschaftsgefühl findet im Gegensatz zu Argumenten einen direkten Eingang in die Emotionen der Beteiligten. So berichten viele Coworker enthusiastisch und begeistert von ihrer Arbeit<sup>127</sup>. Sie treffen tagtäglich offene, coole und interessierte Menschen ohne je der Gefahr ausgeliefert zu sein, dass diese Begegnungen langweilig und alltäglich werden, denn die Konstellationen innerhalb einer Community verändern sich ständig, weshalb man immer etwas anderes antrifft.

In einer Zeit, in der Flexibilisierung als Zauberwort zu Dekollektivierung und damit Vereinzelung führt, in der Hierarchien immer flacher werden und für Freelancer ganz wegfallen, wodurch alle extrem auf sich selbst und ihre eigene Leistung angewiesen sind, bringen Coworking Spaces eine Gemeinschaft zurück, in der Vertrauen herrscht und die ein Gefühl der Geborgenheit zu erzeugen im Stande ist. Statt Isolation, in der jeder nur nach sich, seinem Nutzen und seinem Fortkommen schaut, entsteht eine neues Gefühl der Sicherheit in der Gemeinschaft. Das Gefühl, auf die Kompetenz einer ganzen Gruppe zurückgreifen zu können, wenn man es nur bräuchte,



*A common spirit definitely exists in coworking spaces – a non-quantifiable and unique agreement that the community creates and which gives each member of the community a certain feeling of exclusivity because he is part of this special community. Coworking spaces are additionally made up of a new type of community. They are absolutely keeping up with the times here, and are ahead of the rest of society in a certain respect. In coworking spaces, work is lived unconventionally and »unincorporate« as a counter-draft to middle-class work forms<sup>126</sup>.*

*The community feeling created in this way runs contrary to arguments involving direct access to the participants' emotions. Thus, many coworkers state they are enthusiastic about and delighted by their work<sup>127</sup>. Daily they meet open, cool and interested people without running the risk of being exposed to such encounters being boring and of an everyday nature. The constellations within a community change on an ongoing basis which is why one always comes into contact with something different.*

*In a time in which flexibility as a magic word leads to decollectivisation and therefore individualisation, in which hierarchies are becoming even flatter and cease to exist for freelancers, and as a result everybody is reliant on themselves and their own performance, coworking spaces bring back a community characterised by trust, and are in a position to create a sense of security. Instead of isolation in which everybody only looks out for themselves, their own benefit and their progress, a new sense of security in the community emerges. The feeling of being able to fall back on the competence of an entire group whenever it is needed has a calming effect. No longer sitting alone in one's own*

126 Bender 2013, S.29

127 DeGuzman et al. 2011 z.B. S. 7

126 Bender 2013, p. 29

127 DeGuzman et al. 2011 e.g. p. 7



hat einen beruhigenden Effekt. Nicht mehr alleine in seinem Kämmerlein zu sitzen, der Verunsicherung der Arbeit alleine ausgeliefert zu sein und alleine mit seinem Schicksal zu kämpfen, sondern andere um sich zu haben, die bereit sind, einem Feedback zu geben, einem zuzuhören und einen zu beraten. Andere, die auch arbeiten müssen und mit denen ich mich gemeinsam den Unsicherheiten des Arbeitsalltags stellen kann, das führt zu einer großen Erleichterung unter den Coworkern, die sie mitunter enthusiastisch werden lässt. Nicht von ungefähr verwendet ein Coworking Space-Betreiber im Interview den Begriff »Dorfbewohner«; den entsprechenden Abschnitt wiederholen wir hier nochmals verkürzt:

*»... Schon pädagogisch betreut von Pädagogen, aber sozusagen die ganzen Dorfbewohner, in Führungszeichen, stehen den Kindern genauso zur Verfügung. (...) aber die Idee wäre sozusagen, Kinder nicht mehr in eine Anstalt zu stecken, die Schule heißt, sondern in der Gemeinschaft im Dorf mitlernen zu lassen.« (Interview CWS\_01)*

Es scheint, dem Menschen wohnt eine tiefe Sehnsucht nach dieser engen Gemeinschaft inne. Auch, wenn nach einer »Ich-Zeit« wieder eine »Wir-Zeit« anzubrechen scheint, handelt es sich keineswegs um einen Rückschritt in althergebrachte kontrollierende Strukturen. Es ist an dieser Stelle tatsächlich gelungen, zutiefst menschliche Bedürfnisse mit den Errungenschaften einer neuen Zeit zu vereinbaren, in den Coworking Spaces beidem gerecht zu werden und einzelnen Personen wieder zu mehr Selbstbewusstsein zu verhelfen.

Die bis hierher dargestellte Community beschreibt einen Idealfall. Dieser ist in der realen Welt nicht nur in verschiedensten Abstufungen zu finden, sondern oft auch hart umkämpft: Es ist keine leichte Aufgabe, eine solche Gemeinschaft aufzubauen und aufrechtzuerhalten.



*little space, being exposed to the insecurity of work alone and battling alone with one's own fate, but rather having others around one who are willing to give feedback, listen and provide advice. Having others who also have to work, and with whom I can jointly share the insecurities of the daily routine, leads to greater relief among the coworkers who among other things create enthusiasm. It is not without reason that a coworking space operator in an interview used the term »villager«; we reproduce the corresponding section here once again:*

*»... Supported in terms of education by educators, but so to speak the whole village population in inverted commas are just as much available for the children. (...) but the idea was, so to speak, no longer to put children in the institution, which is the school, but rather letting them also learn in the community in the village«. (Interview CWS\_01)*

*It appears to be the case that people have a strong yearning for such a close community. Even if following a »me time« a »we time« appears to be dawning, under no circumstances is it a step back to traditional, controlling structures. At this point a success has actually been made of combining strong human desires with the achievements of a new era, doing justice to both in the coworking spaces and helping individuals to have greater self-confidence once again.*

*The community illustrated up until now describes an ideal case. It is not only the case that it can be found in the real world in the most different of versions, it is also strongly contested: it is no easy task establishing and maintaining such a community.*



Einen kritischen Faktor stellt die Anfangsgruppe eines neuen Coworking Spaces dar, in der sich eine bestimmte Kultur bildet, die dann das Gesicht der Gruppe bildet und ungefähr in dieser Weise fortbesteht:

*»Naja, kritisch ist die Anfangsgruppe. Also die ersten 5, 6, 7, 8 Leute, die einen neuen Space beziehen und die sozusagen beginnen mit irgendwelchen Ritualen und Regeln und einer bestimmten Kultur des Umgangs, weil die, die ist prägend. Und die später dazu kommen, die passen sich da eher an und fügen sich ein, bringen natürlich auch eigene Aspekte mit, aber es ist selten, dass sozusagen eine bestehende Kultur jetzt komplett um ... umgeworfen wird von ein paar Neuen. Insofern ist diese Anfangsgruppe wichtig, welche Kultur sich da etabliert, und das haben wir Gott sei Dank immer gut geschafft, dass das einfach gute Leute waren, die ersten.« (Interview CWS\_01)*

Hat sich einmal eine Gemeinschaft gefunden und definiert, regelt die bereits erwähnte Selbstselektion die Neuzugänge in einer solchen Weise, dass die Atmosphäre selten komplett kippt. Damit kommt der ersten Gruppe in einem Coworking Space viel Bedeutung zu, was die Stimmung und die Community angeht.

Als weitere kritische Größe lässt sich der Betreiber nennen. Nur wenn er sich mit seinem Konzept passend in die vorhandene Coworking Space-Landschaft integriert und sein Konzept klar und konsequent verfolgt, lässt sich damit etwas aus dem Boden stampfen<sup>128</sup>.

Zuletzt scheint auch der Größe des Coworking Spaces im Sinne der Anzahl von Arbeitsplätzen und Mitgliedern eine Bedeutung

<sup>128</sup> Vgl. Interview CWS\_07: » [...] da waren wir in der falschen Immobilie, hatten das falsche Team, ähm, die Stadt hat zu viele Coworking-Spaces, die alle zur gleichen Zeit aufmachten, und unser Team Vorort hat sich mit allen im Klüngel zerstritten und das geht nicht [...]«



*One critical factor is the initial group of a new coworking space in which a certain culture is established, which then forms the face of the group and roughly continues in this way:*

*»Well, it is critical in the initial group. In other words the first 5, 6, 7, 8 people who move into a new space and who so to speak start with any kind of rituals and rules and a certain culture of dealings because it is characteristic. And those who join at a later date, it is more the case that they adapt, naturally incorporate their own aspects, but it is seldom that so to speak an existing culture is err ... completely changed by a few new people. Insofar this initial group is important, it establishes the culture and thank god we always made a success of that, that there were simply good people, the first«. (Interview CWS\_01)*

*Once a community has found and defined itself, the previously mentioned self-selection regulates the new arrivals in such a way that the atmosphere seldom tips. Therefore, great importance is attached to the first group in a coworking space with regard to the atmosphere and the community.*

*The operators can be stated as an additional critical parameter. Only those who integrate themselves and their concepts in the existing coworking space landscape, and who clearly and consistently pursue their concepts, will be able to improvise .*

*Ultimately, the size of the coworking space within the meaning of the number of workplaces and members appears*

<sup>128</sup> See Interview CWS\_07: » [...] we were in the wrong real estate , had the wrong team, erm, the city had too many coworking spaces that all opened at the same time, and our team on site argued with all those in the clique, and that is not supposed to happen [...]«



für die Bildung einer vitalen Gemeinschaft zuzukommen. Sowohl unter dem betriebswirtschaftlichen Aspekt braucht ein Coworking Space eine gewisse Anzahl an Plätzen, damit sich der Betreiber durch die Gewinne halten kann. Aber auch unter dem Netzwerkaspekt kann dieser Vorteil erst bei einer gewissen Anzahl von Personen in einer Gruppe zum Tragen kommen – davor stehen die Gewinne des Netzwerks nicht in Relation zu den Kosten, welche entstehen, wenn man Teil des Netzwerks wird.

Diese drei Einflussfaktoren haben sich in der Erfahrung von Coworking Space-Betreibern als mögliche Fallstricke herauskristallisiert, natürlich gibt es viele weitere, die dann allerdings sehr schnell individuell werden. So wie diese Faktoren zum Scheitern eines Coworking Spaces beitragen können, sollten sie umgekehrt bei der Entstehung eines erfolgreichen Coworking Space vorhanden und positiv ausgeprägt sein.

Bei der Betrachtung der Community sollte auf jeden Fall immer klar sein, dass man nur einen Idealfall beschreiben kann, dessen Umsetzung so in der Realität nicht immer gelingt. Trotzdem handelt es sich bei der Community um einen Kernpunkt, der Coworking ausmacht, über den Erfolg eines Coworking Space entscheidet und in höchstem Maße auf das Wohlbefinden und die Produktivität der Coworker wirkt.

Die Community wirkt also auf nutzenorientierter Ebene vor allem auf die Produktivität, weil sie ein Netzwerk generiert, in dem in hohem Maße zusammengearbeitet wird. Aber auch über die soziale Ebene wirkt die Community indirekt auf die Leistungsfähigkeit, indem durch die Gemeinschaft ein höheres Wohlbefinden verursacht wird, das zu mehr Produktivität führen kann. Trotzdem bleibt es nicht bei der einfachen Feststellung, dass Coworker produktiver und zufriedener sind; diese neue Art zu arbeiten, befreit den sonst einzeln kämpfenden Freelancer von seiner Unsicherheit und Isolation, was zu Erleichterung bis hin zu Begeisterung und Enthusiasmus führt.



*to be of significance to the creation of a virtual community. From a managerial point of view a coworking space needs a certain number of places so that the operator can continue the space based on the profits. However, from a network point of view this advantage can only be put into practice in the case of a certain number of persons in a group – before that the network profits are relative to the costs that arise when one becomes part of the network.*

*These three influencing factors have emerged in the experience of coworking spaces as potential pitfalls; naturally there are many others which then, however, very quickly become individual. In the way that these factors can play a part in the failure of a coworking space, vice versa they should exist in the emergence of a successful coworking space and have positive characteristics.*

*With regard to considering the community, in any case it should always be clear that one can only describe one ideal case, the implementation of which does not always succeed in reality. Nevertheless, the community is a key point that makes up coworking, decides on the success of a coworking space and to a large degree the well being and productivity of the coworkers.*

*The community therefore has an effect at the user-oriented level, above all, on productivity because it generates a network in which coworkers collaborate to a large degree. However, the community also has an impact via the social level on the performance in that by way of the community greater well being is created, which can lead to greater productivity. Nevertheless it is not just a simply established fact that coworkers are more productive and satisfied; this new way of working releases freelancers who otherwise battle on alone from insecurity and isolation, which leads to relief and enthusiasm.*



### 5.2.3 Die Freiheit und die Unabhängigkeit

Es bleibt eine letzte Komponente zu betrachten, um das Bild der Faszination von Coworking Spaces zu vervollständigen und die Begeisterung für das Konzept greifbar zu machen. Dabei handelt es sich um die Aspekte Freiheit und Unabhängigkeit.

Wie würde eine Arbeit aussehen, die absolut frei ist? Frei von Zwängen, frei von Kontrolle, frei von Kompromissen? Bei absoluter Freiheit im Hinblick auf Arbeit hätte immer jeder Einzelne die Möglichkeit alle Entscheidungen bezüglich seiner Arbeit ohne darauf wirkende Zwänge zu treffen. Wir könnten dann entscheiden,

- wann wir arbeiten,
- wo wir arbeiten,
- wie viel wir arbeiten,
- mit wem wir arbeiten,
- für wen und auch
- was wir arbeiten.

An dieser Aufzählung ist erkennbar, dass Freiheit in Bezug auf Arbeit selten absolut und fast immer relativ ist, dass aber ein gewisser Grad an Freiheit bereits heute in unserer Arbeit existiert. Je länger die Aufzählung allerdings wird, umso unwahrscheinlicher wird das Vorhandensein der genannten Aspekte in unserer Arbeit. Doch Freiheit und Unabhängigkeit werden an Bedeutung gewinnen. Auf Unternehmensseite geschieht das im Interesse einer zunehmenden Flexibilisierung. Für den Arbeitnehmer gewinnt Freiheit an Bedeutung, weil eine selbstbestimmte und sinnerfüllende Arbeit gewünscht ist, damit die individuellen Lebensentwürfe realisiert werden können. Diese Selbstverwirklichung ist nur mit einem gewissen Maß an Freiheit möglich, da nur auf diese Weise die Komponenten Arbeit und Freizeit individuell integriert und in einem selbst gewählten Maß zueinander gehalten werden können.



### 5.2.3 Freedom and independence

*One last component need to be considered to complete the picture of the fascination of coworking spaces, and put the enthusiasm for the concept within reach. It involves the aspects freedom and independence.*

*What would work look like that is absolutely free? Free of constraints, free of controls, free of compromises? In the case of absolute freedom with regard to work, each individual would have the opportunity to take all decisions regarding his work without the effects of constraints. We could then decide*

- *When we work,*
- *Where we work,*
- *How much we work,*
- *With whom we work,*
- *For whom and*
- *What we do as work.*

*On the basis of this list it is clear that freedom in relation to work is seldom absolute and is almost always relative, but that a certain level of freedom already exists today in our work. However, the longer the list becomes, the more unlikely it is that the stated aspects will exist in our work. But freedom and independence will become more important. On the company side this is occurring in the interest of increasing flexibility. For employees freedom is becoming more important because self-determined and meaningful work is desired so that the individual life goals can be realised. Such self-realisation is only possible with a certain level of freedom because only in this way can the components work and freedom be individually integrated and positioned with each other to an extent that is self-selected.*



Doch in letzter Konsequenz bedeutet diese Freiheit auch, dass man alleine ist. Denn wenn es möglich ist, über jeden Aspekt seiner Arbeit selbst zu entscheiden, ergeben sich sehr individuelle Konstellationen, die mit keinem anderen geteilt werden. Dann kann man im Zweifelsfall keinen fragen, muss mit den alltäglichen Unsicherheiten der Arbeit selbst umgehen und die Angst zu scheitern ohne Unterstützung aushalten.

Was die Probleme einer solchen Arbeit wären, wurde in Ansätzen in Kapitel 5.1 beschrieben. Hier erweist sich die Umkehrung der Feststellung »Freiheit stirbt mit Sicherheit« als wahr. Ein hohes Maß an Freiheit verringert proportional die vorhandene Sicherheit. Bezogen auf die Arbeit handelt es sich dabei nicht nur um finanzielle, sondern auch um soziale Sicherheit. Immerhin dient Arbeit nicht nur der Existenzsicherung, sondern erfüllt auch psychosoziale Funktionen, zu denen unter anderem »Kooperation und Kontakt« sowie »Soziale Anerkennung« gehören<sup>129</sup>. Freiheit heißt also Verantwortung und Aufwand und ist somit anstrengend.

Die Situation am Arbeitsmarkt konfrontiert die Arbeitnehmer zunehmend mit Freiheit: die Konditionen unter denen die Arbeit verrichtet wird, verändern sich. Es gibt immer mehr befristete Verträge, Freelancer und längere Einstiegszeiten, die Arbeitnehmer arbeiten viel und leiden unter Stress und Druck. Über eine längere Zeit kumulieren diese Faktoren so, dass Arbeitnehmer von Existenzangst berichten<sup>130</sup>. In Studien, die sich auf die IT-Branche beziehen, also hoch qualifizierte Arbeitnehmer untersuchen, kann ein hohes Maß an Verunsicherung und Zukunftsangst in Bezug auf die Arbeitssituation festgestellt werden<sup>131</sup>. Früher als durchweg positiv bewertete Merkmale von Arbeit, wie zum Beispiel Freiheit, erweisen sich bei ihrer Umsetzung als problematisch. Denn die neue Freiheit



*However, ultimately such freedom also means that one is alone. When it is possible to decide for oneself about every aspect of one's work, highly individual constellations arise that are not shared with any other person. In the event of doubt one cannot ask anybody, one is required to deal with everyday uncertainties at work alone and stand the anxiety of failing without support.*

*The problems of such work have been described in part in Chapter 5.1. In this respect, the reversal of the findings »Freedom dies with security« proves true. A high level of freedom proportionately reduces the existing security. In relation to the work this not only applies to financial, but also social security. After all, work is not only aimed at securing an existence, but rather also performing psychosocial functions that include »co-operation and contact« as well as »social recognition«<sup>129</sup>. Freedom therefore means responsibility and effort, and is therefore demanding.*

*The situation at the workplace increasingly sees employees confronted with freedom: the conditions under which the work is performed change: there are ever more time-limited contracts, freelancers and longer familiarisation periods, employees work a lot and suffer from stress and pressure. During a lengthy period these factors accumulate such that employees cite existential fears<sup>130</sup>. In studies related to the IT sector, i. e. those examining highly qualified employees, a high level of insecurity and concerns for the future have been established in relation to the work situation<sup>131</sup>. Features of work that were previously valued as positive across the board such as freedom prove problematic with regard*

129 Nerdinger et al. 2011a S. 492

130 Haas 2013

131 ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2009, S. 34

129 Nerdinger et al. 2011a p. 492

130 Haas 2013

131 ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2009, p. 34



bringt auch neue Zwänge mit sich: dabei geht es dann um Selbstkontrolle, Selbstdisziplin und Selbstbelastung bis hin zur Selbstausbeutung<sup>132</sup>. Das kann auch negative Auswirkungen auf die gesundheitliche Verfassung der frei arbeitenden Personen haben.

Nun ist zu fragen: Gibt es eine Möglichkeit, die zunehmende Freiheit zu genießen ohne alle Sicherheit zu verlieren und unter den negativen Konsequenzen dieses Verlusts zu leiden? Wäre eine Arbeitsform denkbar, die den Ansprüchen der Individualität und Gemeinschaft gerecht wird? Coworking Spaces könnten eine solche Möglichkeit verkörpern.

Die Arbeit in Coworking Spaces ist **selbstbestimmt**. Das heißt, dass Ort und Zeit der Arbeit, aber auch die Arbeit selbst, jederzeit flexibel vom Individuum bestimmt werden können. Man hat immer die Möglichkeit in den Coworking Space zu kommen, man kann so lange bleiben, wie man möchte und seine Zeit dort nach eigenem Belieben gestalten. Es kommt darauf an ein bestimmtes Ergebnis zum vereinbarten Zeitpunkt abzuliefern; wie, wann und wo dieses entstanden ist, bleibt dem Einzelnen überlassen und muss nicht vor einem Auftraggeber gerechtfertigt werden. Diese Auftraggeber sind in einigen Fällen persönlich bekannt, eine andere Art sind Internet-Plattformen wie odesk.com, freelancer.de, elance.com, wo Auftraggeber und Auftragnehmer für den Bereich Webdesign, Programmieren und vieles mehr zueinander finden. Aber auch im handwerklichen Bereich sorgen Seiten wie myhammer.de für eine bessere Vernetzung von Anbieter und Nutzer. Das führt dazu, dass die Auftragnehmer mit maximaler Freiheit über ihre Auftragslage entscheiden und je nach Dienstleistung auf Aufträge aus aller Welt reagieren können, aber auch mit sämtlichen Anbietern auf globalem Niveau in direkter Konkurrenz stehen.



*to their implementation. The new freedom also comes with constraints: these involve self-control, self-discipline and self-incrimination and self-exploitation<sup>132</sup>. This can also have a negative impact on freelancers' state of health.*

*The following question presents itself: is there an opportunity of enjoying the increasing freedom without losing all the security and suffering from the negative consequences of such a loss? Is a work form conceivable that accommodates the requirements of individuality and community? Coworking Spaces could embody such a possibility.*

*The work in coworking spaces is **self-determined**. This means that the location and time of work, as well as the work itself, can be determined flexibly at any time by the individual. One always has the opportunity to come to the coworking spaces, one can stay as long as one will and organise one's time there as is necessary. Obtaining a certain result at the agreed time is required; when and how this happens is the responsibility of each individual, and a principal does not require justification in that respect. In some cases these principals are personally known. Another type are internet platforms such as odesk.com, freelancer.de or elance.com that bring together principals and contractors for web design, programming and much more. However, the artisan trade also has websites such as myhammer.de for better networking of suppliers and users. This means the contractors decide with the maximum of freedom on their incoming orders and depending on the service can react to orders from all over the world, but are also in direct competition with all suppliers at a global level.*



Im Prozess der Arbeit schuldet ein Coworker nur sich selbst Verantwortung über sein Vorankommen. Er wird nicht vom Auftraggeber kontrolliert, was deshalb nicht nötig ist, weil er nach seinem Endergebnis bezahlt wird. Dies lässt sich allerdings nicht umfassend für die Aufträge von Freelancern oder aus dem Internet sagen, denn bei zeitbasierter Bezahlung installieren einige Jobportale »Überwachungssoftware« auf den Rechnern der Arbeitenden, um minutengenau abrechnen zu können<sup>133</sup>.

Fehlt jedoch jede Kontrolle, gibt es im Coworking Space die Möglichkeit sich einer selbstgewählten sozialen Kontrolle auszusetzen, welche helfen kann, die Strukturierungsanforderungen besser zu bewältigen und die Produktivität zu steigern. Aber ein Coworker ist immer frei, sich dieser Kontrolle auszusetzen, sowohl was die Zeit, als auch was die kontrollierende Instanz betrifft. Diese Freiwilligkeit nimmt der Kontrolle ihre negativen Seiten und sollte sich deshalb positiv auf die Produktivität auswirken. Im Coworking Space fehlt es an Hierarchie, an politischem Druck und oftmals an Konkurrenz, was die Arbeit betrifft. Unter diesem Aspekt lässt es sich in Coworking Spaces entspannter und konzentrierter arbeiten.

Somit ist das Aufsuchen von Coworking Spaces eine Art, mit der Entgrenzung der Arbeit umzugehen. Es werden selbständig neue Grenzen gesetzt oder Umgangsformen gewählt, wodurch die Freiheit in gewisser Weise erhalten bleibt und die Akzeptanz erhöht wird.

Der Arbeitsplatz und die Community im Coworking Space sind **gestaltbar**. Das Zusammensein im Coworking Space richtet sich nach den Bedürfnissen seiner Mitglieder und zieht dann neue Mitglieder mit ähnlichen Interessen an. Dabei ist es in jedem Moment möglich zu partizipieren. Das kann von der Einrichtung, über demokratische Strukturen im Coworking Space



*In the work process, a coworker is only responsible for himself with regard to his development. Coworkers are not controlled by principals. This is not required because coworkers are paid following their end result. However, this cannot be applied comprehensively to the orders of freelancers or from the internet because in the case of time-based payment some job portals install »monitoring software« on suppliers' computers to settle by the minute<sup>133</sup>.*

*However, if any form of review is lacking, in the coworking space there is the opportunity to voluntarily submit to a self-selected social review that can help better cope with the structuring requirements and increase productivity. But a coworker is always free to voluntarily submit to such a review as far as the time and the controlling instance are concerned. Such a voluntary approach removes the negative aspects of a review, and should therefore have a positive effect on productivity. Coworking spaces lack hierarchy and political pressure, and frequently competition, in relation to the work. Under these conditions, work is performed in a more relaxed and concentrated atmosphere.*

*Therefore, seeking coworking spaces is a way of dealing with the delimitation of work. New borders are set or manners are chosen independently, whereby the freedom is retained to a certain extent and acceptance is increased.*

*The workplace and the community in the coworking space can be **organised**. The mutual existence in the coworking space is geared towards the needs of its members, and draws in new members with similar interests. In that respect, people can participate at any time. That may include the fixtures and furnishings, the democratic structures in the*



bis hin zu der inhaltlichen Ausrichtung von Veranstaltungen gehen; es gilt hier immer das Motto, dass jeder bekommt, was er braucht, wenn er es artikuliert und etwas dafür tut. Mit dieser flexiblen Planung und einer Struktur der Zusammenarbeit von Gleichen, also praktisch ohne Hierarchien, wird sichergestellt, dass die demokratische Mehrheit der Bedürfnisse und Anforderungen an den Coworking Space umgesetzt werden.

Die Arbeit im Coworking Space ist **individuell**. Nicht nur, was die äußeren Bedingungen der Arbeit angeht, sondern auch bezogen auf die inhaltlichen und sozialen Gegebenheiten genügt die Arbeit im Coworking Space den Anforderungen einer individuellen und selbstbestimmten Arbeit.

Der Coworking Space leistet als Form der Arbeitsgestaltung in einer Zeit, die durch Technologisierung, Wertewandel und zunehmende Freiheitsansprüche gekennzeichnet ist, eine fast unmögliche Vereinbarkeit von Gegensätzen herzustellen, indem er handlungserweiternde Elemente der Arbeit unterstützt und handlungsbegrenzende Elemente der Arbeit reduziert<sup>134</sup>.

- In Coworking Spaces finden Menschen Gemeinschaft und befriedigen damit ein zutiefst menschliches Bedürfnis nach sozialem Anschluss, Geborgenheit und Eingliederung ohne dabei ihre Individualität, Selbstbestimmung und Freiheit aufzugeben. Die Zeit des stur auf Leistung gepolten Einzelkämpfers ist vorbei. Es gibt wieder ein Bedürfnis nach Gemeinschaft, eine Hinwendung zum »Wir«. Durch die mannigfaltigen Communities in Coworking Spaces und die einfache Möglichkeit, sich einer dieser Gemeinschaften freiwillig anzuschließen, also selbst auszuwählen, wird eine Brücke geschlagen, die Individualität und Gemeinschaft vereinbar macht.



*coworking space or the content alignment of events; in this respect the following motto applies at all times: everybody gets what they need when they articulate it and do something for it. Such flexible planning and a collaboration structure of like-minded people, i. e. practically without hierarchies, guarantees that the democratic majority of needs and requirements is implemented regarding the coworking space.*

*The work in coworking spaces is **individual**. Not only as far as the external conditions are concerned, but also in relation to the content and social circumstances, the work in the coworking space satisfies the requirements of an individual and self-determined work.*

*In a time that is characterised by technological capabilities, value changes and increasing demands for freedom, as a form of work organisation the coworking space establishes an almost impossible compatibility of opposites by way of supporting work elements that extend the action and work elements that limit the action<sup>134</sup>.*

- *In coworking spaces people find community and therefore satisfy a firmly-rooted human desire for social belonging, security and inclusion in that respect without relinquishing their individuality, self-determination or freedom. The time in which lone wolves stubbornly gear their actions towards performance has passed. Once again there is a need for community, a move towards the »We«. The diverse communities in coworking spaces and the simple opportunity to voluntarily join one of these communities, i. e. decide for oneself, build a bridge that renders individuality and community compatible.*



- Coworking Spaces sind ein »Analoger Raum für digital vernetzte Menschen.«<sup>135</sup> und schaffen damit den Spagat zwischen realem Vorhandensein und zeitgemäßer Verbundenheit, wie kein anderer Ort der Arbeit. Coworking Spaces werden menschlichen Bedürfnissen gerecht, ohne die technologischen Errungenschaften zu vernachlässigen.
- Freiheit stirbt nicht mit Sicherheit! Es gelingt in den Coworking Spaces eine Atmosphäre der Aufgehobenheit zu kreieren, indem sich Menschen verschiedenster Professionen, Arbeitnehmermodelle, Qualifikationen und Lebenseinstellungen zusammenfinden und durch ihre grundsätzliche und umfassende Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung eine Absicherung für jeden Einzelnen darstellen. Ob man diese Unterstützung nun in Anspruch nimmt oder nicht und ob es am Ende zu einem gerechten Austausch der Leistungen untereinander kommt, steht dabei nicht im Mittelpunkt. Es ist allein das Gefühl, jemanden fragen und mit Hilfe rechnen zu können, das Sicherheit und Wohlbefinden erzeugt. Und dieses Merkmal einer Gemeinschaft erinnert stark an eine Dorfgemeinschaft. Trotzdem gibt es einen entscheidenden Unterschied: jeder ist frei, an der Gemeinschaft teilzunehmen. Und dabei handelt es sich nicht um eine einmalige Entscheidung. Im Prinzip kann man jeden Tag neu entscheiden, ob man im Coworking Space arbeitet oder doch nicht. Damit sind die Starrheit, die Kontrolle und die Verbindlichkeit einer Dorfgemeinschaft aufgehoben und die positiven Seiten der sozialen Sicherheit mit denen der Freiheit verbunden.



- *Coworking spaces are an »Analogue space for digitally networked people«.<sup>135</sup> and therefore create the balancing act between real existence and contemporary connectivity like no other work location. Coworking spaces accommodate peoples' needs without ignoring the technological achievements.*
- *Freedom does not die with security! In the coworking spaces an atmosphere characterised by security is created in that people of varying professions, employee models, qualifications and outlooks come together, and by way of their fundamental and comprehensive willingness to provide mutual support constitute security for each individual. Whether or not one makes use of such support and whether or not an appropriate exchange of services occurs between the people is not the priority in that respect. Alone the feeling of being able to ask somebody and to expect assistance creates security and well being. And this feature of a community is strongly reminiscent of a village community. Nevertheless there is one crucial difference: everybody is free to take part in the community. And in that respect it is not about a unique decision. In principle, one can decide afresh each day whether or not to work in the coworking space. Therefore, the rigidity, control and commitment of a village community are lifted, and the positive aspects of the social security are associated with those of the freedom.*



Pointiert lassen sich diese Gegensätze auch folgendermaßen zusammenfassen:

- Sicherheit im Ungewissen
- Beständigkeit in der Variation
- Verbindlichkeit in der Unverbindlichkeit
- Individuelles im Kollektiv
- Loyalität in der Konkurrenz
- Intimität in der Anonymität
- Bekanntes im Unbekannten<sup>136</sup>.

Diese neue und vorteilhafte Verbindung von verschiedenen Gemeinschafts-, Lebens- und Arbeitsformen macht die Coworking Spaces zum Vorreiter unter den Arbeitsplätzen. In Zukunft zählt nicht mehr »Mein Auto, mein Haus, meine Yacht.«. Es wird vielmehr um »Mein Sinn, meine Selbstbestimmung, meine Werte« gehen. Eine Möglichkeit, wie sich Arbeitsplätze im Zuge dieses Wertewandels verändern werden, sind die Coworking Spaces. Auch diese werden sich mit der Zeit ausdifferenzieren, spezialisieren und verbreitern – weil immer mehr Menschen mit immer unterschiedlicheren Bedürfnissen sie aufsuchen werden und der Wandel von Werten, Technologie und Arbeitsanforderungen weiter voranschreiten wird.



*These opposites can be summarised in the form of pinpoints as follows:*

- *Security within insecurity*
- *Consistency in variation*
- *Commitment in non-commitment*
- *Individuality in collective activity*
- *Loyalty in rivalry*
- *Intimacy in anonymity*
- *Familiarity in the unknown<sup>136</sup>.*

*This new and advantageous link of various community, life and work forms renders the coworking spaces a pioneer among the workplaces. In the future »my car, my house, my yacht« will no longer count. Moreover it will be about »my sense, my self-determination, my values«. Coworking spaces are an opportunity as to how workplaces shall change during the course of this change in values. They shall also differentiate, specialise and expand during the course of time – because ever more people with ever differing requirements shall seek them, and the change in values, technology and work requirements shall continue to advance.*

# 6

## KOOPERATIONSPOTENZIALE MIT UNTERNEHMEN // CO-OPERATION POTENTIALS WITH COMPANIES

►► »The primary reason for »corporate coworking« is to generate and test new ideas.«<sup>137</sup>



Mit den faszinierenden Eigenschaften des Coworking im Hinterkopf rückt im folgenden Kapitel eine »Sonderkonstellation« in unser Blickfeld: Unternehmen, die sich im Thema Coworking engagieren, praktisch Schnittstellen zwischen der Unternehmenswelt und den evolvierten Formen freier Arbeit. Diese Konstellation ist keine Seltenheit mehr, eine Vielzahl von Unternehmen experimentiert bereits in verschiedensten Formen damit<sup>138</sup> und in den meisten großen Coworking Spaces finden sich auch Angestellte. Aber ursprünglich haben sich Coworking Spaces, wie beschrieben, durch die Nöte der freien Arbeit entwickelt, also aus der Situation der Freelancer heraus. Da die Vorteile des Coworking mit dem Strukturierungsgrad des jeweils gegebenen Arbeitskontextes variieren und von der bestehenden Nutzungsintention abhängen, ist es das Anliegen dieses Kapitels, zu überprüfen, welche Qualitäten von Coworking Spaces für »Corporates« gelten, welche Prämissen sich für Unternehmen aus einer solchen Zusammenarbeit ergeben und welche Möglichkeiten sie haben, das Phänomen sinnvoll für ihre Ziele zu nutzen.

Es stellen sich für diese Konstellation die Fragen: Was nutzt es Angestellten, in einem Coworking Space zu arbeiten? Was bekommen sie dort, was sie im Unternehmensbüro entbehren? Welche Motivatoren gelten auch für Angestellte, die doch die Sicherheit eines unbefristeten Arbeitsvertrages und einer strukturgebenden Instanz genießen?

Und in einem nächsten Schritt ist zu fragen: Wie beeinflusst der Coworking Space als Ort der Arbeit diese im Gegenzug? Welche Auswirkungen hat er auf Produktivität, Wohlbefinden und Motivation der Mitarbeiter? Welchen Nutzen könnte ein



*With the fascinating characteristics of coworking in mind, a »special constellation« draws our attention in the following chapter: companies engaged in the topic coworking, practically interfaces between the company world and the evolved forms of free work. This constellation is no longer a rarity, various companies are already conducting experiments with it in the most varied of forms<sup>138</sup> and employees can also be found in most of the large coworking spaces. However, originally coworking spaces, as described above, developed on the basis of the needs of free work, i. e. from the freelancers' situation. In view of the fact that the advantages of coworking vary depending on the structuring level of the respective, given work context and the existing intended use, this chapter sets itself the task of reviewing the qualities of coworking spaces that apply to »corporates«, the assumptions that arise for companies from such collaboration and the opportunities available to them with regard to using the phenomenon in a meaningful way for their goals.*

*The following questions arise regarding this constellation: what is the benefit for an employee to be working in a coworking space? What do they get there that is dispensable in a company office? What motivators also apply to white collar workers who actually enjoy the security of an unlimited employment contract and an instance providing a structure?*

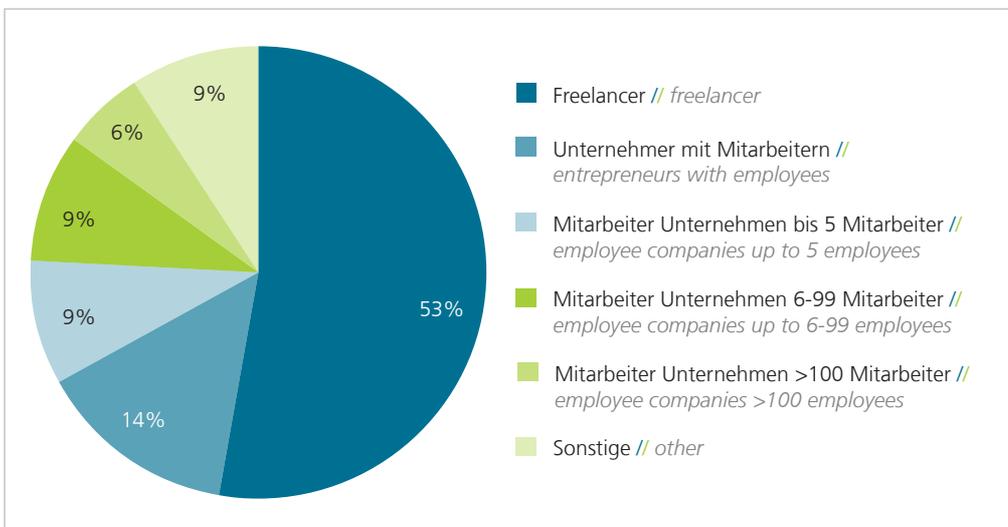
*And the following questions arise in the next step: as a work location how does the coworking space influence these in return? What effects does it have on employees' productivity, well being and motivation? What benefit can*

137 Sullivan 2013

138 Cagnol 2013a

137 Sullivan 2013

138 Cagnol 2013a



◀ **Abb. 27:**  
Struktur von Coworkern  
nach Berufsgruppen  
2012<sup>139</sup>

◀ **Fig. 27:**  
Structure of coworkers  
according to professional  
groups 2012<sup>139</sup>

▼ Arbeitgeber daraus ziehen? Welche Form der Nutzung oder die Integration welcher Teilbereiche des Phänomens erweisen sich hierbei als sinnvoll? Mit welchen Nachteilen und Risiken ist an dieser Stelle zu rechnen?

Und zuletzt: Wie geht die Coworking Szene mit dieser Entwicklung um? Nutzt sie die Vorteile und Wachstumsmöglichkeiten? Ist diese Form der Arbeit für eine derartige Professionalisierung geeignet? Wie verändert sich die Szene durch den Einfluss großer Unternehmen und ist eine solche Veränderung von ihren Mitgliedern gewünscht?

All diese Fragen sollen im Folgenden beantwortet werden, wobei die unterschiedlichen Standpunkte, von denen aus sie gestellt werden, stets berücksichtigt werden. Denn nur, wenn alle beteiligten Akteure, also Angestellte, Unternehmen und Coworking Space Betreiber, respektive Coworker und Freelancer, sich einen Nutzen aus einer Veränderung in Richtung von Corporate Coworking versprechen, wird sie vorangetrieben und gelebt werden.

▼ *an employer gain from it? Which form of use or integrating which partial areas of the phenomenon prove meaningful in that respect? What disadvantages and risks are to be expected at this stage?*

*And finally: how does the coworking scene deal with this development? Does it make use of the benefits and growth opportunities? Is this form of work suitable for such professionalisation? How does the scene change as a result of the influence of major companies, and is such a change desired by its members?*

*All these questions are to be answered below, whereby the differing viewpoints, on the basis of which they are posed, are to be taken in consideration at all times. Only if all involved parties, i. e. white collar workers, companies and coworking space operators or coworkers and freelancers, expect a benefit from a change towards corporate coworking will it be promoted and implemented.*



Dass eine Veränderung stattfindet, wird aber keine der oben genannten Parteien bestreiten. Mark Gilbreath, Gründer von LiquidSpace, einem Startup, das die Vermietung ungenutzter Arbeitsflächen vorantreibt, denkt über kommende Arbeitsplätze:



*»I think you're gonna see the blurring of the lines of workplace. Whether you're a freelancer or a corporate employee, workplace is wherever I am. It's not just explicitly my company's office, it's wherever I am as a consumer. Coworking as a principle just means a vibrant environment where space sharing is part of the concept. And there's rich interaction when people want it and there's privacy when they need it. And I think you'll see ... those principles will invade workplaces, wherever they exist. In a hotel, or a private company, or a coworking space.«<sup>140</sup>*



Sicher ist: das Internet, Mobile Endgeräte und Cloud-Services ermöglichen eine neue Art der Arbeit, die in vielen Aspekten erst technologisch, nicht aber kulturell, also auf Verhaltens-ebene, vollzogen ist. Und damit die Unternehmen mit den Errungenschaften der Zeit Schritt halten können, müssen sie neue Möglichkeiten finden, sich an deren zunehmende Beweglichkeit und Schnelligkeit anzupassen.

Deshalb sind noch viele Fragen bezüglich der zukünftigen Arbeitswelt offen und um es positiv zu formulieren: Die zukünftige Art zu arbeiten ist noch gestaltbar. Es ist Aufgabe und Privileg unserer Zeit, neue und angemessene »Rituale« für diese Arbeit zu finden. Klar ist, dass das althergebrachte Büro in seiner jetzigen Form nicht die einzige Lösung für zukünftige Arbeitsplätze darstellt. »People are leaving work to get work done.«<sup>141</sup> sagt Gilbreath – und diesen neuen Möglichkeitsraum gilt es auszuschöpfen.

140 Blackstock 2013

141 Blackstock 2013



*However, the fact that a change is occurring will not be disputed by any of the above-mentioned parties. Mark Gilbreath, founder of LiquidSpace, a start-up that promotes the letting of unused workplaces, shares his views on future workplaces:*



*There is no doubt that the internet, mobile devices and cloud services facilitate a new type of work, which in many aspects has been completed in a technological sense but not, however, in a cultural, i. e. behavioural, setting. To keep up with the times, companies need to find new opportunities with which to adjust to their increasing flexibility and speed.*

*Therefore, many questions have yet to be answered regarding the future world of work, and to put it in positive terms: the future type of work can still be organised. It is the task and privilege of our time to find new and appropriate »rituals« for this work. It is clear that the conventional office in its current form is not the only solution for future workplaces. »People are leaving work to get work done.«<sup>141</sup> says Gilbreath – and this space for opportunity needs to be exhausted.*

140 Blackstock 2013

141 Blackstock 2013

## 6.1

### WIE UNTERNEHMEN VON COWORKING HEUTE PROFITIEREN – EINIGE FALLBEISPIELE // HOW COMPANIES BENEFIT FROM COWORKING TODAY – SOME CASE STUDIES

Waren wir zu Beginn dieser Studie noch einigermaßen skeptisch, ob Unternehmen das Phänomen Coworking überhaupt schon ernsthaft wahrnehmen, sind wir nach intensiver Recherche ebenso überrascht, wie viele unterschiedliche Formen von coworking-ähnlichen Organisations- und Arbeitsansätzen schon heute tatsächlich von Unternehmen umgesetzt werden. Dabei erhebt die folgende Zusammenstellung keineswegs einen Anspruch auf Vollständigkeit, dennoch denken wir, zumindest die bis dato wichtigsten Ansätze zusammengestellt zu haben. Dabei sollte allerdings nicht vergessen werden, dass diese Ansätze bislang vorwiegend in Einzelfällen praktiziert werden. Umfangreiche Erfahrungen existieren bislang kaum, vielmehr stehen die meisten Unternehmen hier bislang noch am Anfang.

---

#### 6.1.1 Untervermietung – Unternehmen vermieten Arbeitsplätze an Externe

---

Wir erwähnten bereits in Kapitel 3.2, dass ein solches Modell schon im Jahr 1999, also lange vor der Existenz erster Coworking Spaces wie wir sie heute kennen, Anwendung fand. Beispielhaft hierfür war das Unternehmen Boyle Software, das in New York bis zu 32 Schreibtische auf Monatsbasis vermietete – ein Angebot, das natürlich primär für Freelancer und Startups attraktiv war und bis heute ist. Das »42 West 24« gehört somit wohl zu den frühen Beispielen dieses Geschäftsmodells. Die potentiellen Motive von Seiten der Unternehmen liegen

*While we were a little sceptical at the beginning of this study as to whether or not companies at all take the phenomenon coworking seriously, following intensive research we are just as surprised how many different forms of coworking-like organisational and work approaches are actually already being implemented now by companies. In that respect, the following summary does not at all claim to be exhaustive. However, we believe we have at least summarised the most important approaches to date. Nevertheless, in that respect it should not be forgotten that these approaches have largely been practised to date in individual cases and that comprehensive experience is hardly available to date, and moreover most of the companies found themselves right at the beginning to date.*

---

#### 6.1.1 Sub-letting – companies let workplaces to external parties

---

*We have already stated in Chapter 3.2 that such a model was applied as early as 1999, i. e. long before the existence of the first coworking spaces as we know them today. An example of this was the company Boyle Software, which let up 32 desks on a monthly basis in New York – an offer that was and to date is naturally geared towards freelancers and start-ups. The »42 West 24« therefore probably ranks among the leading examples of this business model. The potential motives on the part of companies include*



- in der Erzielung von Mieteinnahmen,
- in der weitgehenden Vermeidung von Leerständen eigener, teurer Arbeitsflächen bei Schwankungen der Mitarbeiterzahl,
- in der Kontaktpflege und möglichen Zusammenarbeit mit innovativen Freelancern und Startups und damit
- in der möglichen Gewinnung qualifizierter Experten für das eigene Unternehmen.

Diese Argumente klingen in der Tat attraktiv. Obwohl 42 West 24 nicht als Coworking Space im engeren Sinne betrieben wird – hierzu fehlt insbesondere die Pflege der Community – stellt das Konzept dennoch ein Erfolgsmodell für das Unternehmen dar.

In Sydney, Australien bietet die St. George-Bank in ihrem »St. George Business Hub« seit November 2013 kostenlose Büroflächen für Startups an. Dies soll weiter ausgebaut werden, so soll in jedem der australischen Bundesstaaten künftig ein Business Hub existieren<sup>142</sup>. Die Bank, deren primäre Zielgruppe aus kleinen Unternehmen besteht, nutzt dieses Angebot primär zur Gewinnung neuer und zur Bindung vorhandener Kunden. Aufgrund der Vorteile, die bei den Unternehmen durch dieses Angebot entstehen – Einsparung von Mietkosten einerseits, aber auch die inzwischen wohlbekannten Community-Effekte andererseits – entsteht eine Situation, die auch für die Bank von Vorteil ist. Denn was könnte eine Bank sich mehr wünschen als viele gesunde, schnell wachsende Unternehmen als Kunden?

Die Frage, ob es sich bei den St. George Business Hubs um »echte« Coworking Spaces im Sinne unserer Definition handelt, ist von außen schwer zu beurteilen. Die Leistungen werden folgendermaßen beschrieben: eine Person für den Empfang, freie Bürofläche, Computer, Internet und Druckmöglichkeit.<sup>143</sup> Sehr untypisch ist daran, dass Computer zur Verfü-

<sup>142</sup> Bennet 2013

<sup>143</sup> Bennet 2013; eigene Übersetzung ins Deutsche



- *Generating rental revenue,*
- *Largely avoiding vacant space, expensive work areas in the case of fluctuations in the number of employees,*
- *Maintaining contact and potential collaboration with innovative freelancers and start-ups and therefore*
- *Potentially winning over qualified experts for their own company.*

*These arguments do, in fact, sound attractive. Although 42 West 24 is not operated as a coworking space in the narrow sense – maintaining the community was lacking, in particular, here – the concept was nevertheless a successful model for the company.*

*In Sydney, Australia, St. George-Bank has been offering free office space for start-ups via its »St. George Business Hub« since November 2013. This is to be further expanded. A business hub is to be put in place in each of the Australian states and territories in the future<sup>142</sup>. The bank, whose primary target group is made up of SMEs, primarily uses this offer to acquire new, and maintain existing, customers. Thanks to the advantages created for the companies by way of this offer – saving rental costs on the one hand, but also the community effects that are now well-known on the other – a situation is created that is also beneficial to the bank. What more could a bank wish for than many healthy, quickly growing companies as customers?*

*The question of whether or not the St. George Business Hubs are »real« coworking spaces within the meaning of our definition is extremely difficult to assess. The services are described as follows: one person for the reception, free office space, computers, internet and printing facilities.<sup>143</sup> The provision of computers is not at all typical; unfortuna-*

<sup>142</sup> Bennet 2013

<sup>143</sup> Bennet 2013; own translation into German



gung gestellt werden; über typische Community-Events ist hier leider nichts zu erfahren. Wie wir gesehen haben, kann sich eine Community unter gewissen Umständen auch selbständig entwickeln, ob dies in den Business Hubs jedoch der Fall ist, lässt sich bislang noch nicht sagen, dafür sind diese noch zu neu. Überhaupt scheint den bislang verfügbaren Angaben zufolge der Event-Bereich noch etwas unterrepräsentiert zu sein. Doch wie gesagt – das Business-Modell ist für St. George noch sehr neu und wird mit Sicherheit noch eine gewisse Entwicklung erfahren.

---

### **6.1.2 Raus aus dem Alltag – Coworking-Räume als Offsite-Location**

---

Der Begriff »Coworking« erlangt inzwischen auch in Unternehmen einen zunehmenden Bekanntheitsgrad, sodass das Bedürfnis entsteht, diese neuartigen, faszinierenden Arbeitsumgebungen einmal kennen zu lernen. Was eignet sich hierfür besser, als gelegentlich ein Offsite-Meeting in einem Coworking Space zu veranstalten? Dies wird auch von den Spaces selbst insofern unterstützt, als dass sie im Allgemeinen Veranstaltungsräume zu sehr erschwinglichen Preisen und fairen Bedingungen anbieten und zudem häufig auch für Führungen durch die Spaces zur Verfügung stehen.

Derartige Meetings existieren in aller Regel entweder als reine Corporate-Offsite-Meetings oder aber auch als gezielte Workshops von Unternehmen mit Coworkern. Bei letzteren werden natürlich Kooperationen in unterschiedlichsten Formen angestoßen: vom gegenseitigen Kennenlernen über die Gewinnung von Wissen, dem Anbahnen von Projekten mit Freelancern und Startups bis hin zur Akquisition von qualifiziertem Personal gehen hier die denkbaren Modelle, wobei die Personalakquise eher eine seltene Ausnahme darstellt.



*tely, this report does not contain any details about typical community events. As we have seen, a community can, under certain circumstances, also develop independently. Whether or not this is the case in the Business Hubs has not been determined to date; they are too new in that respect. According to the details available to date, it appears the event area is somewhat under-represented. As we have said – the St. George business model is still very new, and will surely see a certain further development.*

---

### **6.1.2 Out of the daily routine – coworking rooms as off-site locations**

---

*In the meantime, the term »coworking« has increasingly acquired a degree of popularity such that a need has been created to get to know these new, fascinating working environments. What would be more appropriate here than occasionally organising an offsite meeting in a coworking space? This is also supported by the spaces themselves in that they generally offer event rooms at very affordable prices and at fair conditions, and in addition are frequently available for guides by the spaces.*

*Such meetings are normally held either as pure corporate offsite meetings or as targeted workshops by companies with coworkers. With regard to the latter, co-operations are naturally prompted in different forms: getting to know each other, acquiring knowledge, initiating projects with freelancers and start-ups or acquiring qualified personnel are the conceivable models here, whereby personnel acquisition is more of a rare exception.*

Abb. 28:  
Seminarraum Loffice, Wien

Fig. 28:  
Seminarroom Loffice, Vienna





Events können somit für alle Beteiligten Sinn machen: die Coworking Spaces können ihren Umsatz steigern und vergrößern dabei quasi nebenher ihr Netzwerk, Unternehmen machen zeitgemäße, coole Meetings, die einmal etwas anderes sind und damit auch neue, erfrischende Impulse vermitteln können und die Coworker können, sofern beteiligt, neue Kontakte knüpfen und möglicherweise neue Projekte akquirieren.



*Events can therefore be worthwhile for all involved parties: the coworking spaces can increase their sales and in that respect as well incidentally enlarge their network; companies make contemporary, cool meetings that are a little different for once and can therefore provide new, refreshing impulses, and the coworkers can, if they are involved, establish new contacts and potentially acquire new projects.*

---

### 6.1.3 Einmietung – Unternehmen mieten Arbeitsplätze im Coworking Space

---



---

### 6.1.3 Renting – companies rent workplaces in the coworking space

---

Es existieren auch Beispiele von Unternehmen, die bewusst in Coworking Spaces Arbeitsplätze für die eigenen Mitarbeiter anmieten. Das Spektrum der Motivationen hierzu ist allerdings recht vielfältig, und längst nicht alle haben etwas mit dem eigentlichen Wesen des Coworking zu tun. Daher ist an dieser Stelle eine sorgfältige Differenzierung angebracht. Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, sind in unseren Erhebungen folgende Motivationsmuster aufgetreten:

*There are also examples of companies that deliberately rent workplaces for their own employees in coworking spaces. However, the motivation range in that respect is quite diverse, and by far not all have something to do with the actual nature of coworking. Therefore, care is to be taken at this stage when making distinctions. The following motivation samples occurred in our surveys, which do not claim to be exhaustive:*

Erstens, die Zielsetzung der **Kosteneinsparung**.

*First of all the objective of saving costs.*

- ▶▶ *»You know, (...) simple maths around, a really typical corporate office tower desk (...) probably costs around 15 to 25 thousand dollars per year, so if you can offer a coworking membership combined with them working from home and the client side, that is a big cost saving opportunity.“  
(Interview CWS\_10)*



Zweitens, die Zielsetzung der **Flexibilität**. Hierzu folgendes Beispiel:



*Secondly, the objective of flexibility. Example:*

- ▶▶ *»... we have a company that we do a lot of work with, that is expanding into Mumbai. And they are not really sure that they wanna go to Mumbai and find real estate and sign a lease and do everything else. They would really love it, if they had an alternative, (...) if we had a (...) building, they could*

*just work out of that, at that office and they wouldn't have to invest in real estate at least at this point in time, it might be a little early for them. They might wanna do that in a couple of years, but maybe not today." (Interview CORP\_01)*



Drittens, die Motivation zur Schaffung eines **Mehrwerts für Mitarbeiter:**



*Thirdly, the motivation to create added value for employees:*



*»... there is also, you know, another level of interest which is around corporates that have a lot of tele-workers, so, people who either are working from home alone a lot of the time or spending a lot of time commuting into the office, so, in that kind of scenario it becomes more interesting around coworking spaces that are located outside the Central Business District, so we're looking at, you know, how can we put coworking spaces 40 min to 2 hours outside of the Central Business District, so that it's particularly appealing to corporates..." (Interview CWS\_10)*



Die Möglichkeit, lange Anfahrtszeiten zur Arbeit für Pendler zu vermeiden, indem Arbeitsmöglichkeiten in Wohnortnähe geschaffen werden, macht das Unternehmen natürlich sehr viel attraktiver für die Beschäftigten.



*The possibility of avoiding long journeys to work for commuters in that work options are created in the vicinity of places of residence naturally makes the company very much more attractive for the employees.*

Viertens, die **Akquisition von hochqualifizierten Fachkräften für das Unternehmen**

*Fourthly, the acquisition of highly qualified specialists for the company*

Vom IT-Dienstleister Hubermedia GmbH mit Sitz in Lam im Bayerischen Wald wird berichtet<sup>144</sup>, dass ein in München wohnhafter Bewerber, der jedoch in München wohnen bleiben wollte, als Mitarbeiter angestellt wurde. Das Unternehmen hatte dabei zweierlei Interessen: erstens, den Mitarbeiter für sich zu gewinnen und zweitens, einen Stützpunkt in einer großen

*Of the IT service provider Hubermedia GmbH, which has its registered office in Lam in the Bavarian Forest, it is reported<sup>144</sup> that an applicant resident in Munich who, however, wanted to remain resident in Munich, was appointed as an employee there. In that respect the company had two interests: firstly to win over the employee and secondly to*



Stadt aufzubauen. Beide Ziele konnten erreicht werden, indem der neue Mitarbeiter in einem Coworking Space in München einen – zudem vergleichsweise sehr kostengünstigen – Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt bekam.

Es ist davon auszugehen, dass sich derartige Konstellationen in Zukunft häufiger finden werden.

Fünftens, die **Förderung und Unterstützung der Kreativität von Mitarbeitern**.

*»Innovation, (...) hat halt sehr viel zu tun auch mit Kultur und wir haben einfach gesagt, wir wollen schauen, (...) ob so eine externe Bürofläche, so eine externe Lokation den Mitarbeitern vielleicht auch hilft, einfach mal kreativer vielleicht zu arbeiten, eine ganz andere Arbeitskultur zu erleben, mit ganz anderen Persönlichkeiten auch in Austausch zu kommen. Das war so unsere Zielstellung dahinter.« (Interview CORP\_02)*

Dies ist in unserer bisherigen Aufstellung eine der wenigen Aussagen, die bewusst und primär auf sogenannte »weiche Faktoren« abzielen. Das Modell funktioniert in diesem Fall so, dass sich ein großes Unternehmen probeweise einen Tisch mit vier Arbeitsplätzen in einem großen Coworking Space angemietet hat – also bislang ein Experiment in begrenztem Umfang und auf Zeit. Es ist ein Modell, das auf Freiwilligkeit basiert, Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, gelegentlich dort zu arbeiten mit der damit verbundenen Zielsetzung, in dem kreativen Coworking-Umfeld Inspiration zu tanken. Etwas anders, als wir es noch bei TUI und dem Modul57 sehen werden<sup>145</sup>, befindet sich das Modell hier allerdings in einer zudem noch recht frühen Erprobungsphase – eher initiiert von einzelnen Führungskräften mit Coworking-Hintergrund als von einer breiten Unternehmensstrategie getragen und umgesetzt.



*set up a base in a major city. Both goals were achieved in that the new employee was provided with a comparatively highly cost-effective – workplace – in a coworking space in Munich.*

*It is to be assumed that such constellations will apply more frequently in the future.*

*Fifthly, promoting and supporting employees' creativity.*

*»Innovation, (...) simply also has a lot to do with culture and we simply said we want to see (...) whether or not such an external office space, such an external location, will perhaps also help the employees simply to work more creatively, experience a whole new work culture and exchange ideas with completely new personalities. That was the objective we set in that respect.« (Interview CORP\_02)*

*In our list to date this is one of the few comments that is deliberately and primarily geared towards »soft factors«. In this case the model works in that a large company has rented a table with four workplaces in a large coworking space on a trial basis – i. e. to date an experience limited in terms of scope and time. It is a model based on a voluntary approach; employees are given the opportunity to work there occasionally with the associated objective of drawing on the inspiration in the creative coworking environment. Additionally, the model here, however, which is a little different compared to the ones we shall see in TUI and Modul57<sup>145</sup>, is in a very early trial phase – initiated more by individual management staff with a coworking background than supported and implemented by a broad company strategy.*

<sup>145</sup> Vgl. Kapitel 6.1.5

<sup>145</sup> See Chapter 6.1.5



Doch wie gut funktioniert dies? Wird dieses Konzept von den Mitarbeitern angenommen, lässt sich tatsächlich ein, wenn auch kaum objektiv skalierbarer, Kreativitätsschub beobachten? Nun, zumindest für Letzteres ist es noch zu früh, dies zu beurteilen. Zum Zeitpunkt des Interviews lief das Vorhaben gerade mal seit knapp vier Monaten, in einem solchen Zeitraum lässt sich dieser Effekt mit Sicherheit noch nicht erwarten. Was allerdings die Annahme dieses Angebotes anbetrifft, ist die Bilanz bislang eher ernüchternd. So hatten von den Mitarbeitern am Standort gerade mal knapp drei Prozent das vorhandene Angebot genutzt. Dies ist umso erstaunlicher, als von denjenigen Mitarbeitern, die es schon probiert hatten, ausnahmslos alle das Angebot als positiv bewertet hatten, umgekehrt existiert bislang keine einzige auch nur in Ansätzen negative Bewertung.

Wie kann das sein, wie passt dies zusammen? Die Antwort ist nicht so schwierig, wie sie zunächst erscheint.

*»Ja, zum einen, denke ich, dass man natürlich sozusagen seine Comfort-Zone verlassen muss. Also, ich hab jetzt hier plötzlich nicht mehr den Gratis-Kaffee und Wasser und nicht mehr das gewohnte Umfeld, keine bezuschusste Kantine. Das denke ich, schreckt schon viele ab. Dann, denke ich, das andere ist dieses typische Großraumbürodenken, dass man sagt, okay, es ist da laut und ich will da nicht hin. Und, ich hab doch mein schönes Büro... Und zum anderen, denke ich, viele wissen es einfach noch gar nicht. Lesen es vielleicht, und dann sehen sie, [Coworking], was soll das sein? Brauche ich nicht.' Ich sag mal, da fehlt noch ein bisschen die..., vielleicht auch so eine Einführungsveranstaltung... was ist das, was macht man da?« (Interview CW\_03)*

Die Begründungen, die von diesem Mitarbeiter des Unternehmens als Hemmnisse für Kollegen genannt wurden, den Coworking Space zu nutzen, sind hochinteressant. Wir wollen sie hier nochmals, sortiert und interpretiert, herausstellen.



*But how well does it work? If this concept is accepted by the employees, will there actually be signs of creative stimulus even though it is hardly quantifiable objectively? Now, at least for the latter it is far too early to assess this. At the time the interview was conducted, the project had been under way for just the best part of four months; such an effect can definitely not be expected in such a period. However, as far as accepting this offer is concerned, the conclusion drawn to date is rather sobering. Of the employees at the location, only almost three percent had used the existing offer. This is all the more surprising because of the employees who had already tried it out, without exception all assessed the offer positively, vice versa to date there has not been a single negative valuation, not even in part.*

*How can this be, and to what extent are these developments compatible? The answer is not as difficult as it initially appears.*

*»Yes, on the one hand I think that one must, of course, leave one's comfort zone. In other words here I no longer have the free coffee and water and no longer have the familiar environment, no subsidised canteen. I think that puts a lot of people off. Then I think the other is this typical open-plan office idea where you say okay it is loud there and I don't want to go there. And, I have my nice office... And on the other I think many people are simply not aware of it. They read about it and then see it, [coworking], what's that all about? I don't need that.' I say there is something lacking..., perhaps an introductory event... what is that, what do people do there?« (Interview CW\_03)*

*The reasons cited by this company employee as obstacles for colleagues using the coworking space are extremely interesting. We want to highlight them again here after having sorted and interpreted them.*



Demnach ...

- Sind die **Informationen** über das Coworking-Vorhaben für die Mitarbeiter noch nicht bekannt genug.
- Besteht ein eindeutiges Hemmnis darin, die **Bequemlichkeit der »lieben Gewohnheiten«** temporär aufgeben zu müssen. Die gewohnte, vertraute Umgebung des eigenen Büros gegen eine unbekannte, zunächst kaum einschätzbare, neue Welt eintauschen zu müssen, trägt wohl für viele Menschen zumindest auch einen bedrohlichen Aspekt in sich – vergleichbar vielleicht mit der Situation eines Kindes, das zum ersten mal in eine neue Schulklasse kommt.
- **Auch in materieller Hinsicht** ist im Coworking Space auf manchen Komfort zu verzichten – vom persönlichen Arbeitsplatz mit zumeist hochwertigem Bürostuhl, Tisch, ausreichend Ablagefläche, Monitor, Tastatur etc. bis hin zu freien Getränken und bezuschusstem Kantinenessen. Warum sollte sich ein Mitarbeiter dies ohne zwingenden Grund freiwillig antun?

Die genannte Problematik ist offenbar kein Einzelfall und keineswegs spezifisch für dieses eine Unternehmen, wie folgende Aussage belegt:

- ▶▶ *»I guess, it is quite challenging (...), people, employees within corporates have their own habits and behaviour. So, e.g., we found, that, when we did give employees access to cowork (...), often they wouldn't take it up or use it as much as they expected. And that was mainly because, I guess, it wasn't part of their routine, you know, it wasn't sort of an accepted practise necessarily that they'd be working somewhere other than their corporate office, and it's just wasn't necessarily a habit.« (Interview CWS\_10)*



Wir fügen den Aussagen aus den Interviews hier noch einen weiteren Aspekt hinzu: ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, in Coworking Spaces



Accordingly to this ...

- *The information about the coworking projects for the employees are not sufficiently well known.*
- *There is a distinctive obstacle in temporarily giving up the comfort of the »familiar customs«. Having to trade in the familiar and trusted environment of one's own office for an unknown, initially hardly estimable, new world has at least a threatening aspect for many people – comparable perhaps with the situation of a child attending a new school class for the first time.*
- *In a material respect too some comforts are to be dispensed with in the coworking space – including the personal workplace usually made up of a high-quality office chair, table, sufficient storage space, monitor and keyboard etc. and free drinks and subsidised canteen food. Why should an employee volunteer to take such a step without a pressing reason?*

*The stated problem is evidently not a single case, and certainly not peculiar to this one company as the following comment shows:*



*We enclose the comments from the interviews supported by an additional aspect: a company that gives its employees the opportunity to work in coworking spaces to improve*



zu arbeiten, um Kreativität und Innovationsfähigkeit zu verbessern, muss natürlich über eine entsprechende, gelebte **Unternehmenskultur** verfügen. Diese Kultur sollte mit den Stichworten Vertrauenskultur und, aus Sicht der Mitarbeiter, ein hohes Maß an Selbstorganisation der Arbeitsaufgaben gekennzeichnet sein. Je größer der kulturelle Unterschied zwischen Unternehmen und Coworking Space, desto schwieriger dürfte eine erfolgreiche Umsetzung der Coworking-Potenziale für das Unternehmen werden.

---

#### **6.1.4 Sponsoring – Finanzielle und ideelle Unterstützung von Coworking**

---

Nicht selten werden Coworking Spaces von zumeist großen Unternehmen finanziell gesponsert. Dies bildet dabei immer wieder auch die Basis für eine tiefere Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen. Als Beispiel sei hier der TechHub in London genannt – ein Coworking Space für technische Entrepreneurs innerhalb des Google Campus, der auf seiner Website als »Premier Partners« Google, die Telefonica-Initiative BlueVia, Blackberry und BT aufführt.<sup>146</sup>

Was haben die Unternehmen davon? Nun, sie sind hier natürlich ebenfalls sehr eng an innovative Startups angebunden und haben die Möglichkeit, an interessanten Innovationen zu partizipieren. Dies dürfte häufig der wichtigste Grund sein. Die Kontaktgewinnung und -pflege zu Startups dient außerdem zur Vorbereitung von künftigen Absatzchancen – aufstrebende Startup-Unternehmen haben zumeist selbst ein hohes Wachstumspotenzial, nicht selten werden aber auch Lösungspartner-schaften zusammen mit den Startups zum Verkauf angeboten. Ein weiteres Argument für die Unternehmen ist ferner die Vermittlung eines Images der Aufgeschlossenheit und Coolness, was als Werbeargument für das eigene Unternehmen recht gut verkäuflich ist.

<sup>146</sup> Vgl. <http://www.techhub.com/partners/> ; Abrufdatum 06.12.2013



*creativity and innovative skills must, of course, have a corresponding, implemented, **corporate culture**. Such a culture should be characterised by the key words trust-culture and, from the employees' viewpoint, a high level of self-organisation of the work tasks. The greater the cultural difference between company and coworking space, the more difficult successfully implementing the coworking potentials will probably be for the company.*

---

#### **6.1.4 Sponsoring – supporting the finances and ideals of coworking**

---

*It is not a rare occurrence for coworking spaces to be sponsored financially, usually by major companies. In that respect, this increasingly forms the basis for more in-depth collaboration at different levels. The TechHub in London is an example – a coworking space for technical entrepreneurs within the Google Campus, which states on its website as »premier partners« Google, the Telefonica Initiative BlueVia, Blackberry and BT.<sup>146</sup>*

*How do the companies benefit from it? They are, of course, very closely aligned to innovative start-ups, and have the opportunity to participate in interesting innovations. It is probably frequently the case that this is the most important reason. Establishing and maintaining contacts with start-ups is additionally aimed at paving the way for future sales opportunities – upcoming start-up companies normally have considerable growth potential themselves, but it is not a rare occurrence for solution partnerships to be offered for sale in conjunction with the start-ups. An additional argument for the companies is furthermore the projection of an image of openness and coolness, which is a very good selling point for the own company.*

<sup>146</sup> See <http://www.techhub.com/partners/> ; date viewed 06.12.2013

### 6.1.5 Ideenschmiede – Unternehmen eröffnen coworking-ähnliche Spaces

Es existieren einige Unternehmen, die eigene, zumindest coworking-ähnliche Spaces betreiben. Als erstes Beispiel wollen wir das 2012 durch die **TUI Deutschland GmbH** in Hannover eröffnete »Modul57« nennen – einen »Open Work Space«, der sich an all jene richtet, die Projekte durchführen:

*»Wir richten uns an alle mit Projekten: Freiberufler- Netzwerke, Startups oder Projektteilungen von großen Unternehmen<sup>147</sup>.«*

Das Modul57 bietet dabei Open-Space-Arbeitsplätze, Sofaecke, Café sowie einen Multifunktionsraum, der für Veranstaltungen geeignet ist. Außerdem wird Projektunterstützung durch »Workshop-Designs, Moderationserfahrung und alternative Projektansätze<sup>148</sup>« angeboten.

Was ist die Motivation von TUI, einen solchen Coworking Space zu eröffnen? Leider war es uns trotz intensiver Anstrengungen nicht möglich, einen Interviewpartner von TUI zu diesem Thema zu finden. Aus einem im Internet verfügbaren Interview mit Andreas Kurth<sup>149</sup>, verantwortlich für das Modul57, können wir jedoch folgende Motivation zitieren:

*»Für uns ist heute entscheidend, dass wir schnell lernen, wie sich die Welt da draußen verändert. Dass wir die Menschen kennen, die den Zugang zu Netzwerken, Technologien und Geschäftschancen haben. Dafür müssen wir uns öffnen. Der CoWorking Space Modul57 ermöglicht uns diesen Zugang zur Kreativszene in Hannover, aber auch zu anderen Netzwerken. Es ist unser Daumen am Puls der Zeit, um im Netzwerk*

### 6.1.5 Powerhouse of ideas - companies open coworking-like spaces

*Some companies operate their own, at least coworking-like, spaces. Our first example is the »Modul57« opened in 2012 by TUI Deutschland GmbH in Hanover – an »Open Work Space« geared towards all those who conduct projects:*

*»We are geared towards all projects: freelancer networks, start-ups or project departments of major companies<sup>147</sup>.«*

*In that respect, Modul57 offers open-space workplaces, sofa corners, café as well as a multi-functional room suitable for events. In addition, project support is provided by way of »workshop designs, moderation experience and alternative project approaches<sup>148</sup>«.*

*How can the motivation of TUI be introduced to such a working space? Unfortunately, although we went to great lengths, we were unable to find an interview partner from TUI to talk about this topic. However, the following motivation is quoted from an interview, available on the internet, with Andreas Kurth<sup>149</sup>, responsible for Modul57:*

*»Today for us it is crucial that we quickly learn how the world outside is changing. So we know the people who have access to networks, technologies and business opportunities. We need to open up for that. The coworking space Modul57 facilitates such access to the creative scene in Hanover, but also to other networks. It is our finger on the pulse of the*

147 <http://modul57.de/> ; Abrufdatum 12.12.2013

148 <http://modul57.de/konzept/> ; Abrufdatum 12.12.2013

149 <http://seedlounge.com/2012/02/> ; Abrufdatum 12.12.2013

147 <http://modul57.de/> ; date viewed 12.12.2013

148 <http://modul57.de/konzept/> ; date viewed 12.12.2013

149 <http://seedlounge.com/2012/02/> ; date viewed 12.12.2013



*Projekte und Prototypen zu starten sowie Kooperationschancen frühzeitig zu sichern.*

*Darüber hinaus sehen neben der TUI auch andere Unternehmen die Chancen dieses Ansatzes. Somit wird Modul57 ein Hotspot, an dem Unternehmen und Freelancer in einer neuen Art und Weise zusammenfinden und gemeinsame Projekte starten«.*

Diese Aussage ist interessant, zielt sie doch auf ein offenbar strategisches Verständnis des Unternehmens ab. Ein Coworking Space, der als Draht zur Kreativszene, zum Puls der Zeit genutzt wird und als solcher Bedeutung erlangt. Natürlich ist es für ein Unternehmen der hochdynamischen Reisebranche außerordentlich wichtig, bedeutende Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen, um sich darauf einstellen zu können. Ohne die wirtschaftliche Situation von Modul57 zu kennen, dürfte diese strategische Maßnahme dabei zumindest sehr preisgünstig sein. Insofern ein wirtschaftlich sicherlich gut begründbarer und cleverer Ansatz.

Die **ABN-AMRO Bank**, größte Bank der Niederlande, eröffnete im Jahr 2007 in Amsterdam<sup>150</sup> auf einer Fläche von ca. 2.000 qm das »Dialogues House«, einen »Raum für Innovation, Entrepreneurship, Nachhaltigkeit und Collaboration«. Das Motto »Making more possible together« weist schon deutlich auf den Wert und die Unterstützung des Zusammen-Arbeitens hin.

Die Bank hat damit sehr klar die Problematik der »Magersucht« vieler Unternehmen des ausgehenden 20. und beginnenden 21. Jahrhunderts erkannt. Diese Unternehmen, die getrieben sind durch konsequente Kostenreduktion, dabei aber vielfach ihre strategische, langfristige Innovationsfähigkeit aus den Augen verlieren, wurden bewusst mit einem – in der Natur nicht



time to start in the network projects and prototypes as well as safeguard co-operation opportunities at an early stage.

Furthermore, in addition to TUI, other companies also understand the opportunities afforded by this approach. Therefore, Modul57 will start a hotspot where companies and freelancers can come together in a new way, and jointly start projects«.

*This comment is interesting, but is geared towards an evidently strategic understanding of the company. A coworking space that is used as path to the creative scene, to keep a finger on the pulse of the times, and gaining significance as such. Of course for companies in the highly dynamic travel sector it is extremely important to perceive significant changes early on to be able to adapt accordingly. Without knowing Modul57's economic situation, this strategic measure will probably be highly cost-effective in that respect. Insofar in economic terms an approach that is easily justified and clever.*

*ABN-AMRO Bank, Holland's largest bank, opened the »Dialogues House«, a »space for innovation, entrepreneurship, sustainability and collaboration«, in 2007 in Amsterdam<sup>150</sup> in a space of approx. 2,000 square metres. The motto »Making more possible together« clearly points to the value and support of coworking.*

*The bank has therefore clearly identified the problem involving »thinning out« that affected many companies at the end of the 20th and beginning of the 21st century. These companies that are driven by consistent cost reduction, but in that respect have in many cases lost sight of their strategic, long-term innovative skills, were deliberately associated*

150 Kune 2008, S. 34 ff., worauf wir uns im folgenden weitgehend beziehen

150 Kune 2008, p. 34 et seq., which we largely refer to below



selten tödlichen – Krankheitsbild behaftet. Viele Unternehmen wurden zudem als »autistisch« titulierte, womit hier gemeint ist, dass ihr Blick für Inspiration und Ideen ausschließlich nach innen gerichtet ist und die Außenwelt dabei fast vollkommen ignoriert wird<sup>151</sup>. Viele, der unter diese Kategorien fallenden Unternehmen, haben durch solche recht einseitigen, kurzfristigen fokussierten Maßnahmen ihre Konkurrenzfähigkeit keineswegs erhöht, sondern verschlechtert.

Die Absicht des Dialogues House zielt nun genau darauf ab, den Gefahren von »Magersucht« und »Autismus« zu begegnen – und zwar sowohl für sich selbst, als auch bei Externen. Diese Idee funktioniert natürlich nur wechselseitig, im möglichst permanenten Dialog und Austausch zwischen Internen und Externen.

Das Dialogues House<sup>152</sup> bietet dafür neben einigen Arbeitsplätzen vor allem eine Vielzahl von Veranstaltungen, die den Gästen neue Sichtweisen auf unterschiedliche Themen vermitteln sollen. Es richtet sich grundsätzlich an alle Menschen, die unternehmerisch, innovativ und nachhaltigkeitsorientiert tätig sind. Das Angebot zielt auf Menschen innerhalb wie außerhalb der Bank ab, denn gerade auch der Dialog zwischen Mitarbeitern und Externen ist erwünscht.



»... but the Dialogues House is an open source concept. It's not about the ABN AMRO. We want to support the development of a positive climate for entrepreneurs.«<sup>153</sup>



*with a symptom that is frequently fatal in nature. In addition, many companies are described as »autistic«, which is understood to mean that their eye for inspiration and ideas focuses solely on internal developments, and the outside world is almost completely ignored in that respect<sup>151</sup>. Many of the companies that fall into these categories have by no means increased but rather diminished their competitiveness as a result of such unilateral, short-term measures.*

*The Dialogues House is precisely geared towards countering the risks of »thinning out« and »autism« – namely both for itself and in the case of external parties. This idea naturally only works mutually in a permanent dialogue and exchange as far as is possible between internal and external parties.*

*In addition to some workplaces, the Dialogues House<sup>152</sup> offers, above all, a variety of events aimed at giving the guests new viewpoints on different topics. As a general rule it is geared towards all people whose actions are entrepreneurial, innovative and geared towards sustainability. The offer is geared towards people inside and outside the bank; dialogue between employees and external parties is particularly desired.*

151 Kune 2008, S. 34 f.

152 Bilder des Dialogues House sind unter <http://www.dialogueshouse.nl/over-het-dialogues-house/ruimtes/> abrufbar (Abrufdatum 10.01.2014)

153 van der Laan 2012

151 Kune 2008, p. 34 et seq.

152 Pictures of the Dialogues House can be viewed at <http://www.dialogueshouse.nl/over-het-dialogues-house/ruimtes/> (date viewed 10.01.2014)

153 van der Laan 2012



Diese von Paul Iske, Chief Dialogues Officer bei ABN-AMRO formulierte Zielsetzung ist mit Sicherheit stichhaltig. Wir sind allerdings überzeugt, dass die Vorteile für ABN-AMRO natürlich noch ein gutes Stück vielfältiger sind:

- Die Bank erhält einen sehr stabilen Ruf als Innovationstreiber für die Wirtschaft;
- Auch das Bekenntnis und Engagement zur Nachhaltigkeit dient dem guten Ruf der Bank;
- Manche innovative Ideen lassen sich durch ABN-AMRO möglicherweise intern realisieren;
- Für die Umsetzung bzw. Finanzierung unternehmerischer Ideen bietet sich die Bank natürlich sehr naheliegend primär an. Kundengewinnung und -bindung erhalten somit einen sehr starken Impuls;
- Die Kombination aus Innovation, Rufpflege und Kundenbindung ist in dieser Weise mit Sicherheit hervorragend gelungen.

Ist das Dialogues House ein Coworking Space? Es nennt sich nicht so, vereint jedoch wesentliche Merkmale eines Coworking Spaces in sich: insbesondere die Fokussierung auf ein »soziales Netzwerk«, wie wir es in unserer Definition von Coworking formuliert haben, ist hier implizit gegeben. Es lässt sich allenfalls einwenden, dass es sich nicht um einen »typischen« Coworking Space handelt. Aber dass Coworking eine fast unendliche Vielfalt aufweist und aufweisen kann, haben wir ja ausführlich dargelegt.

Der Möbelhersteller **Haworth GmbH** beteiligt sich in München an einem Space namens **PINC Coworking**. Hier werden verschiedene Dinge im Live-Betrieb getestet. So ist der Coworking Space mit neuen Möbelmodellen des Herstellers ausgestattet, deren Eignung sich hier in unterschiedlichsten Situationen für den Alltagsbetrieb sehr gut validieren lässt. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen den Space aber auch für eigene Mitarbeiter und Meetings. In dieser Funktion ist der Space ein Stützpunkt, um z. B. überregionalen oder auch Außendienstmitar-



*This objective formulated by Paul Iske, Chief Dialogues Officer at ABN-AMRO, is undoubtedly sound. However, we are convinced that the advantages for ABN-AMR are naturally a great deal more wide-ranging:*

- *The bank earns a very stable reputation as an innovation driver for the economy;*
- *The commitment to sustainability supports the bank's good reputation;*
- *Some innovative ideas can perhaps be realised internally by N-AMRO;*
- *The bank is naturally and obviously very much in a position to present itself with regard to implementing or financing entrepreneurial ideas. Winning over customers and establishing loyalty amongst them are therefore given a huge impetus;*
- *The combination of innovation, reputation management and establishing customer loyalty in this manner has without doubt been a huge success.*

*Is the Dialogues House a coworking space? It does not carry the name as such, but combines key features of a coworking space; in particular the focus on a »social network« as the one we have formulated in our definition of coworking is implied here. The objection may be made that it is not a »typical« coworking space. However, we in detail illustrated, that coworking comprises, and can comprise an almost infinite variety.*

*The furniture manufacturer **Haworth GmbH** participates in a space in Munich called **PINC Coworking**. Various things are tested there in live operations. The coworking space is equipped with the manufacturer's new furniture models, the suitability of which is very well assessed there in the most varied of situations for day-to-day operations. Furthermore, the company also uses the space for its own employees and meetings. In that function the space is a base with which to offer supra-regional staff or field*



◀ Abb. 29:  
PINC Coworking, München

◀ Fig. 29:  
PINC Coworking, Munich

▼  
beitern eine Arbeitsmöglichkeit außerhalb des Home-Office bieten zu können. Sehr bewusst wird der Space dabei aber auch genutzt, um eigene Erfahrungen mit dem Thema Coworking zu sammeln – denn das Bewusstsein ist sehr wohl vorhanden, dass Coworking eine wichtige Entwicklungsstufe des Gesamtkomplexes Büro bildet.

Bei alledem wird jedoch darauf Wert gelegt, dass das Coworking Experiment sich wirtschaftlich selbst trägt. PINC Coworking ist also für das Unternehmen ein Testfeld und ein Live-Showcase für eigene Produkte. Gleichzeitig kann man sehr frei nahezu beliebige neue Ideen im Livebetrieb erproben und sich damit einen Wissensvorsprung zur Thematik »Zukunft der Arbeit« erwerben, was für ein Möbelunternehmen von hoher strategischer Bedeutung ist. All dies ist mit geringstem wirtschaftlichem Aufwand realisierbar. Mit Sicherheit ein interessanter Ansatz.

Als letztes Beispiel sei hier ein weiteres Unternehmen aus der Möbelbranche genannt, dessen Tochterunternehmen **Workspring** Büroflächen für »corporate coworking, group sessions, extended projects, and social events«<sup>154</sup> zunächst in Chicago anbietet – mit Erweiterungsperspektive an anderen Orten der Welt.

▶▶ »... it's targeted to [our] customers, and customers, we'd like (...) to have. Typically the fortune-500 companies...“  
(Interview Workspring)

▼  
Workspring bzw. dessen Mutterunternehmen selbst kann aus diesem Modell sehr reichhaltigen Nutzen ziehen. Das Unternehmen als Büroeinrichter kann auf diese Weise seine Kompetenz vermitteln – Workspring-Spaces werden auf diese Weise auch zu Showcases für bestehende und potentielle Kunden. Durch die potentiell mehrfache Vermietung der Shared Desks

▼  
*workers a work option outside the home office. However, in that respect, the space is also very deliberately used to gain experience with the topic coworking – there is a very clear awareness that coworking is a key development stage of the overall office complex.*

*However, in all of this importance is attached to the fact that the coworking experiment is economically self-sufficient. PINC Coworking is therefore a test field for the company and a live showcase for its own products. At the same time, one can very freely test almost any number of new ideas in live operations and therefore acquire a knowledge advantage on the topic »future of work«, which is great strategic importance to a furniture company. All this can be realised with the lowest possible economic expenditure. Without doubt an interesting approach.*

*The last example here is a company from the furniture sector whose subsidiary company Workspring initially offers office space for »corporate coworking, group sessions, extended projects, and social events«<sup>154</sup> in Chicago – with expansion perspectives in other locations worldwide.*

▼  
*Workspring or its parent company can benefit hugely from this model. In this manner the company as an office furnisher can make available its competence – in this manner Workspring spaces become showcases for existing and potential customers. In that respect, the company will probably be able to generate a high utilisation quota*

154 <http://www.workspring.com/about/> ; Abrufdatum 11.12.2013

154 <http://www.workspring.com/about/> ; date viewed 11.12.2013



dürften dabei über eine hohe Auslastungsquote auch recht attraktive Mieteinnahmen zu erzielen sein, so dass hier zumindest ein sehr kostengünstiges Marketing vorliegt.

Doch wie sieht es mit den Unternehmen aus, die Workspring-Spaces nutzen? Sind dies wirklich schon große Unternehmen, die die Community-Potenziale des Coworking nutzen wollen, die also die Faszination und die Potenziale des Coworking begriffen haben und daran partizipieren wollen? Hier sieht die Bilanz nüchterner aus. Zunächst geht es den Unternehmen um Reduzierung der Arbeitsplatzkosten. Gedanken an Innovationspotenziale sind hier offenbar zumeist höchstens von untergeordneter Bedeutung.



*»I think Corporates are seeing it more, first as a real estate cost reduction. That's probably first, second is well-being of their employees. Community is probably last.« (Interview Workspring)*



Aus gewissen Aspekten heraus wird das Thema »Community« von Seiten einiger Unternehmen sogar eher als Bedrohung empfunden, wie folgendes Zitat deutlich macht:



*»For sure, corporations are more concerned with certain things, than say the start-up world. One of those being security of information. In the start-up-world, it's all about free exchange. You tell everybody what you are doing and the whole idea is that other people can give you thoughts and give you help and do everything else. Corporations are not doing that. They are extremely competitive, they are established companies, (...) so that security is extremely important to them, which is exactly counterintuitive to a start-up coworking facility.« (Interview Workspring)*



*and quite attractive rental income by way of the potential multi-renting of the shared desks so that at least highly cost-effective marketing applies.*

*But what about the companies that use Workspring spaces? Are these indeed already major companies that want to use the community potentials of coworking, i. e. which have understood the fascination and the potentials of coworking and want to take part in that? In this respect the conclusion drawn is rather sobering. Initially, the companies are concerned with reducing workplace costs. Thoughts about innovation potentials are evidently at least at most of secondary importance.*



*On the basis of certain aspects, the topic »community« is experienced by some companies even as something of a threat, as is illustrated in the following quote:*



Nun, es muss unter solchen andersartigen kulturellen Gegebenheiten schon gefragt werden, inwieweit wir hier überhaupt noch von Coworking sprechen können. Die Antwort muss indes grundsätzlich offen bleiben – denn es kommt darauf an, was die Nutzer eines solchen Spaces tun und wollen. Sie haben natürlich grundsätzlich die Möglichkeit, sich in gewisser Hinsicht untereinander zu vernetzen, sind allerdings an unternehmerische Geheimhaltungspflichten gebunden. Von »Offenheit« – einem der Grundwerte des Coworking – kann in diesem Sinne dann sicherlich nicht mehr gesprochen werden.

Wir haben an diesen Beispielen gesehen, dass das Spektrum der entsprechenden Geschäftsmodelle sehr breit ist. Nicht alle Ansätze sind im Sinne der Coworking-Idee einer offenen, kooperierenden Gemeinschaft angelegt. Es gibt auch andere Modelle, die aus Sicht der Unternehmen mit Sicherheit Sinn machen, die wir aber nicht dem Coworking zuordnen können. Gerade in Zeiten der hohen Attraktivität und des starken Wachstums der Coworking-Bewegung lohnt sich daher eine Prüfung, ob so genannte Coworking-Einrichtungen tatsächlich Coworking gemäß unserer Definition beinhalten.

---

### 6.1.6 Accelerator- und Incubator-Programme

---

Hier ist zunächst eine Begriffsklärung und –abgrenzung angebracht.

»Accelerator ist eine Institution, die Startups in einem bestimmten Zeitraum durch Coaching zu einer schnellen Entwicklung verhilft.«<sup>155</sup>

155 <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/accelerator> ; Abrufdatum 13.01.2014



*Now the question must be posed under different cultural circumstances as to the extent to which coworking applies at all here. However, as a general rule the question must remain unanswered – because what the users of such a space do and want are relevant. Naturally, as a general rule they have the option of networking amongst themselves in a certain respect. However, they are bound by corporate secrecy obligations. »Openness« – one of the basic coworking values – in that sense definitely no longer applies here.*

*On the basis of these examples we have seen that the range of the corresponding business models is very wide. Not all approaches are set up in the form of an open, co-operating community within the meaning of the coworking idea. There are also other models that definitely make sense from the company's point of view which, however, we cannot allocate to coworking. In times characterised by high attractiveness and strong growth in the coworking movement in particular, it is therefore worthwhile reviewing whether or not the so-called coworking facilities actually constitute coworking in line with our definition.*

---

### 6.1.6 Accelerator and incubator programme

---

*Defining and demarcating terms are initially appropriate here.*

»Accelerator is an institution that helps start-ups in a certain period via coaching to achieve quicker development.«<sup>155</sup>

155 <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/accelerator> ; date viewed 13.01.2014



Im erläuternden Text zu dieser Definition wird explizit auf die nahe Verwandtschaft zu Inkubatoren hingewiesen. Die Definition für Inkubatoren lautet wie folgt:

*»Inkubatoren sind Einrichtungen, die Unternehmen auf den Weg der Existenzgründung bringen und sie dabei unterstützen.«<sup>156</sup>*

In beiden Fällen werden gezielt primär Startups – häufig in der frühen Gründungsphase – durch Unternehmen unterstützt. Die Motivation der unterstützenden Unternehmen besteht zumeist in der Nutzung von Know-how, Ideen und Innovationen, die bei diesen Startups vorhanden sind bzw. von diesen entwickelt werden. Die Unterschiede zwischen beiden Formen liegen primär darin, dass

- Bei Accelerator-Programmen die Unterstützung in aller Regel auf eine eng begrenzte Zeit – häufig nur drei bis sechs Monate – beschränkt erfolgt. In dieser Zeit wird allerdings zumeist ein intensives Coaching- und Informationsprogramm durchlaufen. Eine Zielsetzung besteht häufig in der Entwicklung von innovativen Produkten, die später vom Unternehmen gekauft bzw. lizenziert werden können.
- Inkubatoren sind hingegen für gewöhnlich vom zeitlichen Rahmen her deutlich großzügiger bemessen. Der Interessensfokus liegt hier entsprechend verstärkt in einer dauerhaften Zusammenarbeit zwischen Startup und Unternehmen. Nicht selten investieren die Unternehmen über Kapitalbeteiligungen in die entsprechenden Startups.
- Die beiden Formen der Zusammenarbeit zwischen Corporates und Startups sind keineswegs immer trennscharf zu unterscheiden, wir sind durchaus in unseren Recherchen auf Konstrukte gestoßen, die sowohl Merkmale von Acceleratoren als auch von Inkubatoren aufweisen. Aufgrund der großen Ähnlichkeit ist es in jedem Fall sinnvoll, beide Formen zusammen zu behandeln.



*The explanatory text regarding this definition explicitly refers to the close relationship with incubators. The definition of incubators is as follows:*

*»Incubators are facilities that guide companies on the path to founding a business and support them in that respect«<sup>156</sup>*

*In both cases primarily start-ups – frequently in the early foundation phase – receive targeted support from companies. The motivation of the supporting company normally consists of at least using know-how, ideas and innovations in place at these start-ups or that are developed by such start-ups. The differences between the two forms are primarily as follows:*

- *In the case of the accelerator programmes the support is normally very limited to a specific period – frequently just three to six months. However, during that period the start-ups undergo an intensive coaching and information programme. The objective frequently consists of developing innovative products that can subsequently be acquired or licensed by companies.*
- *By contrast, incubators are normally considered significantly more generous in terms of the timeframe. In this respect, the interest focuses increasingly on a lasting collaboration between the start-up and the company. It is not rare to see companies investing in the corresponding start-ups via capital contributions.*
- *Under no circumstances can a clear distinction be made between both forms of collaboration between corporates and start-ups. In our research, we in fact came across constructs containing both features of accelerators and incubators. Due to the strong similarity, in any case it is worthwhile treating both forms together.*

156 <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/inkubator>; Abrufdatum 13.01.2014

156 <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/inkubator>; date viewed 13.01.2014



Im folgenden **Fallbeispiel 1** wird exemplarisch die Motivation eines großen Unternehmens für die Einrichtung eines Accelerator-Programms wiedergegeben:

*»Und wir haben jetzt mit dem Accelerator ne Möglichkeit hier auch andere Geschäftsfelder und Business-Models abzudecken. Dann ist es natürlich für uns der Zugang (...) zu Innovation und Talent, also wir haben hier super..., von sehr guten Unis und erfahrene Leute und Gründer, da haben wir Zugang zu und dann ist es natürlich was, was wir auch gemerkt haben, auch in gewisser Weise ein Marketing- und PR-Instrument.« (Interview CORP\_05)*

Da die Zahl der Bewerber pro Platz in diesem Accelerator sehr groß ist, sind allerdings auch die Anforderungen recht hoch.

*»(...) was wir jetzt gemerkt haben im ersten Batch, je weiter ein Start-up irgendwie schon ist umso mehr bringt dieser Accelerator einem auch. Also wir wollen auf jeden Fall Leute, wir nehmen schon mal keine Single Founder und wir nehmen auch nicht ein Team mit nur ner Idee, also wir wollen schon, wenn wir quasi die Bewerbungen durchgehen, wollen wir schon Prototypen sehen oder in irgendeiner Weise, dass in irgendeiner Weise schon der Markt dafür da ist, dass das getestet worden ist.« (CORP\_05)*

Solch hohe Anforderungen scheinen bei Acceleratoren durchaus üblich zu sein. Die wichtigste Ebene für die Auswahl von Bewerbern stellt dabei deren fachliche Kompetenz und der Reifegrad der Lösung dar, die natürlich für das Unternehmen selbst auch von Interesse sein muss. Es werden aber durchaus auch soziale Kompetenzen gefordert.

*»...wir haben schon gemerkt, dass mit den Teams mit denen wir von Anfang an, als wir die kennen gelernt haben, sehr sehr gut konnten, dass sich das eigentlich im Programm total bestätigt hat. Und wenn man ja hier auch, ich mein, die sitzen*



The following **case study 1** reproduces the motivation of a major company for setting up an accelerator programme:

*»Due to the accelerator we now have the opportunity of covering other business fields and models. For us, of course, this means access (...) to innovation and talent, i.e. we have great..., very good universities and experienced people and founders, whom we have access to; of course we realised that this was also, to a certain extent, a marketing and PR instrument«.* (Interview CORP\_05)

*However, in view of the fact that the number of applicants for each place in this accelerator is very high, the requirements are equally demanding.*

*»(...) In the first batch we noticed that the further a start-up has progressed, the greater the effect of the accelerator. In any case we want people, we don't take single founders and we don't take a team with just one idea either, when we as it was go through the applications we want to see actual prototypes or in any way see that in some form there is a market in place in that respect that has been tested«.* (CORP\_05)

*Such demanding requirements appear to be quite customary in the case of accelerators. In that respect, the most important level for selecting applicants is their professional competence and the level of maturity of the solution, which naturally must be of importance to the company itself. However, social skills are also called for.*

*»...We noticed that the teams with whom we could work really, really well from the outset when we got to know them actually totally confirmed that in the programme. And if you, I mean they sit here for between 8 and 10 hours huddled*



*jetzt hier 8-10 Stunden jeden Tag dicht an dicht, das ist schon superwichtig, (...) dass man da auch die richtigen Persönlichkeiten auswählt.« (Interview CORP\_05)*

Die ausgewählten Teilnehmer werden in einem hauseigenen, aber extern gelegenen, offenen Team-Büro untergebracht. Dieses Accelerator-Büro wird als Coworking Space bezeichnet, und dies durchaus zu recht. So ist es absolut erwünscht, dass die Teilnehmer sich untereinander vernetzen, eine Vernetzung zu Personen des Unternehmens wird darüber hinaus aktiv unterstützt. So wird ein »soziales Netzwerk« geschaffen, das dem eines Coworking Spaces potentiell sehr ähnelt. Der Unterschied zu »echten« Coworking Spaces besteht in erster Linie darin, dass einzelne Startups eine klar definierte, relativ kurzfristige Verweildauer haben, die nur in Ausnahmefällen verlängert wird.

Ebenfalls anders als in Coworking Spaces ist die Art und Weise sowie die Intensität der Betreuung der Startups innerhalb des Accelerators:

*»Genau, die kommen quasi her, dann haben wir, das nennen wir »Onboarding Week«, da machen wir (...) erstmal interne Aktionen, dass die Teams sich intern gegenseitig kennen lernen, wir haben da zwei Abendveranstaltungen, laden die ehemaligen Batches<sup>157</sup> ein, dass da auch der Kontakt zustande kommt und dann haben wir (...) fast jede Woche haben wir Workshops, da haben wir jetzt insgesamt 4 Pflichtworkshops, wo die Teams wirklich hingehen müssen, dann haben wir aber am Anfang jetzt ne Liste verteilt, wo jedes Team ankreuzen konnte, welcher Workshop interessant ist für sie und da haben wir dann ab fünf, wenn wir fünf Kreuze hatten von allen Teams, dann organisieren wir den Workshop. Jetzt haben wir, glaube ich im ganzen Programm 15 Workshops und dann haben wir noch 2 Mentoren-Tage,*

157 Der Begriff »Batches« wird hier für die Teilnehmer der einzelnen Accelerator-Phasen verwendet



together each day, it is really important (...) that you have selected the right people«. (Interview CORP\_05)

*The selected participants are accommodated in the company's own, but externally located, open team office. This accelerator office is described as a coworking space, and rightfully so. The fact that the participants network amongst themselves is expressly desired. Furthermore, networking with people in the company is actively supported. This creates a »social network« that is very similar to that of a coworking space. The difference compared to »genuine« coworking spaces primarily consists of the fact that individual start-ups have a clearly defined, relatively short-term support period that is only extended in exceptional cases.*

*Another similar difference compared to coworking spaces is the manner and intensity of support given to start-ups in the accelerator:*

*»Exactly, they come here as it was, then we have what we call »Onboarding Week« where we (...) first of all do internal activities so that the teams get to know each other, we have two evening events, invite the former batches<sup>157</sup> so that contacts are also established and then we have (...) workshops here almost every week because we have a total of 4 mandatory workshops, which the teams really have to attend, but then at the beginning we distributed a list in which each team could place a cross against the workshop it is interested in and then from five crosses, once we had five crosses from all teams then we organise the workshop. Now I think we have 15 workshops in the entire programme, and then we have 2 mentor days, that means we invite approx.*

157 The term »Batches« is used here for the participants of the individual accelerator phases



*das heißt, da laden wir ungefähr 30 Mentoren ein, ähm, das sind meistens erfolgreiche Gründer, die teilen wir dann in Gruppen ein, also eine Mentorengruppe besteht aus ca. 3 Mentoren und ähm, die sieht dann an diesem Mentorentag 3 verschiedene Start-ups. Genau und dann haben wir noch diese ganze Vernetzung ins Haus rein.« (Interview CORP\_05)*

In einem anderen Unternehmen – **Fallbeispiel 2** – fanden wir ein etwas anderes Modell, das wir eher als Zwischenlösung zwischen Accelerator und Incubator bezeichnen würden. Zwar werden auch hier Startups für eine zunächst befristete Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ausgewählt, es existieren jedoch keine fest definierten »Batches«, also Programme, die für die meisten Startups denselben festen Start- und Endtermin haben wie im oben genannten ersten Fallbeispiel. Es ist hier eher so, dass auf der Suche nach Produktlösungen einzelne Startups ausfindig gemacht werden, die ein aktuell benötigtes Know-how aufbringen oder – noch besser – ein aktuell gefordertes Produkt schon teilweise entwickelt haben, und diese dann kurzfristig in das Programm aufgenommen werden.

*Interviewer: »Also Sie wissen schon, was Sie entwickeln wollen oder entwickelt haben wollen, das heißt die Ideen, die kommen [vom Unternehmen] und die eigentliche Entwicklung wird dann von den Startups durchgeführt, unter Anleitung oder Betreuung von den Mitarbeitern, den Projektleitern?«*

*Befragter: »Genau. Also entweder müssen wir noch was weiterentwickeln an dem Startup Produkt, oder aber, wir nutzen es sofort so, wie es vorhanden ist.« (Interview CORP\_04)*

Das Büro für die Zusammenarbeit ist auch hier ein vom Unternehmen betriebener Coworking Space.

*»Genau, also, wir haben (...) einen Coworking Space hier (...), da ist es so, dass, hier verschiedene Mitarbeiter [unseres Unternehmens] auch sitzen, diese (...) sind Projektleiter von neuen Produkten, die wir auf den Markt bringen wollen. (...). Also, wir*



30 mentors, uhm they are usually successful founders, we divide them into groups, i. e. one mentor group is made up of approx. 3 mentors and they will then on that mentor day see 3 different start-ups. Exactly, and then we have this whole networking in place «. (Interview CORP\_05)

*In another company – case study 2 – we found a slightly different model that we would rather describe as an interim solution between accelerators and incubators. Although start-ups are also selected here for an initially limited collaboration with the company, there are no firmly defined »batches«, i. e. programmes that have the same fixed start and end date for most of the start-ups as is the case in first case study stated above. Here it is more the case that during the search for product solutions, individual start-ups are found that incorporate currently required know-how or – even better – have already partially developed a currently promoted product, and then incorporate these at short notice in the programme.*

Interviewer: »So do you already know what you want to develop or want to have developed, i. e. the ideas they come [from the company] and the actual development is then performed by the start-ups under the supervision of or with support from the employees the project managers?«

Respondent: »Exactly. So either we still have to improve the development on the start-up product or, however, we use it immediately as it is available.« (Interview CORP\_04)

*The office for the collaboration in this case is also a coworking spaces operated by the company.*

*»Exactly, so we have (...) a coworking space here (...), where various employees [from our company] also sit, these (...) are project managers of new products that we want to put on the market. (...). So we are so to speak the owners of the most varied of products that we develop in the future for our*



*sind sozusagen Owner verschiedenster Produkte, die wir in Zukunft für unseren Kunden entwickeln und diese Projekt-Mitarbeiter arbeiten quasi Hand in Hand mit Startup-Unternehmen, die wir vorher speziell selektiert haben, die entsprechende Technologielösungen für diese Produkte haben, die wir auf den Markt bringen wollen, um dann letztendlich gemeinsam die Umsetzung anzugehen. Das passiert hier, also wir sind kein offener Coworking Space, sondern das ist ein geschlossenes Eco-System, was hier funktioniert. Also, hier kann nicht jeder kommen, wie er möchte oder reingehen wie er möchte, sondern wir haben speziell selektierte Start-ups hier und eben unsere Projektmitarbeiter und die arbeiten tagtäglich dann zusammen, um gemeinsame Produkte auf den Markt zu bringen.« (Interview CORP\_04)*

Damit ist die Basis des Geschäftsmodells wohl schon recht gut beschrieben. Der Fokus liegt damit auch hier in der Entwicklung von Produkten, die vom Unternehmen nach intensiven Testphasen auf den Markt gebracht werden. Vollkommen unterschiedlich im Vergleich zu unserem ersten Fallbeispiel ist hier allerdings die Befristung der Zusammenarbeit angesetzt, wie in folgendem Zitat deutlich wird.

*»Das hängt, zwei Komponenten spielen da ne Rolle, das erste ist das Wachstum des Startups an sich, also wir sind auch räumlich ja begrenzt, und man muss dazu wissen, wir selber machen ja keine Investments, also [wir können] keine Cash-Investments in Startups tätigen. Wir können nur Mehrheitsbeteiligung machen, das Modell wollen wir hier aber nicht anwenden, weil wir glauben, dass wir dann so ein Startup sehr sehr langsam machen würden und dann eigentlich den Sinn der Zusammenarbeit, der ja darin besteht, ihre Agilität und Schnelligkeit nutzen zu wollen, aufheben würden. D.h. also, wir haben hier schon zwei Start-ups, die jetzt so ne große Finanzierung bekommen haben und so viele Mitarbeiter anstellen müssen, dass die einfach aus Größengründen nicht mehr unter unserem Dach verweilen können. Die Kooperation geht natürlich weiter. Ähm, und die nächste Geschichte ist, wo wir uns dann von*



*customers and these project employees work as they were hand in hand with start-up companies that we have hand-picked beforehand that have the corresponding technology solutions for these products that we want to put on the market to ultimately tackle the implementation. That happens here, so we are not an open coworking space, but rather that is a closed eco system that is in operation here. So not everybody can come here as they please or come in as they like, but rather we have specifically selected start-ups here and, of course, our project managers, and they work together daily to jointly put products on the market«.* (Interview CORP\_04)

*Therefore the basis of the business model is probably very well described. It therefore focuses here on the development of products that are put on the market by companies following intensive trial phases. Compared to our first case study, however, the limiting of the collaboration is completely different here, as is clearly set out in the following quote.*

*»That depends, two components are involved that play a role. The first is the growth of the start-up in itself, i.e. we are also limited in terms of space, and in that respect you need to know that we do not make any investments ourselves, i.e. [we cannot make] any cash investment in start-ups. We can only acquire majority holdings, but we don't want to apply the model here because we believe that we would then make a start-up very very slow and would then extinguish the sense of the collaboration that naturally consists of wanting to utilise its agility and speed. This means, that therefore, we already have two start-ups here that have now received large-scale financing and needed to recruit so many employees that it was simply no longer in a position to work at our space for cost reasons. The co-operation continues of course. Uhm, and the next story is where we would sever ties with*



den Start-ups trennen würden, im Falle dessen, dass wir (...) nach dem ersten Test-Case sehen, dass ne Zusammenarbeit aus Gründen wie auch immer nicht funktioniert, dann würden wir uns auch räumlich sozusagen wieder von ihnen trennen. (...) Solange das aber gut funktioniert und solange die Größenordnung an Anzahl der Mitarbeiter seitens des Start-ups nicht Überdimensionen annimmt, ist es erstmal so geplant, die mit im Hause zu halten, denn so ne Kooperation, so ein Partnermodell bedarf ja eines ständigen Austauschs. Und die räumliche Schnelligkeit hier zu haben, sich schnell mal zusammen setzen zu können, sich jeden Tag zu sehen, gerade wenn wir zusammen ein Produkt auf dem Markt haben, ist schon wichtig. Insofern versuchen wir eigentlich so lange es geht, die auch hier zu halten.« (Interview CORP\_04)

Die Zusammenarbeit mit den Startups ist also hier potentiell langfristig angelegt, damit ähnelt das Modell eher einem Inkubator als einem Accelerator. Auf der anderen Seite sind die Entwicklungsprojekte sehr eindeutig auf Produkte für das »hostende« Unternehmen ausgerichtet, was in dieser Eindeutigkeit eher als Merkmal für einen Accelerator steht. Doch wir wollen hier auch keine Begriffsklauberei betreiben. Letztlich entscheidend ist, dass das Modell für das genannte Unternehmen und die beteiligten Startups offensichtlich recht erfolgreich funktioniert. Allerdings ist auch dieses Vorhaben noch zu jung, um schon mit Sicherheit von einem Erfolgsmodell sprechen zu können. Doch die bis heute verfügbare Einschätzung weist zumindest darauf hin. Dies lässt sich zum Beispiel aus der Aussage über die Innovationsfähigkeit ableiten. Auf die Frage, ob es auch ohne die Zusammenarbeit mit Startups die derzeit in der Pilotphase befindlichen Innovationen gäbe, erhielten wir die Antwort:

»...ich glaube, nicht in der Vielfalt. Ich glaube, dann würde man sich wahrscheinlich nicht auf so viele Themenfelder konzentrieren. Oder überhaupt die anfangen. Ich glaube, dann würde man vielleicht ein oder zwei machen, ahm, das bedingt ja, dass man dann alle Ressourcen auf, also, auch intern



the start-up, in the event that we (...) see on the basis of the first test case that the collaboration doesn't work for whichever reasons, we would then sever ties with them so to speak in terms of space. (...) However, as long as it works well and as long as the size in terms of the number of employees of the start-ups does not take on enormous proportions, the initial plans are to keep them in the building because such a co-operation, a partner model naturally needs a certain ongoing exchange. And to have the speed in terms of space to quickly be able to get together, see each other each day, in particular when we jointly have a product on the market, is very important. Insofar we actually try as long as possible to keep them here«. (Interview CORP\_04)

*The collaboration with the start-ups here is potentially set up for the long-term, the model therefore is more like an incubator than an accelerator. On the other side, the development projects are very clearly geared towards products for the »host end« company, which in this definitive situation is more a feature of an accelerator. However, we do not want to play semantics with the terms here either. Ultimately, the fact that the model is clearly quite successful in terms of its operations is crucial for the stated company and the involved start-ups. However, this project as well is still too young to be able to talk of a successful model with any certainty. But the assessment available to date at least suggests that. This can be derived, for example, from the comments on the innovation capability. In response to the question of whether or not the innovations that are currently in the pilot phase would exist without the collaboration by the start-ups, we were told:*

»...I don't think so, not in the diversity. I believe then the operations would probably not concentrate on so many topics. Or start them at all. I believe one or two would perhaps be undertaken, er, that is conditional on all resources, i. e. having to increase them internally too, i. e. there wouldn't be



*einfach erhöhen muss, also, man hat ja kein Counterpart, kein ausgelagerten, mit dem man zusammen was entwickelt. So würden uns einfach die Ressourcen fehlen (...). Da glaub ich, wir wären langsamer und hätten dann auch das Problem, dass wir nicht so ne große Anzahl an Innovationsideen am Markt ausprobieren könnten.» (Interview CORP\_04)*

Das klingt sehr nachvollziehbar. Innovation erfordert gleichermaßen Kapazität und Kreativität. Dies dürfte über das hier vorliegende Fallbeispiel recht gut gelungen sein. Allerdings müssen Firmen sich sehr wohl bewusst sein, worauf sie sich einlassen. Die kulturellen Unterschiede zwischen einem alt-eingesessenen Unternehmen und hochdynamischen Startups können immens sein, darauf wurden wir in unseren Interviews mehrfach, so auch hier, hingewiesen.

*»... zusammen mit Start-ups zu arbeiten, ist sicherlich auch eine große Herausforderung. Das hat schon damit zu tun, dass natürlich der Antrieb eines Startups, schnell wachsen, schnell Kooperationen machen, möglichst schnell hohe Marktrelevanz zu bekommen, nicht die gleiche ist, die natürlich ein großer Konzern hat (...). Wir haben ne ganz andere strategische Ausrichtung, wir sind, wir haben ja schon die höchste Marktrelevanz, wir haben schon viele, viele Kunden, wir haben eher damit zu tun, das letztendlich am Laufen zu halten. Also treffen da schon mal zwei Philosophien aufeinander. Ahm, das braucht sicherlich ne Anlaufphase, dass die [Unternehmens-]Mitarbeiter mit den Startups einen guten Weg finden zusammenzuarbeiten, auch was Timings angeht, ich sag mal von nem Projekt die Idee, wann die umgesetzt werden soll, geht ein Konzernmensch immer von einem halben Jahr plus aus, ein Startup eher von einem Monat plus, wenn's geht. Insofern lernen die Leute hier sich sehr anzunähern und ich glaube, da hilft eben das tägliche Zusammensitzen sehr, dass man sich auch besser untereinander dann versteht.« (Interview CORP\_04)*



a counterpart, no outsourced party with whom one develops something jointly. We would simply lack the resources (...). I believe we would be slower, and would then experience the problem of not having a sufficiently large number of innovative ideas to trial on the market «. (Interview CORP\_04)

*That sounds very plausible. Innovation calls for capacity and creative in equal measure. This would probably have been a great success via this case study. However, companies need to be aware of what they letting themselves into. The cultural differences between a conventional company and highly dynamic start-ups can be huge. This was pointed out to us on several occasions during our interviews.*

*»... working with start-ups is definitely a major challenge. That entails that naturally the drive of a start-up, grow quickly, enter into co-operations quickly, acquire market relevance as quickly as possible, is not the same as what a major group naturally has (...). We have a completely different strategic alignment, we are, we have the greatest market relevance, we already have so many customers we are dealing more with ultimately keeping it going. So two philosophies come together here. Er, it definitely needs a start-up phase, that the [company] employees with the start-ups find a good way of working together, including as far as timing is concerned. I mean with regard to the project the idea, when it needs to be implemented, a Group person will also assume a period of six months plus, while a start-up would say one month plus, if possible. Insofar the people learn a lot here about approaching each other and I believe sitting together on a daily basis helps a lot to better understand each other«. (Interview CORP\_04)*



Es wird in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Startups immer notwendig sein, diese kulturelle Annäherung der verschiedenen Welten und Weltansichten zu ermöglichen. Von den meisten Unternehmen wird dies zumindest als Notwendigkeit wahrgenommen, von anderen teilweise aber auch als Chance erkannt, etwas »frischen Wind« in die eigene Weltansicht zu bringen. Doch die Notwendigkeit als solche besteht für alle Akteure der Kooperation gleichermaßen.

Unser **Fallbeispiel 3** beschreibt einen Space in Korea, der sich zur Aufgabe gesetzt hat, zum »Silicon Valley von Korea« zu avancieren. Dafür werden sowohl Accelerator- als auch fallweise Inkubator-Modelle angeboten. Das Angebot richtet sich dabei an Startups vorwiegend aus dem Hightech-Bereich. Ebenfalls werden ausländische Unternehmen angesprochen, die in den koreanischen Markt eintreten oder umgekehrt koreanische Unternehmen, die den Schritt zur Internationalisierung beschreiten wollen.

Die Programme werden offenbar recht unterschiedlich mit einem recht hohen Individualisierungsgrad durchgeführt; teilweise wird dabei auch in einzelne Startups investiert – ein Modell, das wir dann den Inkubator-Programmen zurechnen würden. Der Space selbst nimmt dabei die Funktion eines »Knotenpunktes« für IT-Startups und für Großunternehmen ein, die den Kontakt zu solchen Startups suchen und dann selektiv unterstützen.

Die Services, die dabei vom Space angeboten werden, sind denen von Coworking Spaces zunächst sehr ähnlich: Office-Space sowie regelmäßige, in diesem Fall IT-relevante Events für die Startups. Auch hier wird die Vernetzung der Teilnehmer durchaus gefördert.



*In the collaboration between companies and start-ups it will always be necessary to facilitate this cultural coming together of different worlds and world outlooks. Most companies at least perceive this as a necessity, while others in part see it as an opportunity to add some »fresh ideas« to their own world outlook. However the necessity as such exists for players in the co-operation in equal measure.*

*Our case study 3 describes a space in Korea that has set itself the task of becoming the »Silicon Valley of Korea«. In that respect both accelerator, and on a case basis, incubator models are offered. In that respect this offer is geared towards start-ups largely from the high-tech area. Similarly, foreign companies are approached that are entering the Korean market or vice versa Korean companies that are looking to internationalise their operations.*

*The programmes are conducted clearly in very different ways with quite a high level of individualisation; in part in that respect investments are also made in individual start-ups – a model that we would then attribute to the incubator programmes. In that respect, the space takes on the function of a »hub« for IT start-ups and major companies seeking contact with such start-ups and then selectively supporting them.*

*In that respect the services offered from the space are initially very similar to those of coworking spaces: office space and regular, in this case IT-relevant, events for the start-ups. The networking of participants is actually promoted here too.*

▶▶ *»We host events, speaker sessions (...) and workshops, where all these start-ups attend and they get to meet each other as, there is like more social, socially natured events like cocktails or dinners, where they get to just casually, in a very casual atmosphere get to talk to each other.“ (Interview CORP\_06)*

▼  
Zusätzlich wird natürlich die Durchführung individueller Events angeboten. Darüber hinaus – und hier gelangen wir jetzt in den Bereich der Accelerator- und Incubator-Services für gewisse Unternehmen – werden Marktforschung, Marketing und andere Unterstützungleistungen für die Startups erbracht.

In Korea werden große Anstrengungen unternommen, High-Tech-Unternehmen aus dem eigenen Land zum internationalen Durchbruch zu verhelfen, daher ist es an dieser Stelle recht schwierig, die konkreten Geldgeber für die Startups exakt zu benennen. Auf die koreanische Coworking- und Startup-Szene allgemein bezogen lässt sich jedoch sagen, dass hier sowohl Banken, öffentliche Investoren als auch Unternehmen tätig sind.

▶▶ *»The government and the banks have a great interest in stimulating and supporting the entrepreneurs and start-ups of Korea. Namely to get them global.“ (Interview CORP\_06)*

▼  
Insofern ist dieses Fallbeispiel von hohem Interesse. Das Zusammenwirken von Banken, öffentlicher Hand und Unternehmen macht hier aus einem Coworking Space einen Knotenpunkt für IT-Startups mit hohem Erfolgspotenzial für den globalen Markt. Die Tatsache, dass umgekehrt auch global tätigen IT-Unternehmen beim Eintritt in den koreanischen Markt Unterstützung geboten wird, vergrößert das Netzwerk relevanter Kontakte dabei natürlich noch einmal sehr erheblich.

▼  
*In addition, conducting individual events is also offered. Furthermore – and here we are now entering the area of accelerator and incubator services for certain companies – market research, marketing and other support services are rendered for the start-ups.*

*In Korea, huge effort is made to help high-tech companies from home to achieve international success. At this point it is therefore quite difficult to state with any accuracy the specific lenders for the start-ups. It can be said that banks, public investors and companies are active here in relation to the Korean coworking and start-up scene in general.*

▼  
*This case study is, insofar, of huge interest. The collaboration between banks, the public sector and companies render coworking spaces hubs for IT start-ups with a high potential for success in the global market. The fact that vice versa global IT companies are offered support upon entering the Korean market naturally increases the network of relevant contacts considerably.*



Ein weiteres, in großer Konsequenz betriebenes Beispiel für das Modell der Inkubatoren stellen die **Telekom Innovation Laboratories**, kurz **T-Labs** mit Hauptsitz in Berlin dar<sup>158</sup>. Sie wurden im Jahr 2004 als zentrales Forschungs- und Entwicklungsinstitut der deutschen Telekom ins Leben gerufen und vereinen in sich internationale Forschungspartner aus Wissenschaft und Wirtschaft. Die Zielsetzung besteht in der Entwicklung innovativer IT-Produkte und Lösungen. Dabei wird auch auf die Gründung von Startups gesetzt, wodurch die T-Labs auch die Funktion eines Inkubators einnehmen.

Das Online-Handelsunternehmen **Zappos** wurde 2009 von Amazon aufgekauft, konnte dabei jedoch seine Vision und Kultur weitgehend beibehalten. So schrieb Tony Hsieh, CEO von Zappos an seine Mitarbeiter anlässlich der Übernahme:

▶▶ »For Zappos, our vision remains the same: delivering happiness to customers, employees, and vendors.<sup>159</sup>«



Nun ja. Happiness ist im amerikanischen Sprachverständnis nicht nur ideell, sondern zumeist primär finanziell zu verstehen. Dennoch: Zappos investierte im Stadtviertel »Downtown Las Vegas« nicht weniger als 350 Mio. US-Dollar für die Stadtentwicklung. Davon wurden 100 Mio. für Immobilien, weitere 100 Mio. für Wohnbau, 50 Mio. für den »Vegastechfund« – einen Fonds für innovative, community-orientierte Technologie-Startups<sup>160</sup> – 50 Mio. für kleine Unternehmen und weitere 50 Mio. Dollar für Bildung ausgegeben<sup>161</sup>.

158 Informationen zu den T-Labs: [https://de.wikipedia.org/wiki/Telekom\\_Innovation\\_Laboratories](https://de.wikipedia.org/wiki/Telekom_Innovation_Laboratories) und <http://www.laboratories.telekom.com/public/Deutsch/Pages/default.aspx>; Abrufdatum 09.04.2014

159 Vgl. <http://blogs.zappos.com/ceoletter>; Abrufdatum: 10.12.2013

160 Vgl. <http://vegastechfund.com/>; Abrufdatum: 10.12.2013

161 Vgl. hierzu die Vortragsfolien von Jennifer Magnolfi zur Coworking Europe 2012; abrufbar unter <http://de.slideshare.net/lafonderie/2-magnolfi-paris-2012-final>; hier insbesondere Folie Nr. 7; Abrufdatum 10.12.2013



*An additional example of the incubator models, operated with great consistency, are **Telekom Innovation Laboratories**, in brief **T-Labs**, which have their registered office in Berlin<sup>158</sup>. They were established in 2004 as a central research and development institute of Deutsche Telekom, and combine international research partners from science and business. The objective consists of developing innovative IT products and solutions. In that respect the activities are geared towards founding start-ups, whereby the T-Labs also assume the function of an incubator.*

*The online trading company **Zappos** was acquired by Amazon in 2009, but in that respect was able to largely retain its vision and culture. This is what Tony Hsieh, CEO of Zappos, said to his employees regarding the take-over:*



*Well, okay. Happiness in the American use of the language is not only to be understood as an ideal, but rather at least primarily in a financial setting. Nevertheless: Zappos invested no less than USD 350 million for the city development in the quarter »Downtown Las Vegas«. Of that figure, 100 million were spent on real estate, an additional 100 million on housing construction, 50 million on the »Vegastechfund« – a fund for innovative, community-oriented technology start-ups<sup>160</sup> – 50 million on SMEs and an additional 50 million on education<sup>161</sup>.*

158 Information about the T-Labs: [https://de.wikipedia.org/wiki/Telekom\\_Innovation\\_Laboratories](https://de.wikipedia.org/wiki/Telekom_Innovation_Laboratories) and <http://www.laboratories.telekom.com/public/Deutsch/Pages/default.aspx>; date viewed 09.04.2014

159 See <http://blogs.zappos.com/ceoletter>; date viewed: 10.12.2013

160 See <http://vegastechfund.com/>; date viewed: 10.12.2013

161 In this respect see the lecture transparencies of Jennifer Magnolfi on Coworking Europe 2012; available at <http://de.slideshare.net/lafonderie/2-magnolfi-paris-2012-final>; in this respect in particular transparency no 7; date viewed 10.12.2013



Die Zielsetzungen für das Projekt klingen beeindruckend: die »community-fokussierteste Großstadt der Welt« und die »Coworking-Hauptstadt der Welt« wolle man werden. Statt kurzfristigem Return on Investment strebt man die Maximierung des langfristigen »Return on Community«<sup>162</sup> an. Diese Zielperspektive ist dabei sehr wohl auch im kommerziellen Sinn ernst zu nehmen: eine technologieorientierte, funktionierende Community ist imstande, ein unglaubliches Innovationspotenzial zu erzeugen – mit allen wirtschaftlichen Erträgen, die hieraus entstehen können. Dies wurde von Zappos erkannt und wohl konsequenter als irgendwo sonst umgesetzt. Man darf durchaus gespannt sein, wie sich dieses beeindruckende Projekt in Zukunft entwickeln wird.

---

### 6.1.7 Imitation – Nachbildung von Coworking-Elementen im Unternehmen

---

Diese Form der Angleichung erscheint zunächst, oberflächlich betrachtet wie ein alter Hut, da sie schon seit vielen Jahren in zahlreichen Unternehmen entwickelt, implementiert und praktiziert wurde. Die Arbeit von Coworkern ist ja in aller Regel von Raum und Struktur her durch die Merkmale flexible Arbeitsplatzwahl, mobiles Arbeiten, offene Räume mit Zonen für konzentriertes Arbeiten und ungestörte Gespräche gekennzeichnet – eine im Grunde bekannte Gestaltungs- und Organisationsform von Büroarbeit. Wenn also Unternehmen derartige Strukturen in einem ersten Schritt nachahmen, wie ist das dann zu bewerten? Ganz einfach – nichts Neues?

Doch langsam – ganz so einfach ist es nun doch nicht. Hier lohnt es sich, etwas genauer hinzuschauen. Denn beim Coworking geht es, wie wir gesehen haben, ja um sehr viel mehr: es geht um Struktur und Gemeinschaft und gleichzeitig um Freiheit und Unabhängigkeit, sowie um die Faszination,

<sup>162</sup> Vgl. <http://www.slideshare.net/fullscreen/downtownproject/what-is-downtown-project-november-2012/2> ; Folien 11 f.; Abrufdatum 10.12.2013;



*The project objectives sound impressive: the »world's most community-focussed major city« and the »world's coworking capital city« are what the city wants to become. Instead of a short-term return on investment, maximising the long-term »return on community«<sup>162</sup> is envisaged. In this respect this goal perspective is very much to be taken seriously in a commercial sense too; a technology-oriented, functioning community is in a position to create an unbelievable potential of innovation – with all the economic income that can be generated as a result. This was identified by Zappos and probably implemented more consistently than elsewhere. It will be exciting to see how this impressive project will develop in the future.*

---

### 6.1.7 Imitation – imitation of coworking elements in companies

---

*This form of approximation initially appears, in a superficial consideration, to be something of an old hat because it has been developed, implemented and practised in numerous companies for years. The work of coworkers is mostly characterised in relation to space and structure by the features flexible workplace choice, mobile work, open rooms with zones for concentrated working and undisturbed discussions – effectively a known design and organisational form of office work. If therefore companies imitate such structures in an initial step, how should that be valued? Very simply – nothing new?*

*But wait – it is not quite as simple as that. This warrants a closer look. Coworking, as we have seen, is about a great deal more: it is about structure and community and simultaneously about freedom and independence as well as the fascination that it is able to create. In addition, it is to*

<sup>162</sup> See <http://www.slideshare.net/fullscreen/downtownproject/what-is-downtown-project-november-2012/2> ; transparencies 11 et seq.; date viewed 10.12.2013;



die hieraus zu entstehen imstande ist. Zudem ist davon auszugehen, dass der Grad der Freiheit in Coworking-Spaces sehr viel höher ist als dies in den meisten Unternehmen der Fall sein dürfte. Räumliche Strukturen der Offenheit, die informale Kommunikation und Kollaboration zwischen Tür und Angel ermöglichen und erleichtern, die projektorientierte, temporäre Zusammenarbeit erlauben und die Freiheitsgrade zumindest insoweit erhöhen, als dass sowohl Arbeitsort, Arbeitszeit als auch Arbeitsteam flexibilisiert gestaltbar sind, können heutzutage für Unternehmen schon fast als Grundvoraussetzung angesehen werden, um ihre Innovationsfähigkeit den heutigen Anforderungen gemäß gestaltbar zu machen. Und hier können Unternehmungen von den Strukturen in Coworking Spaces eine Menge lernen. Es gibt durchaus Beispiele von Unternehmen aller Größen, die dies beginnen zu verstehen – und entsprechend anfangen, damit zu experimentieren.

Die Zielsetzung der meisten Firmen, die in dieser Weise beginnen, ihre Strukturen neu zu denken, konzentriert sich dabei in aller Regel auf die Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Wir wollen dies an einigen Beispielen kurz aufzeigen.

Von **Capital One**, einer der großen US-amerikanischen Investmentbanken, wird berichtet<sup>163</sup>, dass im Rahmen eines »Future of Work Program« bewusst eine Bandbreite unterschiedlicher Arbeitsplatztypen geschaffen wurde, die folgende vier postulierte Arbeitsmodi der Wissensarbeit unterstützen:

- »Focus« – konzentrierte Einzelarbeit;
- »Collaborate« – Zusammenarbeit mit einer oder mehreren weiteren Personen;
- »Socialize« – Pflege von Beziehungen, Bindungen, Werten und Teampflege;
- »Learn« – Beschaffung neuen Wissens und neuer Fähigkeiten<sup>164</sup>



*be assumed that the level of freedom in coworking spaces is a great deal higher than will probably be the case in most companies. Spatial structures of openness, that facilitate and render easier informal communication and collaboration in passing, that permit the project-oriented, temporary collaboration and increase the level of freedom insofar as the workplace, working hours and work team are capable of being organised flexibly, can today almost be seen as a basic precondition for companies with which to organise their innovation capability in line with today's requirements. And here companies can learn a great deal from the structures of coworking spaces. Examples do exist of companies of all sizes that are beginning to understand this – and accordingly are starting to experiment with it.*

*The objective of most companies that start in this way to newly organise their structures normally focuses on improving the innovative capability. We want to illustrate this in brief by way of a few examples.*

*With regard to **Capital One**, one of America's largest investment banks, it has been reported<sup>163</sup> that as part of a »Future of Work Program«, a spectrum of different workplace types was deliberately created that support the following four postulated work modes of knowledge work:*

- *»Focus« – concentrated individual work;*
- *»Collaborate« – collaborating with one or more additional persons;*
- *»Socialise« – maintaining relations, bonds, values and team maintenance;*
- *»Learn« – acquiring new knowledge and new skills.<sup>164</sup>*

163 Jones 2013

164 Gensler 2009, S. 4 f.

163 Jones 2013

164 Gensler 2009, p. 4 et seq.



Nun, bis hierher kann dies noch als ein – vielleicht etwas durchdachter als in manch anderen Unternehmen realisiertes – Flexible Office Konzept betrachtet werden. Unternehmen und Mitarbeiter müssen in einem solchen Prozess zunächst erkennen, dass der Verlust des »eigenen«, festen Schreibtisches als Arbeitsplatz auf der anderen Seite den Gewinn von zusätzlicher Freiheit bedeutet. Wurde jedoch erst einmal die Bedeutung der Freiheit erkannt, entscheiden zu dürfen, wo man jeden Tag arbeitet, dann wurden erste Freiheitsgrade durchaus im wohlfühl- und dadurch letztlich effektivitätssteigernden Sinn wahrgenommen. Capital One hat dies offensichtlich verstanden:



*»Capital One has learned that giving employees the choice of where and how to work makes them more effective. Larry Ebert, Capital One's former Vice President of Corporate Real Estate, noted that the greatest benefit comes from the flexibility it gives it's workforce – because it makes them happier.«<sup>165</sup>*



Wenn dies der wahren Motivationslage des Unternehmens entspricht, wurde hier immerhin sehr bewusst die Erweiterung der Freiheit als Wohlfühlfaktor zur Zielsetzung erhoben – und nicht primär auf Flächenwirtschaftlichkeit oder ähnliches gesetzt. Immerhin, ein Anfang.

Die **SAP AG** hat im Jahr 2011 das »SAP Innovation Center« in Potsdam in der Absicht gegründet, Innovationspotenziale zu eruieren und Innovationen anzudenken.



*Until now, this can still be considered a flexible office concept – perhaps a little more thought through than is realised in some other companies. Companies and employees in such a process initially need to realise that the loss of the »own«, fixed desk as a workplace on the other side means winning additional freedom. Once the significance of freedom has been realised, being in a position to decide where one works every day, the initial levels of freedom were perceived in well being and as a result ultimately in a sense that increases productivity. Capital One has obviously understood this:*



*When this corresponds with the true situation of a company's motivation, the extension of the freedom was very deliberately increased as a feel-good factor with regard to the objective – and was not primarily geared towards floor space economy or the like. A start at least.*

*In 2011, SAP AG established the »SAP Innovation Center« in Potsdam to examine innovation potentials and consider innovations.*

▶▶ *»Founded in February 2011 as part of the Products & Innovation organization headed by SAP Executive Board member Dr. Vishal Sikka, with one team in Potsdam, and one in Walldorf, it combines the best of both worlds: the creativity and agility of a garage startup and the backbone of a world market leader in business software.«<sup>166</sup>*

▼ Hier wird also sehr bewusst versucht, die »Kreativität und Agilität eines Garagen-Startups« innerhalb eines Großkonzerns nachzubilden. Die Motivation liegt somit eindeutig in der Verbesserung der Innovationsfähigkeit und in der Entwicklung neuer Ideen.

Doch wo sind im SAP Innovation Center Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede zum Coworking zu sehen? Unterschiedlich ist natürlich das Basiskonzept: das Innovation Center ist eher als »Ideenschmiede« zu verstehen und unterscheidet sich somit erheblich von einem Coworking Space. Die Räumlichkeiten sind allerdings ebenfalls als Open Space angeordnet – mit »eigenen« Schreibtischen für die Mitarbeiter, die jedoch als Besonderheit sehr einfach an einen anderen Ort umgezogen werden können.

*»... alle Arbeitsschreibtische haben Rollen, und unten ist so ein Kabelbaum, der unten rauskommt, man steckt quasi den Kabelbaum, der steckt im Bodentank, da ist eben Strom- und Internetanschluss, und im Prinzip muss man diese zwei Stecker rausziehen und dann kann man seinen Tisch hin rollen, wo man möchte. Und das machen die Leute auch.« (Interview SAP Innovation Center)*

Der Kerngedanke des Flexible-Desk-Konzeptes – die Möglichkeit, dort zu arbeiten, wo man will bzw. wo es aktuell Sinn macht – wird hiermit beibehalten. Damit können die räumlichen Strukturen als coworking-ähnlich bezeichnet werden – darauf ausgelegt, Projektarbeit und Kreativität in flexiblen

▼ *Attempts are deliberately made here to recreate the »creativity and agility of a garage start-up« within a major Group. The motivation therefore clearly entails improving the innovation capability and developing new ideas.*

*But where are the commonalities in the SAP Innovation Centre, where are the differences compared to coworking? The basic concept is, of course, different: the Innovation Centre is to be understood more as a »powerhouse of ideas« and therefore differs considerably from a coworking space. However, the rooms are similarly arranged as open space – with »own« desks for the employees which, however, as a special feature can be very easily moved to another location.*

*»... all work desks have rollers and underneath is a type of cable tree that comes out underneath. One connects the cable tree, which is in the floor tank containing the power and internet connection, and in principle one only needs to remove these two plugs and then one can roll the desk where ever one wants to. And the people do that too«. (Interview SAP Innovation Center)*

*The core idea of the flexible desk concept – the option of working where one will or where it currently makes sense – is retained as a result. Therefore the spatial structures can be described as coworking-like – geared towards supporting project work and creativity in flexible teams. In that respect, importance is attached to making available working environ-*

166 Vgl. <http://www.sap-innovationcenter.com/#projects>; Abrufdatum 03.12.2013

166 See <http://www.sap-innovationcenter.com/#projects>; date viewed 03.12.2013



Teams zu unterstützen. Dabei wird auch hier Wert darauf gelegt, Arbeitsumgebungen für Teamarbeit, für konzentrierte Einzelarbeit und für Meetings zur Verfügung zu stellen.

Und was ist mit dem Kernelement des Coworking, der Community? Nun, sie besteht im Wesentlichen aus fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ist aus diesem Blickwinkel zunächst eine klassische Business-Community. Kommunikation zwischen den Kollegen wird allerdings sehr stark unterstützt, und zwar durch Kommunikationszonen und eine bewusste Reduzierung (!) gemeinsamer Treffpunkte, konkret auf die eine Cafeteria, so dass Kommunikation zwischen den ca. 50 Festangestellten plus 30-40 Studentinnen und Studenten sehr bewusst gefördert wird. Die Arbeit selbst wird in Projekten durchgeführt, wobei hier in wechselnden, temporären Projektteams gearbeitet wird – eine Struktur, die mit Sicherheit abwechslungsreicher ist als die Arbeit in festen Teams. Hinzu kommt, dass im Rahmen von Co-Innovationsprojekten externe Unternehmen partnerschaftlich mit dem Innovation Center Ideen entwickeln, konkretisieren und bis hin zu Prototypen entwickeln können. Vom Businessmodell dieser Zusammenarbeit abgesehen kommen auf diese Weise auch permanent neue Impulse durch die Projektpartner in das Zentrum.

Wir nehmen mit hoher Sicherheit an, dass sich der Charakter der Innovation-Center-Community erheblich von einer Coworking-Community unterscheidet. Das SAP-Innovation-Center ist – wie auch Capital One – kein Coworking Space, dies war auch nie beabsichtigt. Dennoch ist, wie wir gesehen haben, insgesamt eine bemerkenswerte, strukturelle Fülle von Ähnlichkeiten zu Coworking Spaces festzustellen. Die Unterstützung der anfangs genannten Arbeitsmodi der Wissensarbeit – Focus, Collaborate, Socialize und Learn – werden jedenfalls in beiden Beispielen schon deutlich besser unterstützt als in vielen anderen Büroumgebungen. Auch existieren gewisse Freiheiten, die über diejenige von Fixed-Desk-Konzepten hinausgehen. Allerdings, die Freiheitsgrade von Coworkern werden in den vorgestellten



*ments for teamwork, for concentrated individual work and for meetings.*

*And what about the core element of coworking, the community? It is largely made up of employees with permanent contracts and from that viewpoint is to be regarded as a classic business community. However, communication between colleagues is strongly supported, namely by way of communication zones and a deliberate reduction (!) in common meeting points, specifically reduced to a cafeteria, so that communication between the approx. 50 permanently employed staff plus 30-40 students is very deliberately promoted. The work itself is performed in projects, whereby work is performed here in changing, temporary project teams – a structure that is without doubt more varied than the work in fixed teams. In addition, as part of co-innovation projects, external companies can develop ideas in a manner characterised by partnership with the Innovation Centre, put them into a specific form and can develop them up to the prototype stage. Apart from business models with such collaboration, new impetus is permanently fed into the centre in this way by the project partners.*

*We assume with a high degree of certainty that the character of the innovation centre community differs considerably from a coworking community. The SAP-Innovation-Center is not – as in the case of Capital One – a coworking space. This was never intended either. Nevertheless, as we have seen an impressive, structural wealth of similarities with coworking spaces is evident. The support of the work modus stated in the beginning – Focus, Collaborate, Socialize and Learn – are in any case considerably better supported in both examples than in many other office environments. Certain freedoms also apply that extend beyond those of fixed desk concepts. However, the degree of freedom of coworkers is not achieved by far in the above-mentioned examples; some are perhaps still reminiscent of known*



Beispielen dennoch bei weitem nicht erreicht, manches erinnert vielmehr nach wie vor an bekannte Flexible-Desk-Konzepte. Was letztlich fehlt, ist die organisationale Freiheit. Die Hierarchiefreiheit von Coworking Spaces wird in solchen Strukturen noch längst nicht realisiert, wahrscheinlich noch nicht einmal erwogen.

---

#### **6.1.8 Statt Home-Office – Mitarbeiter mieten sich in Coworking Spaces ein**

---

Andrew M. Jones berichtet<sup>167</sup>, dass Mitarbeiter von IBM, einem Unternehmen mit hohem Anteil an Mitarbeitern, die vom Unternehmen überhaupt kein Büro mehr zur Verfügung gestellt bekommen, sich teilweise sogar auf eigene Kosten in Coworking Spaces einmieten. Denn so gut es gelegentlich für konzentriertes Arbeiten sein kann, alleine und möglichst ungestört arbeiten zu können – für immer eignet sich dies definitiv nicht. Der Mensch ist nun einmal ein soziales Wesen, das in gewissem Umfang soziale Kontakte, Gespräche und Austausch benötigt. So haben sich die betreffenden Mitarbeiter aus der Einsamkeit des Zuhause-Arbeitens befreit, indem sie sich in Coworking Spaces eingemietet haben.



*flexible desk concepts. What is ultimately lacking is the organisational freedom. Hierarchy-free coworking spaces are still not being realised by a long margin in such structures; it is probably not even considered.*

---

#### **6.1.8 Instead of home office – employees rent coworking spaces**

---

*Andrew M. Jones states that employees of IBM, a company with a large proportion of employees who no longer have an office provided by the company, rent coworking spaces, in part even at their own cost. As good as it occasionally can be for concentrated work of having the opportunity to work alone and where possible without interruptions – it is definitively not suitable for always. People are social beings and to a certain extent require social contacts, discussions and exchanges. The affected employees are released from the loneliness of working from home by renting coworking spaces.*

167 Jones 2013, S. 35 f.

167 Jones 2013, p. 35 et seq.

## 6.2

# WIE UNTERNEHMEN VON COWORKING ZUKÜNFTIG PROFITIEREN KÖNNEN // HOW COMPANIES CAN BENEFIT FROM COWORKING IN THE FUTURE

Wie wir gesehen haben, machen sich einzelne Unternehmen bereits heute sehr intensive Gedanken über die Frage, wie sie die Potenziale des Coworking für sich nutzen können. Die Ideen, Formen und Zielsetzungen sind dabei schon heute recht vielfältig.

In keinem Fall ist damit jedoch das Ende der Fahnenstange bereits erreicht, die Entwicklung steht vielmehr erst am Anfang. Wir haben uns daher mit der Frage auseinandergesetzt, welche weiteren Modelle des Coworking für Unternehmen aus heutiger Sicht noch denkbar sind. Hierzu sind vorab jedoch zwei Dinge anzumerken:

- Die folgende Nennung erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Es sind ebenso gut auch weitere Kooperationsformen und –inhalte vorstellbar; die Zukunft wird hier noch vielfältige Varianten erbringen.
- Es ist keineswegs gesagt, dass die folgenden, als zukünftig denkbaren Kooperationsmodelle nicht heute schon zumindest vereinzelt existieren. Die Tatsache, dass wir in unseren, wenn auch aufwendigen, Recherchen nicht auf alle bereits existierenden Kooperationsformen stoßen können, sollte in diesem Zusammenhang vorausgesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund sehen wir aus heutiger Sicht die im Folgenden genannten Kooperationsformen als vielversprechend für die Zukunft an.

*As we have seen, individual companies are already giving considerable thought to the question of how they can use the potentials of coworking for themselves. The ideas, forms and objectives in that respect are already wide-ranging.*

*However, this does not in any way mean the end of the road has been reached; the development is just starting out. We have therefore addressed the question of which additional coworking models are still conceivable for companies based on the information currently available. In this respect, two things are worthy of mention in advance:*

- *The following does not in any way claim to be exhaustive. Additional co-operation forms and content are conceivable in an equally favourable light; the future will produce even more wide-ranging versions here.*
- *This is not at all to say that the following co-operation models conceivable for the future do not already exist, at least in individual cases. The fact that we cannot come into contact with all existing co-operation forms during the course of our, albeit extensive, research, should be presumed in this context.*

*In view of this, based on the information currently available we consider the co-operation forms stated below to have a promising future.*

### 6.2.1 Coworking statt Home-Office

Es ist damit zu rechnen, dass in Zukunft Mitarbeitern von Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt wird, für ihre Arbeit Coworking Spaces aufzusuchen. Dies kann z. B. als Alternative zum Home-Office angeboten werden – zum Beispiel für solche Mitarbeiter, die einen großen Zeitanteil ihrer Arbeit im Home-Office zubringen. Aber auch für andere Mitarbeiter kann dies attraktiv sein, wenn sie zwar kein Home-Office nutzen, aber dennoch in unmittelbarer Wohnortnähe arbeiten wollen. Für die Mitarbeiter sind die Vorteile vielfältig:

- Ähnlich wie wir das schon bei Freelancern gesehen haben, kann Coworking einen Ausweg aus der Isolation des Home-Office darstellen;
- die Einsparung von Wegezeiten und -kosten ins Unternehmen ist ein weiterer wichtiger Aspekt;
- der Mitarbeiter erhält die Möglichkeit, lokale Strukturen an seinem von ihm gewählten Wohnort zu pflegen und aufzuwerten;
- die zusätzliche Alternative bei der Wahl des Arbeitsplatzes erhöht den Freiheitsgrad des Arbeitens und kann sich auf Motivation, Kreativität und Produktivität der Arbeit positiv auswirken.

Das Unternehmen zieht aus diesen Aspekten zunächst den Vorteil, als Arbeitgeber deutlich an Attraktivität zu gewinnen. Eine Imageaufwertung kann sich dadurch einstellen, dass das Unternehmen sich als modern und nachhaltig darzustellen vermag. Auch können – wie an anderer Stelle schon gesehen – qualifizierte Mitarbeiter angeworben werden, die ihren bisherigen Wohnort nicht aufgeben möchten. Dies sind angesichts aktuellen Fachkräftemangels nicht zu vernachlässigende Argumente. Ebenfalls denkbar sind positive Effekte hinsichtlich Kreativität und Wissenstransfer, wie wir sie ebenfalls schon kennen.

### 6.2.1 Coworking instead of home office

*It is to be expected that in the future, employees of companies will be given the opportunity to seek coworking spaces for their work. This can be offered, for example, as an alternative to the home office – for example for employees required to perform a large share in terms of time of their work at their home office. However, this can also be attractive for other employees if they do not actually use a home office but nevertheless want to work in the direct vicinity of the place of residence. There are wide-ranging advantages for the employees:*

- *Similar to the situation we witnessed among freelancers, coworking can be a way out of the home office isolation;*
- *The saving of travelling times and costs for journeys to the company is an additional, key aspect;*
- *The employee is given the opportunity to maintain and enhance local structures at the place of residence he has chosen;*
- *The additional alternative in the case of choosing the workplace increases the level of freedom in relation to the work, and can also have a positive effect on the motivation, creativity and productivity of work.*

*The company in the capacity of an employer initially becomes considerably more attractive on the basis of these aspects. The company's image can be enhanced to the extent that the company can present itself as modern and sustainable. As we have already seen elsewhere, qualified employees can be recruited who did not want to give up their previous place of residence. In view of the current shortage of skilled workers, these are not arguments to be dismissed. Positive effects are similarly conceivable with regard to creativity and know-how transfer with which we are already familiar in a similar setting.*



Allerdings ist auch zu bedenken, dass diese Form des Coworking zunächst zusätzliche Kosten verursachen dürfte. Stehen Homeoffice oder Coworking Space zur Auswahl, ist Coworking für das Unternehmen kostenintensiver. Natürlich sind hier prinzipiell auch andere Modelle vorstellbar, so dass z. B. klassische Office-Arbeitsplätze reduziert oder bei zusätzlichen Kapazitäten nicht ausgeweitet werden oder ähnliches.

---

### 6.2.2 Coworking zur Weiterbildung

---

Coworking bietet durch die mögliche Bündelung von Kompetenzen und durch die Abwechslung vom gewohnten Umfeld ein hohes Potenzial zur fachlichen Weiterbildung – ein Effekt, der unserer Einschätzung nach häufig unterschätzt wird. Wir halten es daher für vorstellbar, dass in Zukunft Mitarbeiter alternativ zur herkömmlichen Fortbildung eine Zeit lang in Coworking Spaces arbeiten, deren Kompetenzprofil mit dem der entsprechenden Mitarbeiter kompatibel ist. Die für Coworking Spaces typischen Lerneffekte können auf diese Weise von Unternehmen und deren Mitarbeitern genutzt werden.

Die Mitarbeiter profitieren auch hier potentiell von einer willkommenen Abwechslung vom herkömmlichen Alltag sowie von interessanten Diskussionen mit bislang unbekanntem Fachkollegen. Der Effekt, zu bekannten Fachthemen auch aktuellste Entwicklungstrends kennen zu lernen, ist für die Kompetenzerweiterung nicht zu unterschätzen. Entsprechend dürfte sich dies auch auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter positiv auswirken.

Das Unternehmen kann hingegen von relativ günstigen Kosten profitieren. Darüber hinaus ist nicht zu unterschätzen, dass die betreffenden Mitarbeiter ja auch im Coworking Space ihre Arbeit tun, wodurch die Produktivität gegenüber herkömmlichen Fortbildungen natürlich um ein Vielfaches übertroffen wird. Auf der anderen Seite können die Inhalte einer solchen »Weiterbildung« zumeist nicht so zielgenau abgedeckt werden,



*However, consideration is also to be given to the fact that this form of coworking will probably initially cause additional costs. If a home office or coworking space is available, coworking is more cost-effective for the company. Of course, basically other models are also conceivable here such that for example classic office workplaces are reduced or if additional capacities are available they are not exploited or the like.*

---

### 6.2.2 Coworking for further training

---

*By way of the potential bundling of competencies and variety from the customary environment, coworking offers high potential for professional further training – an effect that we believe is frequently underestimated. We therefore believe it is conceivable that in the future employees whose skills profile is compatible with that of the corresponding employees will work for a period in coworking spaces as an alternative to conventional further training. The learn effects typical of coworking can be used in this way by companies and their employees.*

*The employees also potentially benefit here from a welcome change from the conventional daily routine as well as interesting discussions with to date unknown specialist colleagues. The effect of getting to know the latest development trends regarding known professional topics is not to be underestimated in relation to expanding competencies. Accordingly, this will probably also have a positive effect on the employees' well being.*

*By contrast, the company can benefit from rather low costs. Furthermore, the fact that the affected employees also perform their work in the coworking space is not to be underestimated, whereby the productivity compared to conventional further training measures is exceeded by far. On the other side, the content of such a »further training measure« cannot be covered at least in such a targeted*



wie das bei Schulungsprogrammen mit eindeutig definierten Inhalten der Fall ist. Dennoch – eine überlegenswerte Alternative kann dieses Modell mit Sicherheit darstellen.

---

### 6.2.3 Coworking als Sabbatical

---

Coworking Spaces existieren heute auch an attraktiven Urlaubsorten – wenngleich auch bislang noch nicht in sehr großer Zahl. Unternehmen können dies nutzen, um ihren Mitarbeitern die Möglichkeit von Teil-Sabbaticals anzubieten – das vorübergehende Arbeiten an einem attraktiven Ferienort. Hier kommen zu den inzwischen bekannten Coworking-Potenzialen für den Mitarbeiter – Abwechslung, Wohlfühlen, Kompetenzerweiterung, neue Kontakte etc. – durch eine gezielt verfolgte Urlaubsatmosphäre noch weitere motivationssteigernde Momente hinzu.

Doch aus welcher Absicht heraus sollten Unternehmen dies ihren Mitarbeitern ermöglichen? Nun, es könnten zum Beispiel Belohnungen sein für zurückliegende, herausragende Ergebnisse. Denkbar ist ebenso, Entwicklungs-Projekte für eine Zeit gezielt auszulagern, um das kreative Umfeld des Coworking mit entspannter Urlaubsatmosphäre zu kombinieren – eine Kombination, die Kreativität und Produktivität unter Umständen außerordentlich positiv zu beeinflussen imstande ist. In jedem Fall lässt sich die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber durch derartige Maßnahmen erhöhen.

---

### 6.2.4 Coworking im Unternehmen

---

Gerade in großen Unternehmen ist es denkbar, einen – möglichst nicht zu kleinen – Bereich zu einer internen Coworking-Zone umzufunktionieren. Die Zielsetzung besteht darin, Mitarbeitern des Unternehmens bewusst einen temporär nutzbaren, alternativen Arbeitsplatz außerhalb der zugewiesenen Organisationseinheit anzubieten, der ihnen die Möglichkeit bietet,



*way as is the case in the training programmes with clearly defined content. Nevertheless – this model can without doubt be seen as an alternative worthy of consideration.*

---

### 6.2.3 Coworking as a sabbatical

---

*Coworking spaces are available today at attractive holiday destinations too – even though in not very large numbers. Companies can use this to offer their employees the option of partial sabbaticals – working on a temporary basis at an attractive holiday destination. In addition to the now known coworking potentials for employees – variety, well being, skills expansion and new contacts etc. – the holiday atmosphere pursued in a targeted manner produces further moments that increase motivation.*

*However, on the basis of what intention should companies make this available to their employees? It could, for example, be rewards for past, outstanding results. Similarly, outsourcing development projects for a period to combine the creative environment of coworking with a relaxed holiday atmosphere – a combination that is in a position, under certain circumstances, to have an extraordinary positive effect on the creativity and productivity. In any case, such measures enable the company's attractiveness as an employer to be increased.*

---

### 6.2.4 Coworking in the company

---

*In major companies in particular, it is conceivable reorganising an area – where possible not too small – to create an internal coworking zone. The objective consists of deliberately offering the company's employees an alternative workplace, which can be used on a temporary basis, outside the allocated organisational unit that gives them the opportunity,*



- Sich von den gewohnten Störungen durch Kollegen zurückzuziehen,
- Gleichzeitig durch neue Kontakte auch Einblicke in bislang unbekannte Organisationseinheiten des Unternehmens zu erhalten,
- Dadurch verbessert sich die unternehmensinterne Vernetzung und der Wissensaustausch in einer Weise, wie es sonst kaum mit solch geringem Aufwand möglich wäre.

Gleichzeitig erhalten die Mitarbeiter eine zusätzliche Option zur Arbeitsplatz-Auswahl, insofern kann dieses Konzept auch als Erweiterung des Flexible-Office-Konzeptes verstanden werden. Dass sich ein solches Modell leicht auch für externe Startups öffnen lässt, braucht an dieser Stelle wohl nicht extra betont zu werden.

---

### 6.2.5 Coworking im Unternehmensverbund

---

In diesem Modell betreiben unterschiedliche Unternehmen gemeinsam einen Coworking Space und stellen diesen ihren Mitarbeitern gemeinsam zur Verfügung. Ein solches Konstrukt eignet sich zunächst für solche Unternehmen, die häufig gemeinsame Entwicklungsprojekte durchführen und hierfür die entsprechenden Räumlichkeiten benötigen.

Doch wäre es zu kurz gedacht, die Nutzungsmöglichkeiten hier enden zu lassen. Denn gerade die freie Wahl des Arbeitsplatzes und die Möglichkeit, sich auch außerhalb von konkreten Projekten gegenseitig treffen und austauschen zu können, ermöglicht es den Unternehmen, Partnerschaften zu festigen und ein Stück von der Faszination Coworking zu profitieren.



- *To withdraw from the customary disruptions by colleagues,*
- *Simultaneously, by way of new contacts, gain an insight into the company's organisational units that were previously not known,*
- *As a result the internal company networking and the know-how transfer improve in a way that would otherwise hardly be possible with such a low expenditure.*

*At the same time the employees are given an additional option to select a workplace. This concept can, insofar, also be understood as an extension of the flexible office concept. The fact that such a model can easily be made available to external start-ups too probably need no longer be additionally stated at this point.*

---

### 6.2.5 Coworking in an association of enterprises

---

*In this model different companies operate a coworking space jointly and make it available jointly to their employees. Such a construct is initially suitable for companies that frequently conduct development projects and require the corresponding rooms accordingly.*

*But it would be short-sighted to have the utilisation options end there. The free choice of the workplace and option of mutual meetings beyond specific projects, and being able to exchange ideas, enables the company to strengthen partnerships and benefit from the part of the fascination of coworking.*

### 6.2.6 Buchen von Startups zur Ideen- und Produktentwicklung

Produktentwicklungs-Projekte sind in aller Regel durch enge Zeitvorgaben und hohe Anforderungen hinsichtlich Innovationsgrad, Qualität und Kostengrenzen gekennzeichnet. Hierfür werden temporär höchste Anforderungen an die beteiligten Entwickler gestellt.

Gerade angesichts solcher Anforderungen bietet es sich für Unternehmen häufig an, kompetente Startups in diese Prozesse einzubeziehen. Dies dürfte umso mehr gelten, je innovativer, neuartiger und vom Bisherigen abweichender die geforderten Innovationen ausfallen sollen. Entsprechend variiert der benötigte Grad an Kreativität, der in die Innovationen einzubringen ist. Wir denken, dass gerade bei Entwicklungen mit hohem Innovationsgrad solche Kooperationen von Vorteil sein können. Ein anderes Nutzungspotenzial für Unternehmen sehen wir in der projektgebundenen, temporären Kapazitätserweiterung, die für Entwicklungsprojekte häufig abzudecken ist.

Hier sehen wir durchaus Möglichkeiten für Coworking Spaces, solche Modelle systematisch zu unterstützen. Die Kontaktvermittlung von Freelancern und Startups auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite wird zwar schon praktiziert, wir halten dieses Modell allerdings noch für ausbaubar, und zwar sowohl von seiten der Spaces als auch der Unternehmen. Coworking Spaces als institutionalisierte Kontaktzentralen, die sich durchaus auch untereinander austauschen und somit auf bemerkenswerte Potenziale an hochqualifizierten Wissensarbeitern zugreifen können, das ist erfolgversprechend. Die Spaces stellen für solche Projekte auch die Projekt- und Meetingräume zur Verfügung, was sowohl für Unternehmen als auch die Coworking Spaces attraktiv ist.

### 6.2.6 Booking start-ups to develop ideas and products

*Product development projects are normally characterised by close time requirements and demanding requirements regarding the degree of innovation, quality and cost limits. In this respect the most exacting demands are temporarily placed on the involved designers.*

*In view of such requirements in particular the opportunity frequently presents itself for companies to incorporate competent start-ups in these processes. The more innovative, new and contrary to previous developments the required innovations are means that this will probably apply all the more. The required level of creativity to be incorporated in the innovations varies accordingly. We believe such co-operations can be beneficial in the case of developments with a high degree of innovation in particular. We see another potential use for company in the project-related, temporary, capacity expansion that is frequently to be covered for development projects.*

*In here, we actually see opportunities for coworking spaces systematically supporting such models. Contacts are already being placed for freelancers with start-ups on the one hand and companies on the other. However, we believe this model can be further expanded both by spaces and companies. Coworking spaces as institutionalised contact centres, which actually engage in exchanging ideas amongst themselves and therefore can access remarkable potentials of highly qualified knowledge workers, are promising. With regard to such projects the spaces also make available the project and meeting rooms, which is attractive to the companies and the coworking spaces.*

## 6.3

# POTENZIALE VON CORPORATE COWORKING // CORPORATE COWORKING POTENTIALS

Nachdem wir eine ganze Reihe bereits praktizierter und weiterhin denkbarer Modelle für das Corporate Coworking kennengelernt haben, sind wir nun imstande, die grundlegenden Potenziale und Risiken, die Coworking für Unternehmen und Mitarbeiter bieten, qualifiziert benennen zu können. Auch wenn der Erfahrungsschatz mit unternehmerischen Coworking-Modellen noch relativ gering ist, scheinen sich aufgrund erster Erfahrungen und einiger theoretischer Überlegungen doch eine Reihe von Merkmalen einzustellen, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit für Unternehmen und Mitarbeiter als Potenziale ergeben. Wir werden auch in dieser Analyse die Sicht des Individuums und die des Unternehmens separiert betrachten.

### 6.3.1 Individuelle Perspektive

Aus der individuellen Perspektive ist zu fragen, welche Aspekte der bereits genannten Komponenten der Faszination auch für Angestellte gültig bleiben und welche Aspekte für diese Gruppe zusätzlich hinzukommen.

Zur Analyse der für dieses Szenario weiterhin gültigen Vorteile greifen wir auf die drei bereits bekannten Komponenten der Faszination zurück und betrachten als erstes die **Strukturierung**. Diese bildet für einen »normalen« Büroarbeiter keinen Zugewinn, denn einen Raum für Arbeit, materielle sowie serviceorientierte Infrastruktur und eine soziale Umgebung findet er auch im Büro. Für den durchschnittlichen Angestellten bedeutet die Strukturierung somit keinen Mehrwert.

Anders verhält sich das für Personen, die vorwiegend im Home Office weit entfernt vom Unternehmensbüro arbeiten. Je nachdem, wie lange und intensiv diese Arbeitsform betrieben

*After having familiarised ourselves with a whole raft of implemented and additionally conceivable models for corporate coworking, we are now in a position to qualify the fundamental potentials and risks that coworking offers for companies and employees. Even though the experience with entrepreneurial coworking models is relatively low, based on initial experience and some theoretical considerations a raft of features appear to have established themselves that are highly likely to lead to potentials for companies and employees. In this analysis too we shall consider the view of the individual and that of the company separately.*

### 6.3.1 Individual perspectives

*From the individual's perspective, the question is to be posed as to which aspects of the previously stated components of the fascination also apply to white collar workers and which aspects are to be additionally allocated to that group.*

*To analyse the advantages that continue to apply to this scenario, we fall back on the three known fascination components, and shall consider the **structuring** first. For a »normal« office worker, this does not result in any gain because such a worker will find a room for work, material and service-oriented infrastructure and a social environment in the office. For the average white collar worker the structuring does not therefore result in any added value.*

*The situation is different for persons who largely work in the home office far away from the company office. Depending on how long and intensive this work form was operated,*



wurde, gewinnt vor allem der soziale Rahmen, den Coworking Spaces der Arbeit zurückgeben, an Bedeutung. Die entsprechenden Vorteile sind unter Kapitel 5.2.1 dargestellt.

Schaut man auf die **Community**, ist auch diese kein Kriterium, das Büros grundsätzlich von Coworking Spaces unterscheidet. Beim Coworking stehen die Gemeinschaft und das damit einhergehende, beziehungsweise, dem vorausgehende, Vertrauen zwar im Mittelpunkt, das ist aber für kein herkömmliches Büro und die dort arbeitenden Teams ausgeschlossen. Auch diese Komponente scheint nicht das grundlegende Potenzial zu haben, Angestellte aus einem Büro zu einer Nutzung von Coworking Spaces zu motivieren, einmal abgesehen vom spezifischen Interesse, seine vorhandene Community genau hier und mit solchen Personen zu erweitern.

Fällt der Blick allerdings zuletzt auf die **Freiheit und Unabhängigkeit**, ändert sich das Bild und es wird klar: In diesem Punkt unterscheiden sich Coworking Spaces und Büros eklatant voneinander und unter diesem Aspekt kann der Zugewinn und die Attraktivität von Coworking Spaces für Angestellte gefasst werden.

Freiheit und Wahlmöglichkeit bereitzustellen, führt im Bereich der Arbeit zu einer größeren Bindung der Arbeitnehmer, mehr Begeisterung für die Arbeit<sup>168 169</sup> und zufriedeneren Arbeitenden<sup>170</sup>. Dieser positive Effekt wird über die unterschiedlichsten Größen vermittelt und sei im Folgenden exemplarisch dargestellt.



*above all greater importance is attached to the social room that coworking spaces give reinstated in relation to work. The corresponding advantages are illustrated in Chapter 5.2.1.*

*If one looks at the **community**, this is not a criterion either that fundamentally distinguishes offices from coworking spaces. In the case of coworking, the community and therefore the pertaining or preceding trust are at the fore, but the exclusion does not apply to any conventional office or the teams working there. These components also appear not to have the fundamental potential to motivate white collar workers to change from an office to use coworking spaces, apart from specific interest in expanding the existing community here in particular and by way of such persons.*

*However, if light is ultimately shed on the **freedom and independence**, the picture changes and becomes clear: In this point the coworking spaces and offices differ strongly from each other, and with regard to this aspect the gain and attractiveness of coworking spaces can be recorded for white collar workers.*

*In the work area, making available freedom and the option to choose established great loyalty among employees, greater enthusiasm for work<sup>168 169</sup> and more satisfied workers. This positive effect is created via the widely differing sizes and is set out below as an example.*

168 Blackstock 2013

169 Dass Zufriedenheit sich positiv auch auf die Performance auswirkt, konnte in einer Fraunhofer IAO-Studie schon 2009 aufgezeigt werden; vgl. Spath (Hrsg., 2009)

170 Reibstein et al. 1975, S.434

168 Blackstock 2013

169 The fact that satisfaction has a positive effect on the performance has already been demonstrated in a Fraunhofer IAO study as early as 2009; see Spath (publisher, 2009)

170 Reibstein et al. 1975, p.434



Angestellte verfügen über einen sozialen Rahmen und je nach Büro auch über eine Gemeinschaft. Aber sie müssen sich mit den Personen arrangieren, die in ihrem Team arbeiten, müssen mit ihnen zusammenarbeiten, sich dem gegebenen Arbeitsklima anpassen und sich in die vorgefundene Struktur eingliedern. Es heißt: Alles oder nichts. Mit einem guten Jobangebot sind Kollegen, Arbeitsplatz und Arbeitsort gleich mitgekauft.

Überlässt ein Arbeitgeber nun dem Angestellten selbst die Bestimmung dieser Parameter, kann er von einer individuellen Optimierung derselben ausgehen.

- Durch die selbständige Wahl des Arbeitsortes bestimmt der Angestellte seinen Arbeitsweg. Wenn er diesen in eine angebrachte Relation zu den Erwartungen an seinen Arbeitsplatz setzt, verkürzt er entweder seinen Arbeitsweg oder nimmt diesen als sinnvoll und somit weniger anstrengend wahr.
- Die Wahl des Arbeitsplatzes ermöglicht die optimale Ausstattung und Umgebung für die jeweilige Aufgabe – da diese alternieren, können auch der Arbeitsplatz, die zugehörigen Ressourcen, anwesenden Personen und Arbeitsklima immer flexibel angepasst werden.
- Die Kollegen und die Gemeinschaft, der eine Person sich anschließen möchte, stehen zur individuellen Disposition. Nicht nur, dass so den Bedürfnissen der einzelnen Angestellten sehr individuell begegnet werden kann. Der Umgang mit Gleichgesinnten stellt gleichzeitig sicher, dass es zu weniger sozialer Frustration kommt und Mobbingfälle reduziert werden<sup>171</sup>.

Diese individuelle Anpassung kann im Prinzip jeden Tag neu abgestimmt werden und ist deshalb mit verschiedensten Lebenssituationen vereinbar. Ob Kinder, pflegebedürftige



*Employees have a social framework, and depending on the office a community too. However, they need to make arrangements with persons who work in their team, need to collaborate with them, adapt to the given working climate and familiarise themselves with the given structure. This means: everything or nothing. Colleagues, workplace and the workplace location are simultaneously acquired by way of a good job offer.*

*If an employer allows the white collar worker to determine these parameters himself, it can assume that these will be individually optimised.*

- *The white collar worker determines his route to work by way of the independent choice of the **workplace location**. If he sets this in a reasonable relation to the expectations of his workplace, he either reduces his route to work or perceives it as meaningful and therefore less stressful.*
- *The choice of the workplace facilitates the ideal fixtures and furnishings and environment for the respective task – because these alternate, the workplace, appertaining resources, persons present and working climate can always be adjusted flexibly.*
- *The colleagues and the community, which a person would like to join, are available for individual scheduling. It is not only the case that the requirements of the individual white collar workers can be accommodated in a highly individual way. Dealing with like-minded people simultaneously ensures that there is less social frustration and mobbing cases are reduced<sup>171</sup>.*

*In principle, this individual adjustment can be newly harmonised, and is therefore compatible with the most*

Abb. 30:  
Betahaus, Berlin



Fig. 30:  
Betahaus, Berlin





Angehörige oder soziales Engagement; mehr Freiheit erzeugt an dieser Stelle mehr Spielraum und somit auch mehr Möglichkeiten individuellen Anforderungen und Bedürfnissen gerecht zu werden.

Ein Zugewinn an Kontrolle über das eigene Leben wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden<sup>172</sup> und die Gesundheit<sup>173</sup> aus und sollte bei einem so prägenden Element wie der Arbeit deutlich positive Auswirkungen haben.

Der große Spielraum, der sich aus dieser Autonomie ergibt, erfordert im Gegenzug auch Verantwortung, Disziplin und Planungskompetenz von jedem Einzelnen. Da sich die Fähigkeiten von Personen in dieser Hinsicht gewaltig unterscheiden, einigen diese Aufgaben also leicht fallen, wohingegen andere sich damit sehr schwer tun, ist an dieser Stelle anzumerken, dass ein selbstbestimmtes und zu großen Teilen freies Konzept der Arbeit nicht für jeden, in diesem Fall, Angestellten, geeignet ist und zu positiven Ergebnissen führt.

Sobald sich die Angestellten in einem Möglichkeitsraum bewegen, entsteht Abwechslung. Zwischen Büro, Home Office und Coworking Space, zwischen verschiedenen Arten von Gemeinschaft auswählen zu können, gewährleistet nicht nur, dass die Umgebung möglichst gut auf die zu erledigende Arbeit und die allgemeinen Lebensumstände abgestimmt sind, sondern sorgt auch für Abwechslung, was seinerseits positiv auf die Produktivität wirkt. Dieser positive Effekt von Abwechslung auf die Performanz ist für die Art der Aufgabe und den Arbeitsplatz innerhalb eines Büros bereits empirisch nachgewiesen<sup>174</sup> und kann deshalb vorsichtig auch für eine weitere Ausdehnung dieser Abwechslung auf den Ort der Arbeit angenommen werden. Das Durchbrechen von Routine kann vor allem nach langen Jahren

172 Schatz 2009 S. 7

173 The University of Melbourne 2012

174 Kelter et al. 2011, S.38



*varied of life situations. Whether children, relatives in need of care or social commitment; greater freedom at this point creates greater scope and therefore greater opportunities to accommodate individual needs and requirements.*

*A gain with regard to control over a person's own life has a positive effect on the well being<sup>172</sup> and health<sup>173</sup> and should clearly have positive effects on such a characteristic element as work.*

*In return for the large scope that arises from this autonomy means, each individual is to required to demonstrate responsibility, discipline and planning skills. In view of the fact that people's skills vary considerably in this respect, some find these tasks easy while, by contrast, others have difficulty with them, at this point is it noted that a self-determined and largely free concept of work is not for every, in this case, white collar worker or will automatically lead to positive results.*

*Change occurs as soon as white collar workers move in a space for opportunity. Being able to choose between office, home office and coworking space, between various types of community, not only guarantees that the environment is harmonised as best possible in relation to the work to be performed and the general life circumstances, it also provides variation, which in itself has a positive effect on productivity. This positive effect of change on the performance has already been empirically proven for the type of task and the workplace within an office,<sup>174</sup> and can therefore be cautiously assumed too for an additional expansion of this variation to the place of work. Breaking down routines can, above all after many years in a profession, serve as an influ-*

172 Schatz 2009 p. 7

173 The University of Melbourne 2012

174 Kelter et al. 2011, p. 38



in einem Beruf als einflussreiches Instrument zur Belebung des Arbeitsverhältnisses dienen und ist in jedem Fall ein denkbar effektiver Motivator. Ein Coworker beschreibt das wie folgt:

*»Es ist einfach ein bisschen abwechslungsreicher. Ich hab's nicht so gerne, wenn ich dann, Montag bis Freitag, 8-17 Uhr im Büro sitze, immer das Gleiche sehe, immer die gleichen Leute spreche. Hier kann man sich ja doch auch am Mittagstisch mal mit, ahm, auch Freunden oder Kollegen treffen, die man außerhalb [des Unternehmens] kennt und einfach so ein bisschen Abwechslung in den Tag bringen.« (Interview CW\_03)*

Ein Faktor, der nur für Angestellte aus dem Büro gilt, also zusätzlich hinzukommt, der aber auch unter den Aspekt der Freiheit fällt, ist die fehlende Kontrolle durch das Unternehmen. Coworking Spaces erlauben es fernab vom kritischen Blick der Kollegen und des Vorgesetzten, ohne hierarchischen Druck oder unternehmenspolitische Zwänge zu arbeiten. Denn am Arbeitsplatz in einer Firma geht es ja nicht allein um die Erledigung anstehender Aufgaben, sondern auch um die Pflege des unternehmensinternen Netzwerks und Sicherstellen des Status. Diese off-work Aufgaben erfordern auch viel Aufmerksamkeit und Ressourcen, die der objektiv gemessenen Arbeitsleistung abgehen. Sich nun bewusst von solchen Aufgaben zu lösen und alle Aufmerksamkeit auf die Arbeitsaufgabe zu lenken, um konzentriert und fokussiert in einem eigens dafür ausgewählten Raum zu arbeiten, in dem man nicht mehr zufällig und ständig durch hilfeschuchende Kollegen und das Tagesgeschäft unterbrochen werden kann, erweist sich für bestimmte Aufgaben als leistungsförderlich.



*essential instrument with which to revitalise the employment relationship, and is a conceivably effective motivator in any case. A coworker describes this as follows:*

*»It is simply a bit more varied. I don't like it so much when I am at work Monday to Friday, 8.00am to 5.00pm, always see the same, always talk to the same people. Here one can also meet friends or colleagues during the midday meal who one knows from outside [the company], and simply inject a bit of variation into the day«. (Interview CW\_03)*

*One factor that only applies to white collar workers from the office, i. e. applies in addition but also falls under the aspect of freedom, is the lack of control by the company. Coworking spaces allow for work to be performed away from the critical gaze of the colleagues and the superior without the hierarchical pressure or company political constraints. At the workplace in a company it is not solely about dealing with the tasks on hand, but also maintaining the internal company network and securing the status. These off-work tasks also call for a great deal of attention and resources that are drawn away from the objectively measures work performance. Deliberately separating oneself from such tasks and focussing completely on the work tasks to work with concentration and focus in a room selected in that respect in which one can no longer be randomly and constantly interrupted by colleagues seeking help and the daily business have proven to be conducive to the performance for certain tasks.*



Abb. 31:  
House of Clouds, Berlin ▶

Fig. 31:  
House of Clouds, Berlin ▶



»Also, ich bin der Meinung, also, jetzt rein von meiner Arbeitsquantität richtet sich das sehr nach dem, was ich zu tun habe. Wenn ich natürlich, ahm, sag ich mal hier beim Tagesgeschäft bin und immer reagieren muss, auf das, was Kollegen machen, dann bringt es mir nichts hier zu sitzen, weil ich dann immerzu Barrieren habe. Ich meine das VPN ist nicht ganz so schnell und ich kann nicht so offen und frei reden wie man das vielleicht im Büro könnte. Aber, wenn ich z. B. ein Konzept schreiben muss, dann hab ichs hier einfach ruhiger und dann werd ich nicht ständig rausgerissen. Und ahm, da profitier ich schon von der Arbeits- ... oder von dem Arbeitsumfeld hier im [Coworking-Space].

Ahm, allerdings, wenn ich hier arbeiten will, bin ich meines Erachtens nach produktiver als auf Arbeit, weil ich nicht ständig unterbrochen werde. Das ist das Hauptproblem.« (Interview CW\_03)

Dabei geht aber nicht jeglicher menschlicher Kontakt, Kooperation oder Rückmeldung verloren, diese werden lediglich vom Angestellten selbst ausgewählt und können auch in ihrer Intensität dosiert werden – je nachdem wie der Kontakt zu den anderen Coworkern gestaltet wird.

Es sollte aber nicht unterschätzt werden, dass diese Freiheit einzelne Mitarbeiter durchaus überfordern kann und Arbeit ohne jegliche Form und Begrenzung auch umgekehrt zu einer Verminderung der Produktivität führen kann. Deshalb ist eine angemessene Einführung des Konzepts unter Partizipation der einzelnen Angestellten eklatant wichtig. Denn vielmehr als um einen Wechsel der organisatorischen Form handelt es sich hier um einen Kulturwandel, der im Kopf jedes Einzelnen beginnt und vom Einsatz dieser Einzelnen lebt. Die Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Leben versetzt jeden arbeitenden Mensch in Bringschuld. Sowohl gegenüber sich selbst, als auch gegenüber seinem Arbeitgeber. Dieser Imperativ zu handeln, zu gestalten und aktiv zu werden beinhaltet neben dem Möglichkeitsraum immer auch Anstrengung und diese nimmt



»Well I believe with regard to my work quantity alone it is geared very much according to what I have to do. If I of course, erm, am here during my daily work and always have to react to what colleagues do, it is not worth sitting here because I will always have barriers. I mean the VPN is not really that quick and I can't talk as open and as quickly as one perhaps could in the office. But when, for example, I need to write a concept, then it is simply calmer here and then I'm not constantly taken away from my work. And erm I benefit from the work or from the working environment here in the [coworking space].

Erm, however, when I want to work here I believe my work is more productive because I am not constantly interrupted. That is the main problem.«. (Interview CW\_03)

*In that respect, however, not the entire human contact, cooperation or feedback is lost, these are merely selected by the white collar worker himself and can also be measured in their intensity – depending on how the contact with the other coworkers is arranged.*

*However, the fact that such freedom can overwhelm individual employees should not be underestimated, and vice versa work without any form and limitation can lead to a reduction in productivity. Therefore, an appropriate introduction to the concept is absolutely necessary by way of participation on the part of the individual white collar workers. More than a change in the organisational form, this involves a culture change that starts in the minds of each individual and thrives on the commitment of that individual. Breaking down the barriers between work and life renders each working person subject to an obligation. Both to themselves but also to their employer. In addition to the space for opportunity, this imperative to act, organise and become active always entails effort and this is not*



nicht jeder oder jede gerne auf sich. Zu dieser Herausforderung äußert sich ein erfahrener Coworker so:

*»Ich denke, dass ein Mitarbeiter sich natürlich ein bisschen für was anderes interessieren sollte, abseits von seinem Job also, auch die Zeit hier. Und das ist ja bei uns im Konzern gerne mal der Fall, [diese Aktivitäten] nicht als Arbeitszeit anzusehen, sondern einfach nur als Zeit, um mich mit, sagen wir mal, Leuten auszutauschen, die, vielleicht auch interessante Dinge machen. Und ich weiß jetzt nicht wies bei Ihnen im Unternehmen ist, aber bei uns ist es häufig so, dass ich gefragt werde, »Ja, ähm, wo kann ich die Zeit hinbuchen?«. Für ne halbe Stunde irgendwas machen. Und dann, ähm, diese Denke muss man schon ein bisschen ablegen. Und dann einfach sagen, ok dafür dass ich hier bin, muss ich auch ein bisschen Zeit investieren, ahm, ja. Das denke ich muss der Mitarbeiter schon einsehen, dass das anders nicht geht.« (Interview CW\_03)*

Unter den genannten Bedingungen der persönlichen Eignung und der erforderlichen Motivation sich für die Veränderung einzusetzen und vor dem Hintergrund der Freiheit zu eigener Gestaltungsmöglichkeit, können Coworking Spaces also durchaus eine professionelle Alternative und Ergänzung zum Corporate- und zum Home-Office darstellen. Denn im Gegensatz zum Home Office bieten sie auch die soziale Infrastruktur eines Büros, ohne jedoch den gleichen Druck aufzubauen und die gleiche Ablenkung zu verursachen. Zwar ist auch hier Ablenkung vorhanden, ohne Zweifel. Doch diese hat einen anderen Charakter. Der durch hierarchische Strukturen hervorgerufene Druck ist im Coworking Space nicht vorhanden, die Entscheidungsfreiheit über erforderliche Reaktionen damit deutlich größer. Die Atmosphäre stellt sich daher im Coworking Space in aller Regel deutlich entspannter und ungezwungener dar als im Unternehmensbüro.



*something that everybody enjoys taking on. An experienced coworker comments on this challenge below:*

*»I believe that an employee should naturally be a little interested in something else outside his job, including in terms of time. And that is very much the case at our Group, not seeing [these activities] as working hours, but rather simply as time for me, so to speak, to exchange ideas with people who perhaps perform interesting tasks. And I don't know what it is like at your company, but at our company it is frequently the case that I am asked »yes, erm, where can I book the time?«. To do something for half an hour. And then, erm, you have to dispense with that way of thinking a little bit. And then simply say, while I am here doing that I need to invest a little time. I think employees need to understand that, that it doesn't work any other way«. (Interview CW\_03)*

*Under the stated conditions of personal suitability and the necessary motivation committing oneself to the change, and in view of the freedom regarding one's own option to organise matters, coworking spaces can actually be a professional alternative and supplement the corporate and home office. Compared to the home office, they also offer the social infrastructure of an office without, however, building up the same pressure and causing the same distraction. However, there are distractions without doubt. But these have a different character. The pressure caused by hierarchical structures does not apply in the coworking space; the freedom to make decisions with regard to the necessary reactions is therefore considerably greater. The atmosphere in the coworking space is therefore normally considerably more relaxed and more formal than in a company office.*



Auf diese Art und Weise kann dem Anspruch der Individualität entgegengekommen und das Wohlbefinden und die Produktivität der Angestellten in eine positive Richtung beeinflusst werden. Die Freiheit und Unabhängigkeit vom Arbeitgeber in möglichst hohem Maße ohne Verlust der spezifischen Vorteile eines festen Arbeitsplatzes erweist sich hier als stichhaltiger Grund in Coworking Spaces zu arbeiten, der für Angestellte weiterhin einen Mehrwert darstellt und ihren Handlungsspielraum erweitert. Das Konzept kann aber auch für den Arbeitgeber von größtem Nutzen sein.

---

### 6.3.2 Unternehmensperspektive

---

Die Unternehmensperspektive unterscheidet sich von der Sicht des Mitarbeiters, weil sie eine Metaperspektive ist, welche viele qualitative Erfahrungen mittelt und nach unternehmensrelevanten Größen bewertet. Das heißt, dass eine Veränderung über die Mehrheit der Fälle hinweg und auf funktionaler Ebene überzeugen muss. Dabei ist aktuell die Beweglichkeit und das »am Ball bleiben«, was sich auch auf das Firmenimage auswirkt, für die meisten Unternehmen ein überzeugendes Argument.



*»In the world of business, the contemporary mantra is that the modern organization has to respond rapidly to the challenges and opportunities of a world that is in perpetual flux.<sup>175</sup>«*



Was mit dieser Zielsetzung die Konsequenzen der Integration von Coworking-Perspektiven in die unternehmerische Gestaltung von Arbeit sind, sei im Folgenden skizziert.



*In this manner a claim regarding individuality can be accommodated and the well being and productivity of the white collar workers can be positively influenced. The freedom and independence from the employer to a potentially high degree without the loss of specific advantages of a fixed workplace is proved here as a valid reason to work in coworking spaces, which continues to constitute added value for white collar workers and expands their scope for action. However, the concept can also be of huge benefit to the employer.*

---

### 6.3.2 Corporate perspective

---

*The corporate perspective differs from the employee's viewpoint because it is a meta perspective that provides many qualitative experiences and is valued according to parameters of relevance to the company. That means that a change must be convincing in most cases and at a functional level. In that respect at present the flexibility and »keeping your eye on the ball« are the things that have an effect on the company image; a convincing argument for most companies.*



*The consequences of integrating coworking perspectives in the entrepreneurial organisation of work by way of this objective are set out in brief below.*

175 Haslam et al. 2013 (Mumford, Hester & Robedo, 2012; Puccio & Cabra, 2009; Rickards, 1996), S. 1

175 Haslam et al. 2013 (Mumford, Hester & Robedo, 2012; Puccio & Cabra, 2009; Rickards, 1996), p. 1



Eine unmittelbare und sofort greifbare Folge von Coworking im Unternehmen bezieht sich auf den Büroraum. Hier macht sich die neu gewonnene Flexibilität hinsichtlich der Nutzbarkeit des Büroraums bezahlt. Denn in dem Moment, in dem ein Unternehmen seine Türen auch für Externe öffnet, kann es Leerstand in jedem Fall vermindern, im besten Fall sogar verhindern, und dadurch Kosten sparen. Aber auch das Outsourcing von Arbeitsplätzen in Kombination mit anderen out of office-Arbeitsmodi spart einem Unternehmen Kosten:



»...a really typical corporate office tower desk in Australia probably costs around 15 to 25 thousand dollars per year, so if you can offer a coworking membership combined with, ahm, them working from home and the client side that is a big cost saving opportunity.« (Interview CWS\_10)



Ob es nun über eine bessere Auslastung der vorhandenen Bürofläche oder ein anderes Nutzungsmodell der Arbeitsplätze ist: in den schwerfälligen und kostenintensiven Büros steckt ein sehr hohes Einsparpotenzial, das sich im Fall von Coworking im Unternehmen sofort positiv bemerkbar macht, weil die Fixkosten so gesenkt werden können.

Flexibilität bezogen auf den Büroraum meint aber nicht nur die optimale Auslastung vorhandener Immobilien, sondern findet auch bei einer Vergrößerung desselben Anwendung. Ob es sich um eine Phase mit überdurchschnittlich guter Auftragslage, ein spontan zustande gekommenes Projekt oder außerplanmäßige Tätigkeiten handelt: die zeitweise Auslagerung von Arbeitsplätzen in Coworking Spaces macht projektbezogene Arbeit einfacher, weil sie nicht mehr strikt an die unternehmensinternen Arbeitsplatzressourcen gebunden sind.

Die Unabhängigkeit von hohen Fixkosten für Büroflächen und -immobilien machen die Unternehmen beweglicher. Bei einer räumlichen Expansion fallen zunächst weniger Kosten an, denn Raum, Infrastruktur und Organisation können ohne lange



*A direct and immediately accessible consequence of coworking in a company refers to the office space. This is where the newly acquired flexibility regarding the use of the office space pays off. At the time at which a company also opens its doors to external parties, it is able to avoid vacancies in any case, ideally even prevent them and save costs as a result. But the outsourcing of workplaces combined with other out of office working modi also saves a company costs:*



*Whether or not it is via a better capacity utilisation of the existing office space or a different utilisation model for workplaces: the unwieldy and cost-intensive offices contain huge savings potential that immediately has a positive effect in the case of coworking in the company because the fixed costs can be reduced as a result.*

*Flexibility in relation to the office space does not, however, only mean ideal capacity utilisation of existing real estate, but rather is also applied in the case of increasing the same. Whether it involves a phase with above-average good incoming orders, a project that is spontaneously brought about or non-scheduled activities: the temporary outsourcing of workplaces in coworking spaces makes project-related work easier because it is no longer strictly bound by the internal company workplace resources.*

*The independence from high, fixed office space and real estate costs render a company more flexible. In the case of spatial expansion fewer costs initially apply, the space, infrastructure and organisation can be procured without*



zeitliche Bindung beschafft werden und der Preis ist häufig geringer als bei herkömmlicher Anmietung oder Kauf. Auf diese Art und Weise wird das Risiko bei der Eröffnung neuer Standorte vermindert und die Experimentierfreudigkeit der Unternehmen gefördert.



*long-term time commitments and the price is frequently lower than conventional renting or acquisition. This way the risk in the case of opening new locations is reduced, and taking pleasure in experimenting in the company is promoted.*



*»... we have a company that we do a lot of work with, that is expanding into Mumbai. And they are not really sure that they wanna go to Mumbai and find real estate and sign a lease and do everything else. They would really love it, if they had an alternative, (...) if we had a (...) building, they could just work out of that, at that office and they wouldn't have to invest in real estate at least at this point in time, it might be a little early for them. They might wanna do that in a couple of years, but maybe not today.« (Interview CORP\_01)*



Sobald Personen vor Ort arbeiten und Kontakte knüpfen, stellt sich selbstverständlich eine Vergrößerung des Netzwerks ein. Zugang zu dieser Community ist vor allem dann wertvoll, wenn man sich in einem fremden Kontext bewegt oder Fachkräfte vor Ort sucht. Durch die weltweit anerkannten Werte der Coworking Bewegung kann eine gewisse Schnittmenge mit der und Zugänglichkeit zur Gemeinschaft vor Ort immer angenommen werden, was eine bessere Zusammenarbeit ermöglicht. Wie erwähnt findet sich dort eine heterogene, branchenübergreifende und interdisziplinäre Gemeinschaft zusammen, die vollständig in der »neuen Arbeitswelt« angekommen ist und deshalb über ein enormes Wissen der erforderlichen Kompetenzen, Prozesse und erfolgsentscheidenden Dynamiken verfügt. Solche Personen oder Start-ups zu engagieren, um eigene Produkte attraktiv, zeitgemäß und angemessen zu gestalten, kann für Unternehmen einen erheblichen Mehrwert darstellen. Ob die entsprechenden Personen und Start-ups nun als Partner oder neue Mitarbeiter eingebunden werden, spielt für die Bindung des Know-Hows erst einmal keine Rolle und beide Modelle sind denkbar.



*The network naturally increases as soon as people work on site and establish contacts. Access to this community is, above all, valuable if one moves in an unfamiliar context or seeks specialists on site. A certain intersection with and accessibility to the community on site is always assumed by way of the worldwide recognised values of the coworking movement, which facilitates better collaboration. As has been stated, a heterogeneous, sector-wide and interdisciplinary community is established that has completely arrived in the »new working world«, and therefore has a huge understanding of the required skills, processes and dynamics crucial to success. Recruiting such persons or start-ups to organise one's own products in an attractive, contemporary and appropriate manner can constitute considerable added value for companies. Whether the corresponding persons and start-ups are incorporated now as partners or new employees is not relevant to committing the know-how, and both models are conceivable.*



Wir haben aus den vorgenannten Überlegungen gesehen, dass die Verbesserung der Flexibilität für Unternehmen sich sowohl auf quantitativer Ebene – der Anzahl der mitwirkenden Arbeitskräfte – als auch auf qualitativer Ebene durch das verfügbare, gerade auch nicht-unternehmensspezifische, Know-how abspielt.



*On the basis of the above considerations we have seen that the improvement in flexibility for companies occurs at both the quantitative level – the number of collaborating staff – and at the qualitative level by way of the available, and in particular not company-specific, know-how.*



*»The primary reason for »corporate coworking« is to generate and test new ideas.<sup>176</sup>«*



Ob dies nun der Hauptgrund für Corporate Coworking ist oder nicht, darüber lässt sich bestimmt streiten. Unbestritten aber ist, dass in Coworking Spaces eine neue Fluktuation, Rückmeldung und Grundlage in Bezug auf Ideen vorhanden sind. Dadurch werden Coworking Spaces zu Orten der Inspiration, an denen durchaus auch unfertige, gescheiterte, kompromisslose und einflussreiche Ideen ihr Zuhause haben. Hier können Beispiele für gipfelstürmende Erfolge bewundert, aber auch Fehler, die ein Scheitern herbeigeführt haben, analysiert werden. Es ist eine Fundgrube von Erfahrungen, die jeden, der sich darauf einlässt, inspiriert und zum Lernen anregt.



*Whether or not this is the main reason for corporate coworking is surely a moot point. However, it is undisputed that coworking spaces have a new fluctuation, feedback and basis in relation to ideas. As a result, coworking spaces become places of inspiration where unfinished, failed, uncompromising and influential ideas feel at home. Examples of successes of the highest order can be admired here, but also mistakes that have brought about failure can be analysed too. It is a treasure of experiences that inspires and prompts an urge to learn among all who commit to it.*

*»Also ich bin der Meinung, dass klassische Firmen ihre Attraktivität durch Ambiente und Umgebung für ihre Klienten zeigen wollen, und es ist auch wichtig für sie, dass sie neben dem monotonen Arbeitsleben, sie in einer inspirierenden Umgebung sitzen können. Ja, bei uns stehen Design, Inspiration, das hochwertige Ambiente und die ... spannende Umgebung im Mittelpunkt. Also, für solche Firmen ist das total geeignet, finde ich.« (Interview CWS\_03)*

*»I believe that classic companies want to demonstrate their attractiveness to their clients by demonstrating their ambience and environment, and they also attach importance to being able to sit in an inspiring environment in addition to the monotonous life at work. Yes, at our company design, the high-quality ambience and the ... exciting environment are key. In other words I believe that is totally suitable for such companies«. (Interview CWS\_03)*

Kreativität ist »the production of novel and useful ideas in any domain«<sup>177</sup>, wofür bekannte Elemente in neuer Weise zusammen gesetzt werden. Mithilfe von Inspiration kann der Erfah-

*Creativity is »the production of novel and useful ideas in any domain«<sup>177</sup>, for which familiar elements are put together in a new way. With the support of inspiration, the experience*

176 Sullivan 2013

176 Sullivan 2013

177 Amabile et al. 1996, S. 1155

177 Amabile et al. 1996, p. 1155



rungsschatz dieser Elemente aktiv erweitert und bereichert werden, was Kreativität fördert und in weiterer Konsequenz mehr Innovationen mit sich bringt. Denn Kreativität ist der notwendige, aber nicht hinreichende Ausgangspunkt für jedwede Innovation.<sup>178</sup> Es sei hier die These aufgestellt, dass Coworking Spaces durch Inspiration die Kreativität und damit Innovationen vorantreiben, weshalb sie sich als Konzept im Sinne der »open innovation« als Werkzeug für das Innovationsmanagement eignen.

Der theoretische Ablauf des Innovationsprozesses ist in der Literatur Thema vieler sich widersprechender Modelle. Worin sich die Autoren allerdings einig sind, ist, dass der Innovationsprozess stets mit der Ideengenerierung beginnt, anders ist es nicht vorstellbar. Diese Ideengenerierung hängt in entscheidendem Maße von der Kreativität ihrer Schöpfer und damit von ihrem Erfahrungsschatz ab. Nun ist es im Coworking Space möglich, gezielt für Inspiration zu sorgen: Dort herrscht eine andere Atmosphäre, dort arbeiten Menschen mit neuen Ideen, dort tauscht man sich aus und erfährt ein neues Lebensgefühl. Außerdem werden dort die Werte, welche dem Verhalten und dessen Bewertung in einem Unternehmen zugrunde liegen, aufgebrochen. Dabei sind Offenheit und reger Austausch entscheidend, denn auf diese Weise kommt es zu einer geringeren Akzeptanzschwelle für neue Ideen, was Kreativität fördert. Weiterhin sollten auch die Flexibilität und die Freiheit hinreichend groß sein, um Kreativität zu fördern.

Die wesentlichen Kategorien für Kreativität sind in Coworking Spaces wünschenswerter ausgeprägt als in einem traditionellen Büro. Offenheit ist einer der Grundwerte der Coworking Szene; Flexibilität und Freiheit sind wie beschrieben in höherem Maße gegeben und durch die soziale Eingebundenheit, die Heterogenität und den freien Geist im Coworking Space, ist auch die individuelle Motivation und Beteiligung ausgeprägter.



*of these elements can be actively expanded and enhanced, which promotes creativity and as an additional consequence provides greater innovation. Creativity is the necessary but not sufficient starting point for all innovation.<sup>178</sup> The theory is proposed here that by way of inspiration, coworking spaces promote creativity and therefore innovation, which is why they are suitable within the meaning of »open innovation« as a tool for innovation management.*

*The theoretic process of the innovation process is set out as a topic of contradicting models in specialist literature. However, the fact that authors agree on is that the innovation process begins, at all times, with the creation of ideas. It cannot be imagined otherwise. Such generation of ideas crucially depends on the level of creativity of their creators and therefore on their experience. In the coworking space, inspiration can be provided in a targeted way: a different atmosphere applies there, people with new ideas work there, it is a place where one exchanges ideas and learns about a new way of life. In addition, the values that are the basis for behaviour and its valuation in a company are broken down there. In that respect, openness and active exchanges are crucial because in this way there is a lower acceptance barrier for new ideas, which promotes creativity. Furthermore, flexibility and freedom should be available in sufficiently large quantities to promote creativity.*

*The key categories for creativity are pronounced in coworking spaces in a more desirable way than in a traditional office. Openness is one of the basic values of the coworking scene; flexibility and freedom are, as has been described, given to a greater extent, and by way of the social integration, the heterogeneity and the free spirit in the coworking space the individual motivation and participation are more*

178 Amabile et al. 1996, S. 1155

178 Amabile et al. 1996, p. 1155



◀ Abb. 33:  
La Ruche, Paris

◀ Fig. 33:  
La Ruche, Paris



Coworking Spaces bilden also durch ihre Möglichkeiten für Inspiration und andere Wertgrundlagen einen fruchtbaren Boden für Kreativität.

Innovationen kommen oft über die Peripherie ins Unternehmen, weil Personen, welche in einer schwachen Beziehung mit dem Unternehmen stehen, weniger stark unter den Folgen eines Scheiterns leiden würden, als Personen, die stark im Unternehmen verankert sind<sup>179</sup>. Wenn das Risiko ausgelagert ist, wird unabhängigeres Denken gefördert. Und am Ende bringen schwache Verbindungen des Unternehmens in die Peripherie neue Ideen ins Unternehmen. Genau diese Art der Beziehungen finden sich in Coworking Spaces und sind mit der Grund, warum zum Beispiel Google einen angegliederten Coworking Space betreibt.

»Weil Coworking ist eigentlich anonym. Oder, das ist ein Raum offen für alle. Aber das ist dann, du benutzt das und du gehst weg. Und dein eigenes Büro ist mehr wie dein Heim. Und Coworking ist mehr wie deine Stadt. (...). Du denkst freier. Das ist ein Raum für freies Denken.« (Interview CW\_02)

Sich diese »freien Gedanken« ins Unternehmen zu holen sollte das Ziel sein und es ist über Verbindungen möglich, die Mitarbeiter im Coworking Space knüpfen oder die sich aus einer temporären Zusammenarbeit ergeben.

Kreativität erfordert immer eine Handlung, die im Folgenden bewertet wird<sup>180</sup>. Es reicht also nicht, ein möglichst anregendes und inspirierendes Umfeld zu schaffen, in dem freies Denken möglich ist. Die Rezeption der Idee entscheidet am Ende über ihren Erfolg oder ihr Scheitern und damit ist die Idee in entscheidendem Maße von dem Umfeld, in dem sie entsteht, abhängig. Die soziale Referenz ist entscheidend für den



*pronounced. Coworking spaces therefore form fertile ground for creativity via their opportunities for inspiration and other value bases.*

*Innovation is frequently transferred to the company via the periphery because individuals in a weak relation to the company would suffer less from the consequences of failure than persons who are firmly anchored in the company<sup>179</sup>. If the risk is outsourced, more independent thought is promoted. And in the end, a company's weak links to the periphery bring new ideas to the company. Precisely this type of relationship is found in coworking spaces and is part of the reason why, for example, Google operates an attached coworking spaces.*

»Because coworking is actually anonymous. Or that is a room open to everybody. But then you use it and you leave it. And your own office is no longer like your home. And coworking is more your city. (...). You think more freely. That is a room for free thought«. (Interview CW\_02)

*Acquiring this »free thought« for the company should be the goal, and via connections it is possible to attract the employees in the coworking space or those that arise from temporary collaboration.*

*Creativity always required an action that is valued as follows<sup>180</sup>. It is therefore not sufficient to create an environment that is as exciting and inspiring as possible where free thought is possible. How the idea is received decides in the end on its success or failure, and therefore the idea is crucially conditional on the environment in which the idea emerges. The social reference is crucial for the breakthrough*

179 Klambauer 2006, S.42

180 Haslam et al. 2013, S. 3

179 Klambauer 2006, p. 42

180 Haslam et al. 2013, p. 3



Durchbruch einer Idee. Die soziale Identität und das Umfeld bestimmen durch die ihnen zugrunde liegenden Werte die Reaktion auf ein Ereignis. Der schon angesprochene Punkt der Kultur in einem Unternehmen darf also auf keinen Fall unterschätzt werden. Bei allen Bemühungen muss die Veränderung der unternehmensintern geltenden Normen hin zu einer freieren Denkweise im Mittelpunkt stehen. Denn Kreativität kann durchaus als Abweichung von der Norm gesehen werden<sup>181</sup>, wie diese allerdings bewertet wird, hängt von eben den zugrundeliegenden Werten ab. Diese Crux ist eine der größten Herausforderungen, was Innovation angeht. Eine Innovation muss immer Neues bringen, das Umfeld muss aber für dieses Neue bereit sein respektive das Neue darf von dem Alten nicht so weit weg sein, dass es dadurch nicht mehr zu begreifen ist.

Das Herauslösen einzelner Mitarbeiter aus dem organisationalen Kontext – z. B. durch temporäres Arbeiten im Coworking Space – erleichtert ihnen also eine kreativitätsförderliche Denkweise und macht das Spannungsverhältnis für Individuen zwischen geltenden Normen und erwünschten Abweichungen, die immer Risiko mit sich bringen, erträglicher. Coworking Spaces sind also definitiv Umwelten, die Kreativität und Innovation fördern.

Im Coworking Space ist es nun möglich, unternehmensferne Normen für einzelne Mitarbeiter geltend zu machen und deren Kreativität an neue Normen zu koppeln. Wenn dieses Instrument bedacht eingesetzt wird, kann es von unglaublichem Wert für ein Unternehmen sein. So gelangt es nicht nur an gute externe Ideen, sondern kann einen Erneuerungsprozess im eigenen Unternehmen steuern.

Eine derartige Einbindung von Coworking Spaces ins Innovationsmanagement entspräche im Sinne Chesbroughs der »open innovation«, die postuliert, dass »firms can and should



*of an idea. By way of the values taken as their basis, the social identity and the environment determine the reaction to an event. The point regarding culture in a company addressed above should not be underestimated under any circumstances. In all efforts, prime importance must be attached to the change of the internal company standards towards a more free thought process. Creativity can actually be seen as a variation from the standard.<sup>181</sup> However, how this is valued depends on the values taken as a basis. This crux is one of the greatest challenges as far as innovation is concerned. Innovation must at all times create something new, but the environment must be ready for that new practice or the new practice may not be too far from the old practice to the extent that it is no longer understood as a result.*

*Removing individual employees from the organisational context – e. g. by way of temporary work in the coworking space – makes it easier for them to acquire the type of thought that promotes creativity and renders more bearable the tension for individuals between valid standards and desired variations, which always entails risks. Coworking spaces are therefore definitively environments that promote creativity and innovation.*

*In the coworking space outside company standards can now be applied to individual employees to link their creativity to new standards. If this instrument is applied with consideration it can be of huge value to a company. Therefore, it not only reaches good, external ideas, but rather can control a renewal process in one's own company.*

*Such incorporation of coworking spaces in innovation management would correspond within the meaning of Chesbrough to »open innovation«, which postulates that »firms*

181 Haslam et al. 2013, S. 4

181 Haslam et al. 2013, p. 4

Abb. 34:  
Solution Space, Köln

Fig. 34:  
Solution Space, Cologne





use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology.«<sup>182</sup> Oder anders ausgedrückt, »open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.«<sup>183</sup> Damit wird vor allem der Outside-in Prozess<sup>184</sup> der Open Innovation vorangetrieben, das Unternehmen macht sich also mithilfe von Coworking externes Wissen verfügbar.

Wenn aber Kreativität die Abweichung von der Norm ist und Corporate Offices und Coworking Spaces die jeweiligen Institutionen, ersteres für die Norm, letzteres für die Abweichung davon, sind, ergibt sich für die Vermischung der beiden Einrichtungen ein Widerspruch. Coworking Spaces brauchen die Corporates, um sich von ihnen zu unterscheiden und von deren konventioneller Unternehmenskultur wollen sie sich abheben. Dieses Spannungsfeld muss bei einer Vermischung stets bedacht werden und an dieser Stelle sind auch die Coworking Space Betreiber sehr skeptisch. Bevor sie ihre Community und die Kultur im Space in Gefahr bringen, verzichten sie lieber auf eine feste Bindung an ein Unternehmen und dessen regelmäßige Gelder.

*»Weil das könnte auch ein empfindliches Ungleichgewicht verursachen, ja, wenn man halt sagt, okay, setzt jetzt einfach eure Leute hier rein und die sind dann halt abgekapselt. Weil ich wüsste halt nicht, was ich mit denen anfangen sollte, weil sie ja eh für eine große Firma arbeiten, das ist jetzt zwar gut und schön, aber ich ... da wüsste ich nicht, warum sitzen sie jetzt eigentlich wirklich hier. Sind sie nur gezwungen worden von ihrem Chef?« (Interview CWS\_09)*

182 Chesbrough 2003, S. 24

183 Chesbrough et al. 2008, S.2

184 Gassmann und Enkel 2006, S. 133



*can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology.«<sup>182</sup> Or in other words, »open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.«<sup>183</sup> Therefore above all the outside-in process<sup>184</sup> of the open innovation is further developed, the company therefore provides itself with external know-how with the support of coworking.*

*However, when creativity is the variation from the standard, and corporate offices and coworking spaces are the institutions, the former for the standard, the latter for the variation from it, a contradiction arises with regard to mixing the two facilities. Coworking spaces need the corporates to differentiate themselves from them, and they want to mark themselves off from their conventional corporate structure. This tension must always be taken into account in the case of a mixture, and at this point the coworking space operators are very sceptical. Before they put their community and the culture in space in harm's way, they prefer to dispense with a fixed commitment to a company and its regular salaries.*

*»Because that could also cause a sensitive imbalance if one just says: Okay, put your people here and they are then cut off. Because I didn't know what I was supposed to do with them because they work for a major company, that is of course all right and proper but I ... I didn't know why they were actually sitting here. Have they just been forced to do it by their boss?«. (Interview CWS\_09)*

182 Chesbrough 2003, p. 24

183 Chesbrough et al. 2008, p. 2

184 Gassmann and Enkel 2006, p. 133



*»Wenn halt von der Buchungssituation die Abhängigkeit kommt, also wenn jetzt die große Firma sagt, wir nehmen jetzt hier jeden Platz, ich weiß aber nicht, bis wann, weise alle möglichen Kunden ab, bin auf dem Markt eigentlich gar nicht mehr verfügbar, weil ich ja praktisch exklusiv gebucht bin, was ja toll ist, aber irgendwann sind die vielleicht weg, und irgendwann sind sie dann halt weg und dann ist das ... ja, das finanzielle Loch da, das ist natürlich dann ungünstig.« (Interview CWS\_04)*

Unter diesen Einschränkungen, die aber vor allem aus der Coworking-Szene selbst kommen, sind Coworking Spaces für Unternehmen höchst attraktive Standorte, die Kreativität und Innovation nach allen Regeln der Kunst fördern. Allerdings wird ebenfalls klar, dass die genannten Bedenken der Coworking Spaces auch die Grenzen einer Zusammenarbeit aufzeigen:

- Coworking Spaces wollen ihre gewachsene, bunte und offene Community durch Corporates nicht gefährden. Das bedeutet, dass abgekapselte Teams von Coworking Space Betreibern zumeist nur auf geringe, allenfalls zeitlich eng befristete Akzeptanz stoßen dürften.
- Coworking Spaces wollen sich nicht von Unternehmen abhängig machen, um der betriebswirtschaftlich sinnvollen Zielsetzung einer Risikostreuung nachkommen zu können.

Unternehmen, die daher eine Zusammenarbeit mit Coworking Spaces anstreben, sollten sich auf diese Gegebenheiten einstellen. Oder aber coworking-ähnliche Gebilde, wie wir dies in Kapitel 6.1 gesehen haben, zur Anwendung bringen.



*»If the dependency originates from the booking situation, i. e. if the major company says we are taking all the places here but I don't know until when, I reject all possible customers, am actually no longer available on the market because I have practically been booked exclusively, which is great but at some stage they may disappear and at some stage they disappear and then that is ... a financial hole emerges, which is, of course, unfavourable.« (Interview CWS\_04)*

*Under such limitations, which especially come above all from the coworking scene itself, coworking spaces are extremely attractive locations for companies that promote creativity and innovation by way of every trick in the book. However, similarly it is clear that the stated reservations of the coworking spaces are also limited in terms of the collaboration.*

- *Coworking spaces do not want to jeopardise their grown, colourful and open community by way of corporates. This means that isolated teams of coworking space operators will probably only receive a low level of acceptance that is in any case limited in terms of time.*
- *Coworking spaces do not want to render themselves dependent on companies to pursue the managerial meaningful objective of risk diversification.*

*Companies that therefore seek collaboration with coworking spaces should be ready for such circumstances. Or, however, apply coworking-like formations as we have seen in Chapter 6.1.*



Dennoch – die oben aufgestellte These, dass Coworking Spaces als inspirierende Orte Kreativität fördern und, da diese am Anfang jedes Innovationsprozesses steht, auch Innovationen fördern, kann somit bestätigt werden. Allerdings – es handelt sich hierbei um ein noch wenig kontrolliertes und standardisiertes Verfahren, über seine Wirkung ist bisher wenig bekannt, aber alle theoretischen Überlegungen sprechen dafür, dass es sich lohnen dürfte, dieses Modell auszuprobieren.

Als weitere Konsequenz wirft die Einführung des Coworking Konzepts ein bestimmtes Licht auf den Konzern, beziehungsweise verändert den Blick auf das Unternehmen: es steigert seine Attraktivität. Wenn ein Unternehmen seinen Mitarbeitern maximale Freiheit anbietet, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf mit sich bringt, bedarfsorientiertes Lernen ermöglicht und autonomes Arbeiten fördert, kann es erwarten, aktivere, zufriedenerere und motiviertere Mitarbeiter zu haben. Das führt zu einer besseren Mitarbeiterbindung, welche die Fluktuation senkt und damit Kosten spart, aber auch zu mehr Engagement innerhalb des Unternehmens, also Intrapreneurship, welche die Lebendigkeit und Beweglichkeit von Unternehmen vorantreibt.

Wenn viele Mitarbeiter sehr zufrieden mit ihrer Arbeit sind und darüber sprechen, werden die Berichterstattung und das allgemeine Bild des entsprechenden Unternehmens aufgewertet. Coworking einzuführen kann also auch als Marketing- und PR-Maßnahme genutzt werden. Als Folge steigt die Attraktivität des Unternehmens, was für den Recruiting-Prozess im war for talents ein gewichtiges Argument ist. Gute Unternehmen ziehen gute Bewerber an, zeitgemäße Unternehmen, welche den Wandel der Arbeit mitvollziehen, ziehen junge Bewerber an, die in Folge des demographischen Wandels zur Mangelware werden. Durch eine Imageaufwertung mithilfe der Integration von Coworking kann also auch dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden und motiviertes Personal ans Unternehmen gebunden oder zum Unternehmen geführt werden.



*Nevertheless – the theory presented above that coworking spaces promote creativity as inspiring locations and, because these are at the start of each innovation process also promote innovation, can therefore be confirmed. However – this is a procedure that is still subject to inadequate control and standardisation. Little is known to date about its effect, but all theoretical conditions suggest that it would probably be worthwhile trying out the model.*

*As an additional consequence, the introduction of the coworking concept sheds a certain light on the Group or changes the way in which the Group is seen: it increases its attractiveness. If a company offers its employees maximum freedom that means better compatibility of family, leisure and profession, facilitates requirement-based learning and promotes autonomous work, it can be expected to have more active, satisfied and motivated employees. This leads to better employee loyalty, which reduces the fluctuation and therefore saves costs, but also creates more commitment within the company, i. e. intrapreneurship, which advances the liveliness and flexibility of companies.*

*If many employees are very satisfied with their work and talk about it, the reporting and the general image of the corresponding company is enhanced. Introducing coworking can also be used as a marketing and PR measure. The company's attractiveness increases as a result, which is a weighty argument for the recruiting process in the war for talents. Good companies attract good applicants, conventional companies that implement the work change attract young applicants who become scarce as a result of the demographic change. By way of enhancing the image with the help of integrating coworking can, therefore, also counter the lack of skilled workers, and motivated personnel can be committed or lead to the company.*



◀ Abb. 35:  
Betahaus Berlin

◀ Fig. 35:  
Betahaus Berlin



Die bis hierher besprochenen Aspekte sind die erwartbaren Folgen von Coworking in Unternehmen bezogen auf

- den Büroraum,
- das Netzwerk,
- die Ideen bzw. die Innovationsfähigkeit und
- die Attraktivität des Unternehmens.

Insgesamt stellt sich das Modell mit Coworking sehr positiv dar, es gibt allerdings auch einige Probleme beziehungsweise Risiken, die mit einer Umstellung des Arbeitsmodells einhergehen. Für manche gibt es technologische Lösungen, andere stehen mit der Unternehmenskultur in Zusammenhang, wie auch immer sie geartet sind.

Als erstes Problem beziehungsweise Risiko ist die Informationssicherheit zu nennen. Momentan investieren viele Unternehmen große Summen in die Abschottung von Konkurrenten und den Schutz ihrer Ideen. Dieses Vorgehen ist im Coworking Space sehr schwierig, weil Offenheit und Zusammenarbeit auf der Agenda stehen und es dazu schlichtweg nötig ist, über seine Ideen zu sprechen. Gutes Feedback und Hilfe bei Problemen kann auch nur derjenige erwarten, der sein Leid erst einmal artikuliert. Aber auch schon viel früher, einfach bei der Sicht auf Bildschirme oder Mithören von Telefonaten können sich prekäre Situationen ergeben.



*The aspects addressed up until now are the consequences to be expected from coworking in companies in relation to*

- *The office space,*
- *The network,*
- *The idea or the innovative capability and*
- *The company's attractiveness.*

*Overall, the model with coworking is very positive, admittedly, there are some problems or risks associated with converting the work model. For some there are technological solutions, others are associated with the corporate culture in whichever form that applies.*

*The first problem or risk to be stated is the information security. At present, many companies invest large amounts in cordoning off rivals and protecting their ideas. This procedure is very difficult in the coworking space because openness and collaboration are on the agenda, and it is simply necessary to talk about one's ideas. Good feedback and support in the event of problems can only be expected by those who have articulated their suffering. But precarious situations also arose a long time ago in the case of viewing monitors or listening in on telephone conversations.*



*»In nem Büroraum ist man natürlich immer in nem geschützten Raum, d.h., da kann ich mehr oder weniger kontrollieren: wer hört zu, wer hat Zugriff auf meine Unterlagen. Wenn ich in einem Coworking Space bin, wo ich natürlich nicht weiß, was der rechts und links neben mit tut, und ich führe da gerade ein vertrauliches Gespräch oder ich hab Kunden auch mal eingeladen, mit denen ich vielleicht dort auch über Sachen diskutiere, dann ist die Gefahr natürlich höher, dass Informationen, vertrauliche Informationen schneller, irgendwie, in nicht gewollte Hände geraten. Oder halt, wenn ich dort auch mal was liegen lasse. Also, im Büro, können Sie sich ja sicherlich vorstellen, da kann ich halt meine Unterlagen auf dem Schreibtisch liegen lassen, die ich am nächsten Tag noch brauche, sowas geht natürlich im Coworking Space nicht.« (Interview CORP\_02)*

Dieses Problem kann mithilfe von technologischen Mitteln behoben werden. Schutzfolien, welche den Einsichtswinkel auf den Bildschirm begrenzen und möglichst schalldichte Telefonzellen sind nur die einfachsten. Auch eine entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeiter ist an dieser Stelle dringend anzuraten.



*»So we started out with security. (...) we have secure printing, so if you print something, it doesn't print until you take your card and you run it over. So nobody else's stuff, you only see your stuff. We have 24h video surveillance, this is all very expensive, but we have live-feed, where people are sitting in another sight in another city, watching what is going to keep people save.« (Interview CORP\_01)*



Eine weitere Problematik ist, für welche Mitarbeiter eine solche Arbeitsweise geeignet ist. Wer profitiert davon und für wen bedeutet das ein neues Hindernis? Diese Auswahl kann auf zwei Ebenen getroffen werden, einerseits ist die Tätigkeit und die dafür benötigten Instrumente entscheidend, andererseits ist durchaus auch die Person mit ihren Eigenschaften und ihrem Elan ein kritischer Faktor.



*»In an office space one is naturally always in a protected area, i. e. I can more or less control who is listening and who has access to my documents. When I am in a coworking space where I naturally don't know what the people to the left and right of me are doing and I conduct a confidential discussion or I have invited customers with whom I perhaps want to discuss matters there, the risk is naturally greater that information, confidential information, somehow falls into the wrong hands quicker. Or if I leave something there. So in the office you can surely imagine that I can leave my documents that I need the following day on the desk. Of course that is not possible in the coworking space«.*  
(Interview CORP\_02)

*This problem can be solved with the help of technological means. Protective films that limit the viewing angle on the monitor and possible sound-insulated telephone cells are only the most simple methods. Making employees aware accordingly is urgently recommended at this point.*



*Deciding on which employees are suitable for such a working method poses an additional problem. Who benefits from it and for whom is it a new obstacle? This selection can be made at two levels; on the one hand the activity and the instruments required in that respect are crucial. On the other, the person with their characteristics and their drive are crucial factors.*



Zu ersterem kann man klar sagen:

*»Also, ich hab bis jetzt Erfahrungen aus dem IT-Bereich, da sag ich, da passt, da kann man das machen, weil was die meisten halt brauchen ist ein Internetanschluss, wir sind technisch mittlerweile soweit, dass jeder Mitarbeiter eigentlich auch n Handy hat. Wir haben über den PC IP-Telefonie, d.h. im Endeffekt hat der Mitarbeiter mit seinem Telefon und seinem Laptop seine komplette Arbeitsausrüstung mit dabei und wenn das gegeben ist, dann kann ich sagen, der Ort, wo er letztendlich sitzt, der Mitarbeiter, ist, oder wird dann zweitrangig.« (Interview CORP\_02)*

Was die Eigenschaften der Mitarbeiter angeht, wird es schon bedeutend schwieriger. Zwei relativ abstrakte Auswahlkriterien sind hier zu nennen und es unterliegt wahrscheinlich immer einem subjektiven Urteil, welche Personen diese erfüllen oder in einer entsprechenden Situation handhaben können. Dabei geht es einmal um die Möglichkeit einer Person mit Freiheit umzugehen. Ist genügend Selbstdisziplin vorhanden? Können Grenzen gesetzt werden? Kann die Verantwortung für das autonome Arbeiten allein getragen werden?

Zweite Bedingung ist die Bereitschaft sich zu engagieren und auch Zeit in das Einrichten eines Netzwerks und eines neuen Arbeitsumfeldes zu stecken. Eine gewisse Offenheit, Neugierde und Leistungsbereitschaft ist dabei bei jedem einzelnen Mitarbeiter gefragt.

Es müssen also sowohl die Motivation, als auch die Möglichkeiten, ohne gewohnte Strukturen produktiv zu arbeiten, stimmen, damit es sinnstiftend ist, einen Mitarbeiter phasenweise in einen Coworking Space zu schicken.



*The following can be clearly stated about the former:*

*»To date I have gained experience in IT, I believe it fits, you can do that there because what most people need is an internet connection, in the meantime we have made such technological achievements that every employee actually has a mobile telephone. Via the PC we have IP telephone, i. e. ultimately with their telephone and laptop employees have their complete work equipment with them and when that is the case I can say the location where the employee ultimately sits or will sit is secondary«. (Interview CORP\_02)*

*As far as the employee's characteristics are concerned it is considerably more difficult. Two relatively abstract selection criteria can be stated here, and it is probably always subject to a subjective assessment as to which persons meet these criteria or can deal with them in a corresponding situation. In that respect, it involves the opportunity of dealing with a person with freedom. Does the person have adequate self-discipline? Can limits be set? Can responsibility be taken alone for autonomous working?*

*The second condition is the willingness to commit and invest time in setting up a network and a new working environment. This calls for a certain openness, curiosity and willingness to perform on the part of each individual employee.*

*Therefore, both the motivation and the opportunities to work productively without familiar structures must be appropriate so that sending an employee to a coworking space for a specific phase makes sense.*



Und zuletzt sollten sich die Unternehmen darauf vorbereiten, dass ihre Unternehmenswerte und -kultur in einer neuen Art und Weise hinterfragt werden. Die Mitarbeiter können in einem Coworking Space auf eine Menge an Beispielen zurückgreifen, wie Arbeit auch sein kann. Dass das eigene Unternehmen nun in einer ganz anderen Weise mit anderen Unternehmen konkurriert und andere Arbeitsmöglichkeiten viel greifbarer sind, bringt tatsächlich eine neue Dynamik in den Bindungs- und Identifikationsprozess. Dabei ist es unerlässlich, dass sich die Unternehmen auf diese Herausforderungen vorbereiten, die Umstellung begleiten und ein klares und selbstbewusstes Leitbild für das eigene Unternehmen entwerfen, das diesem neuen Hinterfragen standhält.

Die Probleme und Risiken stellen sich also eher als Herausforderungen dar, denen mit den geeigneten Mitteln und etwas Bedacht sinnvoll begegnet werden kann. Es ist also eine wirkliche Option mit vielen Vorteilen die Art der Arbeit zu verändern, was auf lange Sicht die Landschaft der Coworking Spaces entscheidend verändern wird. Deshalb wollen wir einen Blick in die Zukunft wagen.



*And lastly the company should be prepared for its corporate values and culture to be questioned in a new, critical manner. In a coworking space, employees can fall back on a lot of examples of how work can also be performed. The fact that some companies are now in competition with other companies in a completely different manner, and other work opportunities are more accessible, actually incorporates a new dynamic in the commitment and identification process. In that respect it is absolutely necessary that companies prepare for these challenges, accompany the conversion and design a clear and self-confident guiding principle for their enterprises that stands comparison with the new critical approach.*

*The problems and risks therefore are more challenges that can be faced with a sense of purpose by the suitable means and a little consideration. Changing the type of work is therefore a real option, which in the long-term will crucially change the landscape of the coworking spaces. We will therefore risk looking to the future.*

Abb. 36:  
La Ruche, Paris



Fig. 36:  
La Ruche, Paris



# 7

## AUSBLICK UND FAZIT // OUTLOOK AND CONCLUSION



So viele unterschiedliche Formen von Coworking wir bis jetzt auch kennengelernt und aus Sicht von Unternehmen erwogen haben – erneut ist die Frage zu stellen, ob damit in qualitativer Hinsicht das Ende der Entwicklung erreicht ist. Und es überrascht sicherlich niemanden mehr, wenn wir auch diese Frage mit nein beantworten. Coworking wird sich sowohl quantitativ, von der Zahl der Spaces, aber auch qualitativ, von seinen denkbaren Formen her, noch in vieler Hinsicht weiter entwickeln. Hier deuten sich interessante Entwicklungen bereits an.

Zum einen gibt es Planungen und Ansätze, **Coworking im Hotel** anzubieten. Dies ist aus Sicht der Hotels absolut schlüssig, verfügen sie doch in aller Regel über relativ große Flächen, z. B. im Frühstücks- und Lounge-Bereich, die über lange Zeiten des Tages nicht genutzt werden. Was bietet sich hier besser an, als diese Flächen tagsüber an Coworker zu vermieten und dieses Angebot auch gleichzeitig den Hotelgästen anzubieten. Beim Fraunhofer IAO wurde darauf schon im Jahre 2011 eingegangen<sup>185</sup>, es existieren inzwischen aber auch weitere Beispiele wie den Ansatz der Marriott-Hotels in einigen Städten der USA, die hier explizit »Workspace on Demand to meet, work, connect and collaborate<sup>186</sup>« anbieten.

Wie schon in Kapitel 6.2.3 – Coworking als Sabbatical – angedeutet, wird auch die Verknüpfung von **Arbeiten und Erholung** in Zukunft weiter zunehmen. Die Umsetzung ist relativ einfach: Coworking Spaces an attraktiven Urlaubsorten, die eine Kombination von Arbeit und Urlaubsgefühl ermöglichen. Gleichzeitig in entspannter Umgebung arbeiten und einen Teil des Tages für interessante, urlaubsähnliche Freizeitaktivitäten nutzen – das ist mit Sicherheit attraktiv. Von den Arbeitsaufgaben her gesehen dürfte dieses Modell sich sehr gut für Projektphasen eignen, in denen ein hohes Maß an Kreativität gefordert wird. Wenn die Spaces das Coworking mit spezifischen Freizeitangeboten – wie zum Beispiel Surfen –



*Although we have got to know so many differing forms of coworking to date and have considered them from a corporate viewpoint – the question is to be posed again as to whether or not the end of the development has been reached in qualitative terms. Nobody will be surprised if we answer this question with no. Coworking will continue to develop in many respects in its conceivable forms in terms of quantity, the number of spaces but also in terms of quality. Interesting developments have already been suggested here.*

*On the one hand there are plans and approaches to offer **coworking in hotels**. From the hotels' viewpoint this is absolutely logical. They normally have relatively large spaces, e. g. in the breakfast and lounge area that are not used during the long periods of the day. What can better present itself here than renting these areas to coworkers during the day, and simultaneously making this offer available to the hotel guests. This has already been addressed at the Fraunhofer IAO in 2011<sup>185</sup>. In the meantime additional examples have come to light such as the approach of the Marriott hotels in some states in the USA that explicitly offer »Workspace on Demand to meet, work, connect and collaborate<sup>186</sup>«.*

*As has already been suggested in Chapter 6.2.3 – Coworking as a sabbatical – the linking of **work and leisure** will further increase in the future. Implementing it is relatively easy. Coworking spaces at attractive holiday destinations that facilitate a combination of work and holiday feeling. At the same time work in a relaxed environment and use part of the day for interesting, holiday-like leisure activity – that will definitely be an attractive option. With regard to the work tasks, this model will probably be very well suited for project phases that call for a high level of creativity. If the spaces combine coworking with specific leisure activities – such as surfing – the coworking effect as a location of like-*

185 Borkmann et al. 2011

186 <http://www.workspaceondemand.marriott.com/>; Abrufdatum: 17.02.2014

185 Borkmann et al. 2011

186 <http://www.workspaceondemand.marriott.com/>; date viewed 17.02.2014



kombinieren, lässt sich der Coworking-Effekt als Ort von Gleichgesinnten noch intensivieren, denn die gleiche Gesinnung der Coworker erweitert sich damit zwangsläufig auch auf das Hobby. Wo könnte das Wohlfühlen beim Arbeiten noch größer und inspirierender sein als in solch einer Atmosphäre?

Einen ähnlichen Grundcharakter wie Coworking Spaces nehmen **Coliving**-Initiativen ein, die an den unterschiedlichsten Orten der Erde in den vergangenen Jahren entstanden sind. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem »reinen« Coliving<sup>187</sup> und kombinierten Coworking-Coliving-Spaces, die inzwischen ebenfalls an unterschiedlichsten Orten und Umgebungen existieren<sup>188</sup>. Es ist zu erwarten, dass sich hier noch viele weitere Häuser bilden werden, die den Teilnehmern zeitlich befristet oder auf Dauer die Kombination zwischen Wohnen und Arbeiten an einem gemeinsamen Ort ermöglichen. Der Grundgedanke dabei ist zumeist ähnlich wie beim Coworking: Durch das Teilen von Ressourcen werden preisgünstige Lösungen bereitgestellt, die für die Beteiligten einen zusätzlichen Mehrwert bedeuten – die also als wertvoller empfunden werden als reine Mietlösungen, weil hier noch der »Community-Effekt« hinzukommt, der vielfach als wertvoller angesehen wird als die gemietete Infrastruktur.

Eine weitere mögliche Entwicklungsperspektive für Coworking Spaces als solche besteht darin, dass den Coworkern zusätzliche **Services** angeboten werden, mit deren Hilfe die **Work-Life-Integration** verbessert wird. Zu denken ist hier z. B. an die



*minded people can be intensified because the like-minded feeling of coworkers will automatically extend to the hobby. How could the well being feeling at work be greater and more inspiring than in such an atmosphere?*

*Coliving initiatives have a basic character that is similar to coworking spaces, and have emerged at the most differing locations worldwide during the past few years. In that respect, a distinction is to be made between the »pure« Coliving<sup>187</sup> and combined coworking-coliving spaces, which in the meantime have similarly been established at the most differing locations and environments worldwide<sup>188</sup>. It is to be expected that many additional enterprises will be created here that provide participants, on a limited time basis or permanently, with a combination of living and working at a common location. The basic idea in that respect is largely similar to that of coworking: by sharing resources, cost-effective solutions are made available that mean additional added value for the participants – and are therefore perceived as more valuable than just rental solutions because the »community effect« also comes into play here, which in many cases is considered more valuable than the rented infrastructure.*

*A further potential development perspective for coworking spaces as such consists of offering coworkers additional services with the support of which **Work-Life-Integration** is improved. In this respect, consideration is given to child-*

187 Vgl. zum Beispiel <http://www.colivingnetwork.org/>. Diese Initiative ist primär durch soziale Zielsetzungen gekennzeichnet, insbesondere sollen hier US-amerikanische Obdachlose ein Heim zur Verfügung gestellt bekommen und wieder an die Übernahme von eigener Verantwortung herangeführt werden.

188 Vgl. z. B. <http://www.shareable.net/blog/coliving-takes-coworking-to-the-next-level-in-rural-italy> – Coworking und Coliving im ländlichen Raum in Italien oder <http://tedxtalks.ted.com/video/Co-working-co-living-Michael-Bo;search%3Atag%3A%22tedxubud%22> – Coworking/Coliving in Mali

187 See for example <http://www.colivingnetwork.org/>. This initiative is primarily characterised by social objectives, in particular American homeless people are to be provided with homes here and encouraged to once again assume responsibility for themselves.

188 See e.g. <http://www.shareable.net/blog/coliving-takes-coworking-to-the-next-level-in-rural-italy> – Coworking und coliving in rural Italy or <http://tedxtalks.ted.com/video/Co-working-co-living-Michael-Bo;search%3Atag%3A%22tedxubud%22> – Coworking/coliving in Mali



Möglichkeit von Kinderbetreuung oder auch das Mitbringen des eigenen Hundes oder ähnliche Dienstleistungen, die entweder vom Coworking Space selbst erbracht werden oder aber organisiert und von anderen Dienstleistern durchgeführt werden. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich solche Services als Geschäftsmodell durchsetzen werden, wir gehen hier allerdings von einem Bedarf aus, der nicht überall gleich hoch sein dürfte.

Wir haben im Rahmen dieser Arbeit eine nahezu unendliche Fülle von Coworking-Formen und -Potenzialen kennengelernt. Mit Sicherheit haben wir dabei noch immer nicht das gesamte Spektrum der Möglichkeiten erfasst, es dürfte in diesem Wachstumsmarkt immer wieder zu Überraschungen und neuen Ideen kommen. Dennoch dürften wir wohl die wesentlichsten Aspekte der absehbaren Entwicklung angesprochen haben. Wir sind daher nun imstande, ein Fazit zu ziehen.

Die erste Erkenntnis, die sich für uns als Fazit aus allen vorangegangenen Überlegungen ergibt, heißt: **Coworking ist imstande, die Wissensarbeit grundlegend zu verändern.** Dies ergibt sich aus der Faszination, die Coworking ausübt und dieser Form der Arbeit damit eine unglaubliche Anziehungskraft zu verleihen vermag. Freiheit, Unabhängigkeit, Struktur und Gemeinschaft – diese Kombination aus Attributen, die bislang fast ausschließlich durch Coworking allesamt gleichzeitig realisiert werden, verleiht der Arbeit eine bislang ungekannte Attraktivität für Wissensarbeiter. Diese Attraktivität geht so weit, dass – dies ist ein real geschenees Beispiel – einige Mitarbeiter eines Unternehmens, die Coworking versuchsweise kennenlernen konnten, gekündigt haben, um künftig lieber als Selbstständige im Coworking Space zu arbeiten.

Die zweite Erkenntnis folgt hieraus unmittelbar: **Unternehmen tun gut daran, sich auf die Faszination des Coworking einzustellen.** Dies kann zum Einen dadurch erfolgen, dass Kontakte zu qualifizierten Freelancern und Startup-Unternehmen bewusst geknüpft und gepflegt werden, zum Anderen dadurch, dass die Attraktivität des eigenen Unternehmens für



*care or a person bringing his dog to work or similar services, which are either rendered by the coworking space itself or, however, are organised and performed by other service providers. The extent to which such services will become a business model remains to be seen. However, in this respect we assume there will a demand that will probably not be equally high at every location.*

*As part of this project, we got to know an almost infinite wealth of coworking forms and potentials. In that respect we definitely didn't always record the entire range of opportunities. There will probably be recurring surprises and new ideas in this growth market. Nevertheless, we have probably addressed the key aspects of the foreseeable development. We are therefore now in a position to draw a conclusion.*

*The first realisation that arises for us as a conclusion from all previous considerations is: **coworking is in a position to fundamentally change knowledge work.** This arises from the fascinating effect that coworking has, and this form of work therefore has an unbelievable draw. Freedom, independence, structure and community – this combination of attributes which to date are almost exclusively realised simultaneously by coworking alone, gives work a previously unknown attractiveness for knowledge workers. This attractiveness extends such – and this is an authentic example – that some employees of a company who had the opportunity to get to know coworking on a trial basis terminated their employment contracts to preferably work in the future as self-employed persons in the coworking space.*

*The second realisation follows directly from that: **companies would do well to address the fascination of coworking.** On the one hand this may apply because contacts with qualified freelancers and start-up companies are deliberately established and maintained, and on the other because the attractiveness of a company improves accordingly for knowledge workers. We have seen that huge*



Wissensarbeiter entsprechend verbessert wird. Wir haben gesehen, dass gerade dem Attribut der Freiheit große Aufmerksamkeit gewidmet wird. Und gerade hier entspricht es nun wahrlich nicht der Führungskultur aller Unternehmen, ihren Mitarbeitern hohe Freiheitsgrade bei der Ausübung ihrer Arbeit zuzugestehen. Nicht wenige Unternehmen müssen hier noch ihre Hausaufgaben machen, wenn sie nicht tiefer als nötig in die Falle des Fachkräftemangels geraten und ihre Innovationsfähigkeit einbüßen wollen.

Die dritte Erkenntnis, die wir hier als Fazit hervorheben wollen ist, dass einige **Unternehmen die Signale des Coworking bereits aufgenommen haben und darauf reagieren**. Allerdings gibt es hier noch kaum »gewachsene Strukturen«, die meisten der genannten Unternehmen beginnen erst, Erfahrungen mit Coworking zu sammeln, und zwar in unterschiedlichster Form und Ausprägung. An dieser Stelle ist auch unser Erkenntnisstand noch zu gering, um hier neben den genannten qualitativen Aspekten auch quantitative Aussagen machen zu können. Daher ist ein zweiter Teil dieser Arbeit in Planung, in dem der Stand des Coworking in Unternehmen auf quantitativer Basis erhoben und ausgewertet wird.

Als vierte und letzte Erkenntnis wollen wir hier hervorheben, dass **Coworking für Wissensarbeiter enorme Chancen bieten kann**. Sie können möglicherweise auf der einen Seite von den Vorteilen eines Unternehmens, wie zum Beispiel der relativen Sicherheit, den Strukturen, den Karrierechancen und ähnlichem profitieren und gleichzeitig die faszinierenden Möglichkeiten des Coworking wie die Erschließung neuer Gemeinschaften, die Erweiterung von Wissen und Netzwerken und die Erweiterung der arbeitsbezogenen Freiheitsgrade genießen. Durch ein mögliches Pendeln zwischen diesen beiden Welten ergibt sich für Wissensarbeiter eine sehr gute Chance, Arbeit und Leben synergetisch und erfolgreich zu integrieren.



*attention is paid, in particular, to the attribute freedom. And in particular here it really does not reflect the management culture of all companies to grant their employees high levels of freedom in the case of performing their work. Quite a few companies in this respect still need to do their homework if they are not to fall deeper than necessary into the trap of the lack of skilled workers and do not want to lose their innovative capability.*

*The third realisation that we want to highlight here is that **some companies have already taken on board and reacted to the signals of coworking**. Nevertheless, there are hardly any »established structures« here, most of the stated companies are only now starting to gain experience with coworking, and namely in the most varied of forms and styles. At this point our available knowledge is far too limited to provide quantitative comments in addition to the stated qualitative aspects. Therefore, a second part of this project is earmarked, which shall assess and evaluate the status of coworking in companies on a quantitative basis.*

*The fourth and last realisation that we would like to highlight here is the fact that **coworking can provide huge opportunities for knowledge workers**. On the one hand they can enjoy the advantages of a company such as the relative security, structures, career opportunities and the like and simultaneously the fascinating opportunities of coworking such as developing new communities, expanding knowledge and networks and expanding the work-related levels of freedom. Potentially commuting between these two worlds gives knowledge workers a very good opportunity to integrate work and life both in terms of synergies and successfully.*

# 8

## EIN HERZLICHES DANKESCHÖN // A SPECIAL THANK YOU



Ermöglicht wurde diese Arbeit durch die Partnerunternehmen im Verbundforschungsprojekt Office 21®; Ihnen gilt unser erster Dank.

---

### Die Office 21®-Projektpartner

---

- adidas Group
- art aqua GmbH & Co. KG
- B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
- Bene AG
- BMW AG
- Draabe Industrietechnik GmbH
- Drees & Sommer AG
- Fernfachhochschule Schweiz
- Ergosquad GmbH
- Fujitsu Technology Solutions GmbH
- Haworth GmbH
- Headroom Consult
- Heldele GmbH
- Herbert Waldmann GmbH & Co. KG
- Herrmann GmbH & Co. KG
- Implenia Schweiz AG
- Interface Deutschland GmbH
- Interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG
- ITIMCO GmbH
- KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
- Microsoft Deutschland GmbH
- NWI Nordwest Industrie Group GmbH
- Plantronics, Inc.
- Santander Consumer Bank AG
- Schulte Elektrotechnik GmbH & Co. KG
- Deutsche Telekom AG Telekom Innovation Labs
- Soennecken eG
- TRILUX GmbH & Co. KG
- Vodafone GmbH
- VOLKSWAGEN AG



*This project was possible thanks to the work of the partner companies in the joint research project Office 21®; they deserve our gratitude.*

---

### The Office 21® project partners

---

- adidas Group
- art aqua GmbH & Co. KG
- B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
- Bene AG
- BMW AG
- Draabe Industrietechnik GmbH
- Drees & Sommer AG
- Fernfachhochschule Schweiz
- Ergosquad GmbH
- Fujitsu Technology Solutions GmbH
- Haworth GmbH
- Headroom Consult
- Heldele GmbH
- Herbert Waldmann GmbH & Co. KG
- Herrmann GmbH & Co. KG
- Implenia Schweiz AG
- Interface Deutschland GmbH
- Interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG
- ITIMCO GmbH
- KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
- Microsoft Deutschland GmbH
- NWI Nordwest Industrie Group GmbH
- Plantronics, Inc.
- Santander Consumer Bank AG
- Schulte Elektrotechnik GmbH & Co. KG
- Deutsche Telekom AG Telekom Innovation Labs
- Soennecken eG
- TRILUX GmbH & Co. KG
- Vodafone GmbH
- VOLKSWAGEN AG



Darüber hinaus wäre diese Arbeit kaum möglich gewesen ohne die große Bereitschaft von Coworking Space Betreibern, Coworkern und Unternehmensvertretern, uns im Rahmen von Interviews sehr offen und bereitwillig auch zu schwierigen Fragen Auskunft zu geben. Ihnen gilt an dieser Stelle unser ganz besonderer Dank. Wir bedanken uns darüber hinaus auch sehr herzlich für das zur Verfügung gestellte Bildmaterial aus den Coworking Spaces.

Einzelne Space-Betreiber, Coworker oder Unternehmensvertreter baten darum, dass ihre Anonymität gewahrt bleibt, wir haben dies in der folgenden Aufstellung natürlich berücksichtigt. Wir bedanken uns sehr herzlich zunächst bei folgenden Betreiberinnen und Betreibern von Coworking Spaces:

- Caroline McLaren (Hub Australia) – Ihr sagen wir besonders herzlichen Dank für die vielen wertvollen Informationen über Corporate Coworking, die wir über das Interview hinaus erhalten haben;
- Tatjana Lajendäcker (Railslove Köln)
- Madeleine Gummer von Mohl (betahaus Berlin) – auch an Sie besonders herzlichen Dank für die vielen zusätzlichen Informationen über Corporate Coworking;
- Stefanie Weidner (Solution Space Köln)
- Helin Park (Hub Seoul)
- Anonym (AHOY Berlin)
- Katta Klementz (Loffice Wien)
- Ulrike Baumgart (Cowo-Club Frankfurt)
- Michael Hartung (AdHoc Berlin)
- Stefan Leitner-Sidl (Schraubenfabrik Wien)
- Yves Schulz (Sektor5 Wien)
- Indie Johar (Impact Hub London)
- Alexander Strohmayr (Neno Office Wien)



*Furthermore, this project would hardly have been possible without the great willingness on the part of coworking space operators, coworkers and company representatives to provide us with very frank responses to, in part, difficult questions as part of interviews. They deserve our very special thanks at this stage. We would also like to extend our heartfelt gratitude for the picture material made available by the coworking spaces.*

*Individual space operators, coworkers or company representatives requested anonymity. We have, of course, taken this into consideration in the following list. We would initially like to extend our thanks to the following operators of coworking spaces:*

- *Caroline McLaren (Hub Australia) – we are particularly indebted to her for the wealth of information we received beyond the interview about corporate coworking;*
- *Tatjana Lajendäcker (Railslove Cologne)*
- *Madeleine Gummer von Mohl (betahaus Berlin) – who also deserves our special heartfelt gratitude for the huge amount of additional information about corporate coworking;*
- *Stefanie Weidner (Solution Space Cologne)*
- *Helin Park (Hub Seoul)*
- *Anonym (AHOY Berlin)*
- *Katta Klementz (Loffice Vienna)*
- *Ulrike Baumgart (Cowo-Club Frankfurt)*
- *Michael Hartung (AdHoc Berlin)*
- *Stefan Leitner-Sidl (Schraubenfabrik Vienna)*
- *Yves Schulz (Sektor5 Vienna)*
- *Indie Johar (Impact Hub London)*
- *Alexander Strohmayr (Neno Office Vienna)*



Wir bedanken uns ebenso bei folgenden Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen, die uns sehr wesentliche Erkenntnisse zum Thema Corporate Coworking vermitteln konnten:

- Danielle Galmore (Workspring)
- Matthias Patz (DBSystem)
- Felix Salfner (SAP Innovation Center)
- Manuel Gerres (SBB Schweizer Bundesbahn)
- Luise Gruner (Axel Springer)
- Charles Jang (Boom Media / Seoul Space)

Da von den Coworkerinnen und Coworkern, die für ein Interview zur Verfügung standen, die meisten anonym bleiben wollten, haben wir uns entschlossen, die Anonymität aller grundsätzlich zu wahren. Dennoch bedanken wir uns sehr herzlich natürlich auch bei Ihnen!



*We would similarly like to extend our gratitude to the following representatives of companies who made available to us key information on the topic corporate coworking:*

- *Danielle Galmore (Workspring)*
- *Matthias Patz (DBSystem)*
- *Felix Salfner (SAP Innovation Center)*
- *Manuel Gerres (SBB Schweizer Bundesbahn)*
- *Luise Gruner (Axel Springer)*
- *Charles Jang (Boom Media / Seoul Space)*

*In view of the fact that most of the coworkers interviewed wished to remain anonymous, we have decided as a general rule to safeguard their anonymity en masse. Nevertheless, we would like to extend our heartfelt gratitude naturally to you too!*

# 9

## LITERATURVERZEICHNIS // BIBLIOGRAPHY



Alves, Jorge; Marques, Maria José; Saur, Irina; Marques, Pedro (2007): *Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation*. In: *Creativity & Inn Man* 16 (1), S. 27–34.

Amabile, Teresa M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron, M. (1996): *Assessing the work environment for creativity*. In: *Academy of Management Journal* (5), S. 1154–1184.

Atkins, Andy (2013): *Building Trust 2013. Workforce Trends Defining High Performance*. Interaction Associates. Online verfügbar unter [http://www.interactionassociates.com/sites/default/files/research\\_items/Building%20Trust%202013.pdf](http://www.interactionassociates.com/sites/default/files/research_items/Building%20Trust%202013.pdf).

Axelrod, R.; Hamilton, W. (1981): *The evolution of cooperation*. In: *Science* 211 (4489), S. 1390–1396.

Bender, Désirée (2013): *Mobile Arbeitsplätze als kreative Räume. Coworking Spaces, Cafés und andere urbane Arbeitsorte*. 1. Aufl. Bielefeld: transcript (Materialitäten, 20).

Bennet, Michael (2013): *St George offers free office space | The Australian. The Australian*. Online verfügbar unter <http://www.theaustralian.com.au/business/st-george-offers-free-office-space/story-e6frg-8zx-1226737945411>, zuletzt geprüft am 10.12.2013.

Blackstock, Jim (2013): *Coworking Spaces... Run By Corporations*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-operated-by-corporations-765>.

Boes, Andreas; Schwemmler, Michael (2004): *Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen*. Düsseldorf. Online verfügbar unter [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_120.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_120.pdf), zuletzt aktualisiert am 21.03.2007, zuletzt geprüft am 06.09.2013.

Booms, Jean-Paul (2012): *Coworking Szene Rhein-Main. Idee – Ziele – Spaces*. Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/jpb61462/coworking-szene-rheinmain>, zuletzt geprüft am 10.09.2013.



Borkmann, Vanessa; Rief, Stefan; Tackenberg, Lisa (2011): *Futurehotel Vision – meshotel. Innovatives Konzept eines Communityhotels für Coworker mit exemplarischer innenarchitektonischer Planung*. Fraunhofer IAO. Stuttgart.

Brücher, Lars (2013): *betahaus | Hamburg – Das betahaus Hamburg bleibt – dank Eurer Unterstützung!* Online verfügbar unter <http://hamburg.betahaus.de/2013/09/10/das-betahaus-hamburg-bleibt-dank-eurer-unterstuetzung/>, zuletzt geprüft am 20.09.2013.

Buchhorn, Eva; Werle, Klaus (2011): *Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts – SPIEGEL ONLINE*. ONLINE, SPIEGEL; Hamburg; Germany. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/karriere/beruf-start/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html>, zuletzt aktualisiert am 07.06.2011, zuletzt geprüft am 26.09.2013.

Buczynski, Beth (2012): *Why You'll Never Find Coworking In The Dictionary – Shareable*. Online verfügbar unter <http://www.shareable.net/blog/why-youll-never-find-coworking-in-the-dictionary>, zuletzt geprüft am 29.10.2013.

Cagnol, Rémy (2013a): *Coworking Spaces – Hubs for the Collaborative Economy*. Online verfügbar unter [https://mars.nw.iao.fraunhofer.de/projekte/Office21\\_Phase\\_10\\_2012\\_2014/Schwerpunktthemen/Shared%20Offices/Literatur%20Coworking/Coworking%20Spaces%20-%20Hubs%20for%20the%20Collaborative%20Economy.docx](https://mars.nw.iao.fraunhofer.de/projekte/Office21_Phase_10_2012_2014/Schwerpunktthemen/Shared%20Offices/Literatur%20Coworking/Coworking%20Spaces%20-%20Hubs%20for%20the%20Collaborative%20Economy.docx).

Cagnol, Rémy (2013b): *Public Support of Coworking Spaces: The Example of France*. Deskmag. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/public-support-of-coworking-spaces-the-example-of-france-la-cantine-mutinerie-676>, zuletzt geprüft am 26.09.2013.

Cashman, Anna; Dullroy, Joel; Foertsch, Carsten (2012): *Coworking Survey Booklet*. Hg. v. Deskmag. Berlin. Online verfügbar unter <http://dl.dropbox.com/u/64387613/Coworking%20Survey%20Booklet.pdf>.



Chang, Amy: *Increase Your Happiness By Coworking*. Online verfügbar unter <http://herahub.com/blog/2013/09/10/increase-your-happiness-by-coworking/>, zuletzt geprüft am 01.10.2013.

Chesbrough, Henry (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*: Harvard Business Press.

Chesbrough, Henry; Vanhaverbeke Wim; West Joel (Eds.) (Hg.) (2008): *Open Innovation: Researching a New Paradigm: Researching a New Paradigm*. Oxford: University Press.

*Coworking / Coworking Manifesto (global - for the world)*. Online verfügbar unter [http://wiki.coworking.com/w/page/35382594/Coworking%20Manifesto%20\(global%20-%20for%20the%20world\)](http://wiki.coworking.com/w/page/35382594/Coworking%20Manifesto%20(global%20-%20for%20the%20world)), zuletzt geprüft am 07.10.2013.

Davis, P. M. (2012): *Trust is #1 Barrier to Sharing*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/trust-is-1-barrier-to-sharing-coworking-shareable-491>, zuletzt geprüft am 25.09.2013.

DeGuzman, Genevieve V. (2011): *Home Office, Coffee Shop, or Coworking Space? A Comparison*. *Deskmag*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/home-office-coffee-shop-or-coworking-space-a-comparison-167>, zuletzt geprüft am 26.09.2013.

DeGuzman, Genevieve V.; Tang, Andrew I.; McKellar, Campbell (2011): *Working in the »Unoffice«. A guide to coworking for indie workers, small businesses, and nonprofits*. 1. Aufl. San Francisco, Calif: Night Owls Press.

DeKoven, Bernard (2013): *The Coworking connection — DeepFUN*. Online verfügbar unter <http://www.deepfun.com/fun/2013/08/the-coworking-connection/>, zuletzt geprüft am 11.09.2013.

Deskmag: *Global Coworking Survey 2012*. Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/deskwanted/global-coworking-survey-2012?ref=http://blog.deskwanted.com/>, zuletzt geprüft am 25.09.2013.



Deutscher Bundestag (1998): *Abschlussbericht der Enquete-Kommission »Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung«: Konzept Nachhaltigkeit*. Vom Leitbild zur Umsetzung. Drucksache 13/11200. Online verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>, zuletzt geprüft am 07.10.2013.

Döring, Stefanie (2010): *Zusammen flexibel ist man weniger allein? Eine empirische Analyse der neuen Arbeitsform Coworking als Möglichkeit der Wissensgenerierung*. [Online-Ausg.]. Jena: Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft (Wirtschaftswissenschaftliche Schriften / Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft Reihe: Angewandte Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsforschung, 2010, 1).

Edwards, Penny (2008): *Are we really collaborating?* Online verfügbar unter <http://www.headshift.com/our-blog/2008/11/06/are-we-really-collaborating/>, zuletzt geprüft am 07.11.2013.

Entr Berlin (2013): *Creative Co-Working Culture – betahaus berlin*. Online verfügbar unter <http://www.youtube.com/watch?v=a6MSH4xE8Tg>, zuletzt geprüft am 24.09.2013.

Erwin, Josh (2013): *How Coworking Spaces Stimulate the Entrepreneurial Spirit*. Online verfügbar unter <http://blog.worksnug.com/2013/06/19/how-coworking-spaces-stimulate-the-entrepreneurial-spirit/>.

Falk, Armin; Ichino, Andrea (2006): *Clean Evidence on Peer Effects*. In: *Journal of Labor Economics* 24 (1), S. 39–57.

Foertsch, Carsten (2011a): *Die ersten Ergebnisse der zweiten Coworking Befragung | Deskmag | Coworking*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/die-ersten-ergebnisse-der-zweiten-coworking-befragung-171>, zuletzt geprüft am 07.11.2013.



Foertsch, Carsten (2011b): *Wie Coworking Spaces geboren werden*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/de/die-geburt-der-coworking-spaces-studie-176>.

Foertsch, Carsten (2012a): *Advantages of coworking spaces over other offices* | Deskmag | Coworking. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/advantages-of-coworking-spaces-over-traditional-and-home-offices-581>, zuletzt geprüft am 05.11.2013.

Foertsch, Carsten (2012b): *Coworking compared in large cities and small towns*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-compared-in-large-cities-and-small-towns-552>, zuletzt geprüft am 27.01.2014.

4.

Foertsch, Carsten (2012c): *Coworking in the US and the EU. Positive impacts of Coworking*. Deskmag. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-in-the-us-and-the-eu-a-comparison-498>, zuletzt geprüft am 07.10.2013.

Foertsch, Carsten (2012d): *What coworking members want*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/what-coworking-space-members-want-survey-211>, zuletzt geprüft am 28.01.2014.

Foertsch, Carsten (2012e): *Wie Freelancer, Angestellte und Unternehmer coworken*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/de/freelancer-angestellte-und-unternehmer-in-coworking-spaces-studie-370>, zuletzt geprüft am 27.01.2014.

Foertsch, Carsten (2012f): *Global Coworking Survey 2012*. Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/deskwanted/global-coworking-survey-2012?ref=http://blog.deskwanted.com/>, zuletzt geprüft am 01.04.2014

Foertsch, Carsten (2013a): *4.5 New Coworking Spaces Per Work Day* | Deskmag | Coworking. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/2500-coworking-spaces-4-5-per-day-741>, zuletzt geprüft am 16.09.2013.



Foertsch, Carsten (2013b): *Die Evolution von Coworking Spaces*.

Foertsch, Carsten (2013c): *The Coworking Forecast 2013*. Deskmag. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-forecast-global-survey-statistics-2013>, zuletzt geprüft am 25.09.2013.

Foertsch, Carsten; Cagnol, Rémy (2013): *Es war einmal... Die Geschichte von Coworking in Zahlen* | Deskmag | Coworking. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/de/die-geschichte-von-coworking-spaces-in-zahlen-zeitleiste-868>, zuletzt geprüft am 09.09.2013.

Foertsch, Carsten; Cashman, Anna; Dullroy, Joel (2012): *2nd Annual GLOBAL COWORKING SURVEY*.

Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2006): *Open Innovation*. In: *ZfO Wissen*, S. 132–138.

Gensler (2009): *2008 Workplace Survey United States*. Online verfügbar unter [http://www.gensler.com/uploads/documents/2008\\_Gensler\\_Workplace\\_Survey\\_US\\_09\\_30\\_2009.pdf](http://www.gensler.com/uploads/documents/2008_Gensler_Workplace_Survey_US_09_30_2009.pdf), zuletzt geprüft am 02.12.2013.

Gloger, Axel: *Arbeitswelt – Die Coworker kommen*. Online verfügbar unter [http://www.managerseminare.de/lms\\_Artikel/Arbeitswelt-Die-Coworker-kommen,230441](http://www.managerseminare.de/lms_Artikel/Arbeitswelt-Die-Coworker-kommen,230441), zuletzt geprüft am 09.01.2014.

Gouldner, A.W (1960): *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*. In: *American Sociological Review* (25 (2)), S. 161–178. Online verfügbar unter <http://test.startupshock.com/blog/wp-content/uploads/downloads/2013/03/reciprocity.pdf>, zuletzt geprüft am 27.01.2014.



Graven, Julia (2013): *Freelancer arbeiten im Internet als digitale Tagelöhner* – SPIEGEL ONLINE. ONLINE, SPIEGEL; Hamburg; Germany. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/karriere/ausland/freelancer-arbeiten-im-internet-als-digitale-tageloehner-a-917857.html>, zuletzt aktualisiert am 25.09.2013, zuletzt geprüft am 21.10.2013.

Haas, Birgit (2013): *Generationenkonflikt: Jugend ohne Festeinkommen*. Online verfügbar unter <http://www.stern.de/politik/deutschland/generationenkonflikt-jugend-ohne-festeinkommen-2063785.html>, zuletzt aktualisiert am 16.10.2013, zuletzt geprüft am 21.10.2013.

Hariri, Hana (2013): *Wie man die Community ins Rollen bringt*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/de/wie-man-die-community-ins-rollen-bringt-coworking-space-669>, zuletzt geprüft am 13.01.2014.

Haslam, S. A.; Adarves-Yorno, I.; Postmes, T.; Jans, L. (2013): *The Collective Origins of Valued Originality: A Social Identity Approach to Creativity*. In: *Personality and Social Psychology Review* 17 (4), S. 384–401.

Heinrichs, H.; Grunenberg, H. (2012): *Sharing Economy – Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur?* Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Hermes, Vera: *Nicht bloß ein Arbeitsplatz*. In: Gordelik AG (Hg.): *vernetzt! Neu arbeiten – Ein Heft über neue Arbeitsformen und deren Konsequenzen für unser Leben*.

Hillman, Alex (2011): *Coworking Core Values 1 of 5: Sustainability*. Online verfügbar unter <http://dangerouslyawesome.com/2011/08/coworking-core-values-1-of-5-sustainability/>, zuletzt geprüft am 07.11.2013.



Hofert, Svenja (2013): *Der Aufstieg einer dritten Klasse: Geschichte und Zukunft der Freelancer (Teil 1)*. Online verfügbar unter <http://karriereblog.svenja-hofert.de/2013/03/der-aufstieg-einer-dritten-klasse-geschichte-und-zukunft-der-freelancer-teil-1/>, zuletzt geprüft am 06.09.2013.

Hoffmann, Janine; Kellner, Stephanie; Neumann, Olaf; Rothe, Philipp; Schwarz, Manuel (2013): *Soziale Beziehungen im Coworking Space. Eine deskriptive Analyse persönlicher und instrumenteller Netzwerkstrukturen*. Online verfügbar unter [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CEMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tu-chemnitz.de%2Fhsw%2Fsoziologie%2Finstitut%2Ffile-dl-U296aWFsZV9CZXPpZWWh1bmdlbI9pb-V9Db3dvcmtpbmddfU3BhY2UucGRm-ABUHDysaAgsHAwwZWx-4FERMFAQgTAEtUVIZAVFJSQjZXUllAVFQ4HRAQHBANAQkXCQCCH-DAAECA4dAg8dAw8IDh0NFAEABQUVGRQUAXFHEQYF.pdf&ei=8i5IouJFYmotAbrqoGwCw&usq=AFQjCNESSq\\_BpEHMxChsRPII3gKbU66mPA&bvm=bv.54934254,d.Yms](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CEMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tu-chemnitz.de%2Fhsw%2Fsoziologie%2Finstitut%2Ffile-dl-U296aWFsZV9CZXPpZWWh1bmdlbI9pb-V9Db3dvcmtpbmddfU3BhY2UucGRm-ABUHDysaAgsHAwwZWx-4FERMFAQgTAEtUVIZAVFJSQjZXUllAVFQ4HRAQHBANAQkXCQCCH-DAAECA4dAg8dAw8IDh0NFAEABQUVGRQUAXFHEQYF.pdf&ei=8i5IouJFYmotAbrqoGwCw&usq=AFQjCNESSq_BpEHMxChsRPII3gKbU66mPA&bvm=bv.54934254,d.Yms), zuletzt geprüft am 21.10.2013.

Jones, Andrew M. (2013): *The Fifth Age of Work. How Companies can Redesign Work to Become More Innovative in a Cloud Economy*. Portland, USA: Night Owls Press.

Jürgens, Kerstin; Voß, G. Günter (2007): *Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person*. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben (APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte, 34/2007)*, S. 3–9.

Kelter, Jörg; Rief, Stefan; Bauer, Wilhelm; Haner, Udo-Ernst (2011): *Information Work 2009 – eine Studie des Fraunhofer IAO, Stuttgart*. Über die Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien bei Büro- und Wissensarbeit. Hg. v. Dieter Spath. Online verfügbar unter [http://www.office21.de/content/dam/office21/de/documents/Publikationen/FraunhoferIAO-Studie\\_Information\\_Work2009.pdf](http://www.office21.de/content/dam/office21/de/documents/Publikationen/FraunhoferIAO-Studie_Information_Work2009.pdf), zuletzt geprüft am 07.11.2013.



Kempf, Dieter (2013): *Arbeiten in der digitalen Welt*. BITKOM, 16.04.2013. Online verfügbar unter [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Praesentation\\_PK\\_Arbeiten\\_im\\_digitalen\\_Zeitalter\\_16\\_04\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Praesentation_PK_Arbeiten_im_digitalen_Zeitalter_16_04_2013.pdf), zuletzt geprüft am 18.09.2013.

Klambauer, Maria (2006): *Funktionalitäten und Beschaffenheit sozialer Netzwerke von Arbeitskraftunternehmern. Eine netzwerk-analytische Fallstudie*. Universität Wien, Wien. Fakultät für Sozialwissenschaften.

Kune, H. E. (2008): *Future Centers of Europe – Part 2. Environments where Innovations Emerge*. Online verfügbar unter [http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/FutureCenterReportPart2.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/FutureCenterReportPart2.pdf).

Landenberger, Helmut (2013): *Freelancer: deutscher Outsourcing-Markt wächst stark – Freiberufler Blog*. Online verfügbar unter <http://www.freiberufler-blog.de/freelancer-deutscher-outsourcing-markt-waechst-stark/>, zuletzt geprüft am 24.09.2013.

Leitl, Michael (2010): *Was ist ...: Unternehmenskultur? – Harvard Business Manager*. Online verfügbar unter <http://www.harvard-businessmanager.de/heft/artikel/a-668244.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2014.

Mas, Alexandre; Moretti, Enrico (2009): *Peers at Work*. In: *American Economic Review* 99 (1), S. 112–145, zuletzt geprüft am 15.10.2013.  
Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2011a): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer ([lehrbuch-psychologie.de](http://lehrbuch-psychologie.de)).

Nerdinger, Friedemann; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2011b): *Arbeits- und Organisationspsychologie*.

NG, Christina (2013): *Coworking Programs Like the Visa, but Not Quite*. *DeskMag*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/en/coworking-space-visa-programs-lexc-copass-local-cards>, zuletzt geprüft am 25.09.2013.



o. V.: *Startup*. Hg. v. Gründerszene Lexikon. Vertical Media GmbH. Online verfügbar unter <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/startup>, zuletzt geprüft am 23.09.2013.

o. V. (2012): *Gibt es eine Coworking Blase? | DeskMag | Coworking*. *DeskMag*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/de/gibt-es-eine-blase-von-coworking-spaces-600>, zuletzt geprüft am 20.01.2014.

o.V.: *Coworking Slogans*. Online verfügbar unter <http://wiki.coworking.com/wp/page/65783189/Coworking%20Slogans>, zuletzt geprüft am 27.01.2014.

Passig, Kathrin (2013): *Coworking Spaces | ARTE Creative*. Online verfügbar unter <http://creative.arte.tv/de/magazin/coworking-spaces>, zuletzt geprüft am 28.01.2014.

Pohler, Nina (2011a): *Coworking 101: Eine neue Definition | DeskMag | Coworking*. *DeskMag*. Online verfügbar unter <http://www.deskmag.com/de/coworking-spaces-101-eine-neue-definition>, zuletzt geprüft am 29.10.2013.

Pohler, Nina (2011b): *Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen: Coworking Spaces*. Diplomarbeit.

Pohler, Nina (2012): *Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen: Coworking Spaces*. In: *Österreich Z Soziol* 37 (1), S. 65–78.

Rajaratnam, Julie Knoll; O'Campo, Patricia; Caughy, Margaret O'Brien; Muntaner, Carles (2008): *The Effect of Social Isolation on Depressive Symptoms Varies by Neighborhood Characteristics: A Study of an Urban Sample of Women with Pre-School Aged Children*. In: *Int J Ment Health Addiction* 6 (4), S. 464–475.

Reibstein, David J.; Youngblood, Stuart A.; Fromkin, Howard L. (1975): *Number of choices and perceived decision freedom as a determinant of satisfaction and consumer behavior*. In: *Journal of Applied Psychology* 60 (4), S. 434–437.



Robbins, Stephen P. (2001): *Organisation der Unternehmung*. 9. Aufl. München: Pearson Studium (wi: Wirtschaft).

Schäfer, B.; Kopp, J. (Hg.) (2006): *Grundbegriffe der Soziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schatz, Remo (2009): *Wie wirkt sich die Wahrnehmung von Kontrolle und deren Entzug auf die physische und psychische Gesundheit aus?* München: GRIN Verlag GmbH.

Schmiede, Rudi; Schilcher, Christian; Petendra, Brigitte; Will-Zocholl, Mascha; Ziegler, Marc; Diekmann, Janis et al. (2011): *Bericht des Verbundprojektes TRUST – Teamwork in unternehmensübergreifenden Kooperationen. Zur Bedeutung von Vertrauen für innovative Produktentwicklung in der Automobilbranche*. Online verfügbar unter [http://www.trust-teamwork.de/tl\\_files/trust/Trust\\_files/Dokumente/Zwischenbericht%20II%20final.pdf](http://www.trust-teamwork.de/tl_files/trust/Trust_files/Dokumente/Zwischenbericht%20II%20final.pdf), zuletzt aktualisiert am 16.02.2011, zuletzt geprüft am 11.09.2013.

Schneider, Burkhard (2013): *Ist die CoWorking-Space-Hype schon wieder vorbei?* – [www.best-practice-business.de](http://www.best-practice-business.de). Online verfügbar unter [http://www.best-practice-business.de/blog/zukunftstrends/2013/06/24/ist-die-coworking-space-hype-schon-wieder-vorbei?fb\\_action\\_ids=10152480154293840&fb\\_action\\_types=og.likes&fb\\_source=other\\_multiline&action\\_object\\_map={%2210152480154293840%22%3A409821175803374}&action\\_type\\_map={%2210152480154293840%22%3A%22og.likes%22}&action\\_ref\\_map=](http://www.best-practice-business.de/blog/zukunftstrends/2013/06/24/ist-die-coworking-space-hype-schon-wieder-vorbei?fb_action_ids=10152480154293840&fb_action_types=og.likes&fb_source=other_multiline&action_object_map={%2210152480154293840%22%3A409821175803374}&action_type_map={%2210152480154293840%22%3A%22og.likes%22}&action_ref_map=), zuletzt geprüft am 12.09.2013.

Schürmann, Mathias (2013): *Coworking Space. Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter*. [S.l.]: Gabler.

Spath, Dieter (Hrsg., 2009): *Kelter, Jörg; Rief, Stefan; Bauer, Wilhelm; Haner, Udo-Ernst: Office 21® – Studie Information Work 2009*. Stuttgart, Fraunhofer IAO



Sprenger, Reinhard (2013): *Soziale Wechselwirkung. Warum Büroarbeit effektiver ist als das Werkeln im Home Office*. In: *Wirtschaftswoche* 2013 (31), S. 72.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2012): *Qualität der Arbeit – Beschäftigungssicherheit und Sozialleistungen*. Internet. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/\\_Grafik/4\\_5\\_SoloSelbstaendige.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/_Grafik/4_5_SoloSelbstaendige.html), zuletzt aktualisiert am 15.01.2013, zuletzt geprüft am 13.09.2013.

Sullivan, John (2013): *Corporate Coworking — Is It Calculated Brilliance, or Foolishness?* – [ERE.net](http://www.ere.net). Online verfügbar unter <http://www.ere.net/2013/04/15/corporate-coworking-is-it-calculated-brilliance-or-foolishness/>, zuletzt geprüft am 10.12.2013.

The University of Melbourne (2012): *Economics used to show how a healthy outlook leads to a healthy lifestyle | The Melbourne Newsroom*. The University of Melbourne. Online verfügbar unter <http://newsroom.melbourne.edu/news/n-906>, zuletzt aktualisiert am 06.11.2013, zuletzt geprüft am 06.11.2013.

van der Laan, Ruben (2012): *'There is always space to act innovatively'* – interview with Paul Iske. Online verfügbar unter <http://rubenvanderlaan.com/nl/2012/04/there-is-always-space-to-act-innovatively-interview-with-paul-iske/>, zuletzt geprüft am 10.01.2014.

van Lange, Paul A. M.; Kruglanski, Arie W.; Higgins, E. Tory (2012): *Handbook of theories of social psychology*. In: *Handbook of theories of social psychology*.

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hg.) (2009): *Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche*. Unter Mitarbeit von Dr. Hans-Joachim Schulz. Online verfügbar unter [http://www.verdi-gutearbeit.de/upload/m4a3775bb92212\\_verweis1.pdf](http://www.verdi-gutearbeit.de/upload/m4a3775bb92212_verweis1.pdf), zuletzt geprüft am 21.10.2013.



Voß, G. Günter (1998): *Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft*. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (31), S. 473–487. Online verfügbar unter <http://www.arbeitenundleben.de/downloads/Entgr-GottVoss.pdf>, zuletzt geprüft am 08.10.2013.

Wikipedia (Hg.) (2005): *c-base*. Online verfügbar unter <https://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=121954549>, zuletzt aktualisiert am 27.08.2013, zuletzt geprüft am 11.09.2013.

Wikipedia (Hg.) (2013a): *Tagung*. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=122678915>, zuletzt aktualisiert am 01.10.2013, zuletzt geprüft am 18.10.2013.

Wikipedia (Hg.) (2013b): *Barcamp*. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=120214709>, zuletzt aktualisiert am 10.10.2013, zuletzt geprüft am 18.10.2013.

Wikipedia (Hg.) (2013c): *Freier Mitarbeiter*. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=122743798>, zuletzt aktualisiert am 10.10.2013, zuletzt geprüft am 14.10.2013.

Winterfeld, Ulrich (Hg.) (2011, 2011): *Die Zukunft der Arbeit. Expertenwissen aus zehn Jahren Fachkonferenz des Instituts für Arbeit und Gesundheit*. Berlin: Frank & Timme.

Worldwide Jellyweek – About | Facebook. Online verfügbar unter <https://www.facebook.com/JELLYWEEK.ORG/info>, zuletzt geprüft am 18.10.2013.

## Impressum

### Kontaktadresse:

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und  
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

Klaus-Peter Stiefel

Telefon +49 711 970-5474

[klaus-peter.stiefel@iao.fraunhofer.de](mailto:klaus-peter.stiefel@iao.fraunhofer.de)

### Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

ISBN: 978-3-8396-0764-0

Layout: K. Heer

### Druck und Weiterverarbeitung:

IRB Mediendienstleistungen  
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Tutten Druckerei & Verlagsservice GmbH, Salzweg

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© Fraunhofer IAO, 2014

Verlag: Fraunhofer Verlag

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB

Postfach 800469, 70504 Stuttgart

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Telefon +49 711 970-2500, Fax -2508

[verlag@fraunhofer.de](mailto:verlag@fraunhofer.de)

[www.verlag.fraunhofer.de](http://www.verlag.fraunhofer.de)

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

## Imprint

### Contact:

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und  
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

Klaus-Peter Stiefel

Telefon +49 711 970-5474

[klaus-peter.stiefel@iao.fraunhofer.de](mailto:klaus-peter.stiefel@iao.fraunhofer.de)

### Bibliographic information published by Die Deutsche Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data is available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

ISBN: 978-3-8396-0764-0

Layout: K. Heer

### Printing and Bindery:

Mediendienstleistungen  
des Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Tutten Druckerei & Verlagsservice GmbH, Salzweg

Printed on acid-free and chlorine-free bleached paper.

© Fraunhofer IAO, 2014

Fraunhofer Information Center for Planning  
and Building IRB

P.O. Box 80 04 69, D-70504 Stuttgart

Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart

Phone +49 711 970-2500, Fax -2508

[verlag@fraunhofer.de](mailto:verlag@fraunhofer.de)

<http://verlag.fraunhofer.de>

All rights reserved

No part of this publication may be translated, reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the written permission of the publisher. Many of the designations used by manufacturers and sellers to distinguish their products are claimed as trademarks. The quotation of those designations in whatever way does not imply the conclusion that the use of those designations is legal without the consent of the owner of the trademark.

In der Arbeitswelt hat sich ein Phänomen herausgebildet, das schon beinahe paradox erscheint: Büroarbeit findet hier in preiswerter, teilweise billigster Infrastruktur statt. Organisation scheint nahezu überhaupt nicht mehr zu existieren. Und ausgerechnet diese Coworking Spaces genannten Gebilde entwickeln eine Attraktivität, eine Leistungsfähigkeit, eine Kreativität, die in den meisten Unternehmen ihresgleichen

sucht. Wie kann das sein, wie passt das zusammen? Dieses Buch verfolgt zwei Zielsetzungen: erstens, die Darstellung des faszinierenden Wesens des Coworking. Zweitens, die Beantwortung der Frage, wie und in welcher Art und Weise Unternehmen von dieser Form der Zusammenarbeit profitieren können. Sicher ist: der Einfluss des Coworking wird die Wissensarbeit zweifelsohne verändern.

*In the working world, a phenomenon has emerged that appears to be at least a paradox: Office work is now suddenly performed here in cost-effective, partially in the cheapest, infrastructure. Organisation appears to have almost ceased to exist. And of all the things it is these so-called coworking spaces that develop attractiveness, performance and creativity that are unparalleled in most companies. How can this be,*

*and to what extent are these developments compatible? This book pursues two objectives: firstly presenting the fascinating nature of coworking. Secondly, answering the question how, and in which manner companies can benefit from this form of collaboration. One thing is for sure: the influence of coworking will undoubtedly change knowledge work.*