

BaRoS

Bayreuth Reports on Strategy

No. 12

Flexible Arbeitswelten

Die Digitalisierung führt zu neuen agilen Konzepten in der Arbeitswelt. Diese neuen, flexiblen Arbeitswelten gilt es zu verstehen und zu nutzen.

Ricarda B. Bouncken
Lars Görmar



LEHRSTUHL
für Strategisches Management und Organisation



UNIVERSITÄT
BAYREUTH

ISSN 2191-6306

BaRoS - Bayreuth Reports on Strategy

The Bayreuth Reports on Strategy serve to promote and to publish research findings and outstanding undergraduate work of the chair of strategic management and organization.

The studies encompass the chair's central research topics in strategy and management. They often represent preliminary stages of future papers. Readers are asked to comment or criticize the presented content.

The "Bayreuth Reports on Strategy" are an electronic publication chronicled at:
https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS_-_Bayreuth_Reports_on_Strategy.html



© 2020 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Bayreuth Reports on Strategy

Chief-Editor:
Academic Advisory Board:

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken
Prof. Dr. Jochen Pampel
Prof. Dr. Christian Lehmann
Dr. Andreas J. Reuschl

Adress:

Universität Bayreuth
Chair of Strategic Management and Organization
Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken
Prieserstraße 2
95440 Bayreuth
Tel: +49-921-55-4841
Tel: +49-921-55-4842
E-Mail: Lehrstuhl.BWL6@uni-bayreuth.de



[Besuchen Sie uns auf Facebook!](#)



[Besuchen Sie uns auf Youtube!](#)



[Besuchen Sie uns auf Instagram!](#)

ISSN 2191-6306

Abstract

In this publication we analyze the flexible work environment of tomorrow in closer detail. First, we present the main forms of open work concepts and their potential and challenges. Under supervision and coaching, the interactive part will experiment with new forms of work and team constellations. Typical challenges in communication and fields of conflicts will be presented and possible solutions discussed. For this, we include material and creative instruments from Coworking-Spaces. Additionally, we include with which technologies in the field of industry 4.0 the flexibility can be increased, especially in the context of production.

Keywords: Agile Cooperation 4.0, Flexible Work Environment, Coworking

Kurzfassung

In dieser Publikation werden die flexiblen Arbeitswelten von Morgen näher betrachtet. Zunächst werden die wesentlichen Formen sowie die Potentiale und Herausforderungen offener Arbeitswelten vorgestellt. Unter Anleitung und Coaching soll im Praxisteil mit den neuen Arbeitsformen und Teamkonstellationen experimentiert werden. Typische Kommunikationsherausforderungen sowie Konfliktfelder werden aufgezeigt und Lösungswege vermittelt. Dabei werden verschiedene Materialien und Kreativinstrumente aus den Coworking-Spaces berücksichtigt. Ferner werden die Teilnehmenden geschult, mit welchen Technologien der Industrie 4.0 speziell in der Produktion die Flexibilität erhöht werden kann.

Schlagwörter: Agile Zusammenarbeit 4.0, Flexible Arbeitswelten, Coworking

Flexible Arbeitswelten



Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken^a

Lars Görmar^a

^a *Universität Bayreuth*

Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation

Prieserstr. 2

95444 Bayreuth

bouncken@uni-bayreuth.de

0921 55-4841

Forschungsprojekt „Agile Zusammenarbeit 4.0“

Dieses Projekt wird aus dem europäischen Sozialfonds gefördert.



EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN



INHALT

| | |
|---|------------|
| NÄCHSTE TERMINE | I |
| LITERATURHINWEISE | II |
| ABBILDUNGEN | III |
| TABELLEN | IV |
| 1 EINFÜHRUNG | 5 |
| 2 NEUE BÜROKONZEPTE FÜR INNOVATIVE ARBEIT | 8 |
| 2.1 Flexibilität und Sozialität in Coworking-Spaces..... | 10 |
| 2.2 Coworking-Spaces und andere Flexibilisierungsformen..... | 14 |
| 3 COWORKING-SPACES | 16 |
| 3.1 Was ist Coworking? | 17 |
| 3.2 Differenzierung von Coworking-Spaces | 18 |
| 3.3 Arten von Coworking-Spaces | 19 |
| 3.4 Wer arbeitet in Coworking-Spaces?..... | 21 |
| 3.5 Spannungen in Coworking-Spaces | 23 |
| 4 FLEXIBLE ARBEITSPLATZGESTALTUNG UND DIE ARBEIT VON MORGEN | 25 |
| 4.1 Was können Flexible Arbeitsplatzstrukturen? | 26 |
| 4.2 Permeabilität | 26 |
| 4.3 Gemeinschaftsgefühl | 27 |
| 5 AUF DEM WEG ZU FLEXIBLEN ARBEITSWELTEN | 29 |
| 5.1 Wie können flexible Arbeitsplatzstrukturen implementiert werden?..... | 30 |
| 5.2 Charakteristika des angestrebten Arbeitsumfeldes..... | 30 |
| 5.2.1 Flexible Zeiteinteilung | 30 |
| 5.2.2 Flexibler Arbeitsort..... | 31 |
| 5.2.3 Interne Kommunikation | 32 |
| 5.3 Soziale Charakteristika des Arbeitens..... | 34 |
| 5.3.1 Gemeinschaft der Beschäftigten..... | 34 |
| 5.3.2 (Unternehmens)kultur am Arbeitsplatz | 34 |

| | | |
|-------------------------|--|------------|
| 5.4 | Struktur der Beschäftigten | 36 |
| 5.5 | Arbeitsweise im Unternehmen | 36 |
| 5.5.1 | Effiziente Strukturen | 36 |
| 5.5.2 | Innovationsförderung | 37 |
| 5.5.3 | Autonomie | 38 |
| 5.6 | Organisationscharakteristika | 38 |
| 5.6.1 | Organisationsalter | 38 |
| 5.6.2 | Organisationsgröße | 39 |
| 5.6.3 | Unternehmensziele | 39 |
| 5.6.4 | Anstellungsverhältnisse | 39 |
| 6 | CHANCEN UND RISIKEN VON UNTERNEHMENS-COWORKING __ | 40 |
| 6.1 | Chancen..... | 41 |
| 6.1.1 | Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit | 41 |
| 6.1.2 | Innovationskraft | 42 |
| 6.1.3 | Beschäftigtenbindung | 43 |
| 6.1.4 | Arbeitsmotivation | 44 |
| 6.2 | Risiken | 45 |
| 6.2.1 | Anforderungen an Beschäftigte | 45 |
| 6.2.2 | Beschäftigtenzielgruppe | 46 |
| 6.2.3 | Unternehmenswachstum..... | 46 |
| 7 | NOTWENDIGE FÄHIGKEITEN FÜR DIE ARBEIT VON MORGEN __ | 48 |
| 7.1 | Was ist Kreativität..... | 49 |
| 7.2 | Kreativtechniken | 51 |
| 8 | FAZIT UND ABSCHLIEßENDE BEGUTACHTUNG _____ | 55 |
| LITERATUR _____ | | VI |
| GLOSSAR _____ | | XI |
| DISCLAIMER _____ | | XII |

NÄCHSTE TERMINE

— tba

LITERATURHINWEISE

- Aslam, M. & Görmar, L. 2018. Sociomateriality and Entrepreneurship in Coworking-Spaces, *Academy of Management Proceedings*, vol. 2018: 13853: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Barwinski, R. W., Qiu, Y., Aslam, M. M., & Clauss, T. 2020. Changing with the time: New ventures' quest for innovation. *Journal of Small Business Strategy*, 1(30): 19-31.
- Bouncken, R., Aslam, M. M., & Brem, A. 2019. Permeability in coworking-spaces as an innovation facilitator, *2019 PICMET "Technology Management in the World of Intelligent Systems"*. Portland, Oregon, USA.
- Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. 2020. Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114: 102-110.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2017a. Emergence of a new institutional field? Forces around the institutionalization of coworking-spaces (accepted), *EGOS 2017, Pre-Colloquium Development Workshop PDW*. Copenhagen, Denmark.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2017b. Coworking-spaces: Chancen für Entrepreneurship und business model design. *ZfKE-Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 65(3): 151-168.
- Bouncken, R. B. 2018. University coworking-spaces: Mechanisms, examples, and suggestions for entrepreneurial universities. *International Journal of Technology Management (IJTM)*, 77(Nos. 1/2/3): 38-56.
- Bouncken, R. B. 2000. Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(7/8): 865-886.
- Bouncken, R. B., Aslam, M. M., & Reuschl, A. J. 2018. The dark side of entrepreneurship in coworking-spaces. In A. T. Porcar & D. R. Soriano (Eds.), *Inside the mind of the entrepreneur*, 1 ed.: Springer.
- Bouncken, R. B., Laudien, S. M., Fredrich, V., & Görmar, L. 2018. Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12(2): 385-410.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2018. Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1): 317-334.
- Bouncken, R. B. & Aslam, M. M. 2019. Understanding knowledge exchange processes among diverse users of coworking-spaces. *Journal of Knowledge Management*, 23(10): 2067-2085.
- Bouncken, R. B. & Aslam, M. M. Q., Yixin. 2020. Coworking spaces: Understanding, using, and managing sociomateriality. *Business Horizons*, accepted.
- Bouncken, R. B. & Winkler, V. A. 2010. National and cultural diversity in transnational innovation teams. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(2): 133-151.
- Görmar, L., Barwinski, R., Bouncken, R., & Laudien, S. 2020. Co-Creation in coworking-spaces: Boundary conditions of diversity. *Knowledge Management Research & Practice*: 1-12.
- Görmar, L. & Bouncken, R. 2020. Gemeinsames Arbeiten in der dezentralen digitalen Welt. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann, & H. Ulbrich (Eds.), *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit*: Springer Vieweg.
- Sington, R., Görmar, L., & Gantert, T. M. 2020. Matching Professionals in Coworking-Spaces – Tools, Erfahrungen und Beispiele. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann, & H. Ulbrich (Eds.), *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit*: Springer Vieweg.

ABBILDUNGEN

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Innovation auf den Füßen von Community und Space..... | 11 |
| Abbildung 2: Kernleistungen von Coworking-Space, direkte Wirkungen und weitere ökonomische Wirkungen..... | 14 |
| Abbildung 3: Anbieter von Coworking-Spaces..... | 20 |
| Abbildung 4: Chancen für Unternehmens-Coworking..... | 41 |
| Abbildung 5: Risiken für Unternehmens-Coworking. | 45 |
| Abbildung 6: Spezifische Formen von Kreativität | 49 |
| Abbildung 7: Bereiche im Coworking-Space..... | 57 |

TABELLEN

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Übersicht über Nutzer in Coworking-Space-Arten..... | 23 |
| Tabelle 2: Übersicht über die Kreativtechniken..... | 52 |

1 EINFÜHRUNG

In den letzten Jahrzehnten sind tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitswelt zu beobachten. Diese beinhalten unter anderem Phänomene wie die Zunahme an Wissensarbeit und die daraus fortschreitende Digitalisierung des beruflichen und privaten Alltags (Malecki & Moriset, 2007) sowie die Flexibilisierung der Arbeit (Voß, 1998). Durch diesen Wandel erleben „Coworking-Spaces“ einen regelrechten Boom.

Bei Coworking-Spaces handelt es sich um flexibel anmietbare Arbeitsplätze. Die Coworker entrichten ein Entgelt und können dafür einen Arbeitsplatz mit seiner kompletten Infrastruktur nutzen. Im engeren Verständnis von Coworking stellen gewerbliche Anbieter räumliche und technische Infrastruktur bereit und fördern die Zusammenarbeit und Vernetzung der dort Arbeitenden. Zudem wird Coworking in einer weiteren Begriffsfassung als offenes Büroarbeitsplatzkonzept auf dem „Campus“ von Unternehmen verwendet, bei der Beschäftigte offener und flexibler interagieren und ihre Arbeitszeiten selbstständig koordinieren (z. B. Google).

Johns and Gratton (2015) bezeichnen die Entstehung des **Coworking als „dritte Welle der Wissensarbeit“**. Mittlerweile nutzen mehr als 1,7 Millionen Personen weltweit regelmäßig eines der mehr als 18.700 Coworking-Spaces als Arbeitsort und als Interaktionsraum (statista, 2019b; statista, 2019a). Die Idee zu Coworking-Spaces wurde 2005 in Kalifornien, USA entwickelt. Seit 2009 gibt es erste „Coworking-Space Spaces“ in Deutschland, fast monatlich eröffnen neue Coworking-Space. Wieso wächst Coworking so stark und was bedeutet dies für die Arbeit, vor allem für humane digitale Arbeit?

Zahlreiche Studien widmeten sich bereits der Analyse und Charakterisierung von Coworking-Spaces (vgl. Bouncken & Reuschl, 2018) sowie deren Nutzern (Spinuzzi, 2012; Garrett, Spreitzer, & Bacevice, 2017). Auch die Vorteile der Coworking-Space Nutzung, (z. B. Strukturierung und Trennung von Arbeits- und Freizeit, Pohler, 2012, oder auch Unternehmenswachstum durch Wissens- und Innovationsarbeit, Bouncken, Kraus, & Roig-Tierno, 2019), der Aufbau von sozialen Kontakten, oder eine gesteigerte Innovationsfähigkeit wurden vermehrt untersucht. Trotz der Vorteile ist Coworking als Form der Arbeitsorganisation nicht für jedes Unternehmen geeignet. Einschränkungen wie Daten- und Wissensschutz (Bouncken & Reuschl, 2018) müssen den Vorzügen gegenübergestellt werden.

Eine weitere Grenze der Coworking-Space-Nutzung ist mit wenigen Ausnahmen die Größe eines Unternehmens. Trotz dieser Schwierigkeiten rückt Coworking auch für etablierte Unternehmen in den Interessensfokus (Schürmann, 2013).

Die Idee, dass etablierte und große Unternehmen Coworking-Strukturen für sich entdecken und implementieren, wird als Unternehmens-Coworking bezeichnet. Während sich bereits diverse Studien mit dem Thema Coworking-Spaces beschäftigen stellt das Unternehmens-Coworking ein nahezu unerforschtes Feld dar. Häufig stehen Unternehmen vor der Entscheidung wie sie ihre Arbeitsorganisation gestalten sollen. Durch eine zu starre Organisation besteht das Risiko, einen Rückgang an Kreativität, Flexibilität und Innovationspotential zu verzeichnen. Um diesen potentiellen Risiken vorzubeugen kann aus Unternehmensperspektive versucht werden, durch Unternehmens-Coworking eine möglichst dynamische und kreative Arbeitsorganisation zu gestalten. Die individuelle Unternehmensgestaltung stellt daher neben den genannten Risiken eine Chance dar, Unternehmenswerte und -visionen auszudrücken.

2NEUE BÜROKONZEPTE FÜR INNOVATIVE ARBEIT

Diese neue, dynamische Welt erfordert auch ein neues Arbeitsumfeld. Anfänglich wurde die digitale Arbeit in Cafés mit Internetzugang verlegt. Doch zunehmend wurde festgestellt, dass mehr nötig und möglich ist.

Aufgrund der Digitalisierung der Arbeitswelt aber auch der noch immer erforderlichen direkten Kommunikation für Teams und Kreativität verschiedener Trends in der Arbeitsentwicklung stellt sich nun die Frage nach den Konsequenzen für die Arbeitsorganisation von Unternehmen. Durch die Veränderungen ist erkennbar, dass Beschäftigte nach mehr Freiheit und Selbstbestimmung streben und offene Strukturen für Innovation und Kreativität erforderlich. Entgegen einem früheren Verständnis von Arbeit steht bei vielen Menschen nicht ausschließlich der Gedanke des Geldverdienstes im Vordergrund, sondern der eigene Beruf hat viel mehr Eigenschaften zu erfüllen. Er soll flexibel, orts- und zeitunabhängig, mit wenig hierarchischen Zwängen ausgeprägt sowie selbstbestimmt und erfüllend sein. Es sind deutliche Vermischungen der Bereiche Arbeitszeit und Freizeit vorhanden (Minssen, 2012). Das bedeutet für Unternehmen, dass sie auf die Veränderungen der Arbeitswelt und auch auf die Erwartungen von Arbeitnehmern zur Sicherung der Arbeitgeberattraktivität reagieren müssen.

Eine Konsequenz der Entgrenzung der Arbeit kann eine Veränderung der Entlohnungsbasis sein. Wurde vor Flexibilisierungsmaßnahmen bezüglich Arbeitszeit und -ort hauptsächlich die Arbeitszeit als Lohnbasis herangezogen können zukünftig aufgrund der teilweise schweren Überprüfbarkeit die Arbeitsergebnisse als Basis herangezogen werden (van Haaren & Schwemmler, 1997). Dabei handelt es sich um eine Fokusverschiebung weg von der Betrachtung des Arbeitsweges hin zu den Ergebnissen. Für Unternehmen hat dies zur Konsequenz, dass Ergebnisziele konkretisiert werden müssen, um die Arbeitsleistung messbar zu machen.

Eine weitere Folge der aktuellen Entwicklung stellt die Vereinigung von Unternehmens- und Beschäftigtenzielen bezüglich der Arbeitsorganisationsgestaltung dar. Langfristig stehen Unternehmen vor der Herausforderung, wie sie ihre Arbeitsorganisation gestalten und gegebenenfalls verändern müssen, um sowohl ihre Wettbewerbsfähigkeit als auch ihre Arbeitgeberattraktivität zu sichern.

Die beschriebenen Veränderungen führen zu dynamischen Anpassungen von Arbeitsorganisationen. Während früher Prozessoptimierungen über eine Verbesserung von Technik und Arbeitsmitteln vorgenommen wurden, finden nun vermehrt Änderungen an der Arbeitsorganisation statt. Dies ist auch daran zu erkennen, dass sich unterschiedliche Management-Reorganisationskonzepte in hoher Frequenz gegenseitig ablösen (Bullinger, 2013). Somit bilden die Veränderungen der Arbeitswelt die Grundlage für die Untersuchung neuer Formen der Arbeitsorganisationen. Durch eine sich ändernde Umwelt entstehen neue Bedürfnisse und Erwartungen an Arbeitnehmer einerseits und Arbeitgeber andererseits.

Zentrale Charakteristika der Arbeit haben sich somit in den letzten Jahren verändert und dadurch die Entwicklung und das Verständnis von Arbeit beeinflusst. Dies bietet einen ersten Erklärungsansatz für die Notwendigkeit von neuen Formen der Arbeitsorganisationsgestaltung. Coworking-Spaces können diese neuen Anforderungen aller beteiligten Parteien erfüllen.

2.1 Flexibilität und Sozialität in Coworking-Spaces

Moriset (2014) betont die Rolle des Coworking-Space als sogenannten „Third place“ (Oldenburg, 1989; Oldenburg & Brissett, 1982) für abhängig Beschäftigte, neben dem klassischen Büro und dem Home-Office. Hochqualifizierte suchen Coworking-Spaces auf, um sich miteinander auszutauschen und, analog zum „Café littéraire“ des späten 20. Jahrhunderts, sich zu reflektieren und eigene Ideen allein oder mit anderen nachzuhängen und diese weiterzuentwickeln. Gerade durch die Betonung der sozialen Dimension des Coworking-Space als sozialer Hub steht die Rolle des Coworking nicht nur für Selbständige bzw. Freelancer, sondern auch für abhängig Beschäftigte als ein Ort der Inspiration und Innovation im Vordergrund. Auch wenn Coworking-Space Inspirationen und Kreativität von Einzelnen und Gruppen fördert, müssen diese Ideen nicht direkt gestalterisch oder intellektuell innovativ und ökonomisch nutzbar sein. Die sozialen Prozesse und der Third Place betonen das kommunikative, kreative und kooperative Potential von Coworking mit weiteren Potentialen auf Lernen und Innovation und die Findung von besseren Erwerbsquellen (siehe Abbildung 1). Die Studie von Tohmatsu (2013) betont sogar,

dass zukünftiger Erfolg mehr davon bestimmt wird, dass Beschäftigte nicht nur an einem Arbeitsplatz in einem Gebäude arbeiten sollten, sondern Gemeinschaftsräume aufsuchen, wo sie mit anderen Menschen lokal und global in Kontakt kommen.

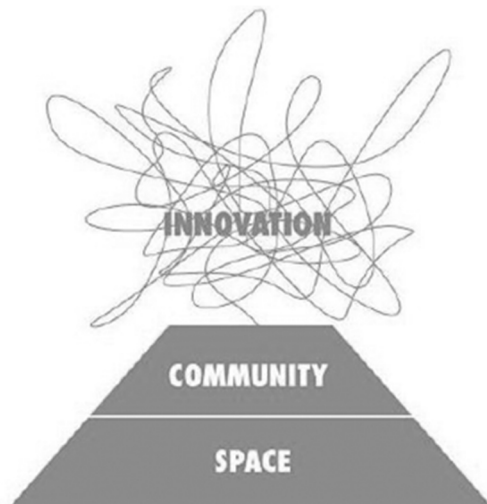


Abbildung 1: Innovation auf den Füßen von Community und Space

Die Kombination von digitalisierten (Arbeits-)Prozessen und sozialen Beziehungen im Coworking-Space kann verschiedene Funktionen erfüllen, bei denen jedoch die Kommunikation, Kooperation, das Lernen und darüber die Entwicklung, Nutzung und/oder Implementierung von Neuem sowie Entrepreneurship und Gründungen gerade vor dem Hintergrund von humaner Arbeit wichtig ist.

Coworking-Spaces erlauben Coworkern die Nutzung besserer Infrastruktur, mehr Flexibilität in der Arbeit, Souveränität und Entlastung bei gleichzeitiger freiheitlicher Einbindung der Individuen in ein soziales Arbeitsumfeld. Dies wiederum kann ebenfalls die individuelle Zufriedenheit und das Lernen fördern und darüber auch Aufträge sowie alte und neue Erwerbsquellen – letztlich das Geschäftsmodell von z. B. Solo-Selbständigen – verbessern.

Besonders durch die Möglichkeiten der sozialen Interaktion und der Community der Coworking-Space-Nutzer ergeben sich für Coworker viele weitere Vorteile über Kommunikation, Kooperation und weitere Netzwerke, die zahlreiche Ansatzpunkte für weiteres Lernen und Zusammenarbeit bieten und wiederum Zufriedenheit und

Erfolg stärken können und neue Impulse für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Entrepreneurship bieten. Studien zeigen z. B. den Zusammenhang zwischen der Steigerung von sozialen Beziehungen und Netzwerken und dem Erfolg von Entrepreneuren (Terptra & Olson, 1993; Batjargal, Hitt, Tsui, Arregle, Webb, & Miller, 2013). Gerade bei Solo-Selbständigen und Mikrounternehmen haben Coworking-Spaces zentrale Wirkungen durch das inspirierende Arbeitsumfeld, Wissenstransfer und soziales Umfeld auf Entrepreneurship und Business Model Design. Entrepreneure und Mikrounternehmen können aufgrund ihrer Ressourcenknappheit typischerweise ihre Entscheidungen nicht fällen, indem sie aus verschiedenen Alternativen zur Erreichung eines Ziels auswählen, sondern indem sie versuchen möglichst effizient mit gegebenen Mitteln ihr Ziel zu erreichen (Berends, Jelinek, Reymen, & Stultiëns, 2014). Dabei kann der Coworking-Space mit sozialen und materiellen Ressourcen eine Unterstützungsfunktion bieten.

Die Arbeit in Coworking-Spaces kann auch zur Stärkung der Selbstwirksamkeit der eigenen Handlungen der Coworking-Space Nutzer sowie gezielt auch der Selbstwirksamkeit ihrer Entrepreneurship beitragen (McGee, Peterson, Mueller, & Sequeira, 2009), weil Coworker ihre Ideen ohne hierarchische Zwänge, mit besserer Infrastruktur und in Kooperationen mit Lernen und Wissenstransfer mit anderen Coworkern und ggf. externen Partnern vorantreiben können.

Auf der ständigen Suche nach Jobs und Aufträgen, aber auch der Nutzung von Komplementaritäten zwischen den branchengleichen und branchenfremden Coworkern (Gandini, 2015) können Coworker neue und veränderte Geschäftsmodelle entwickeln. Dabei nutzen sie den kontinuierlichen Fluss von Networking, wechselseitigen Empfehlungen, sowie den weiteren Netzwerken der Coworker. Selbst das Element der Konkurrenz, wie in branchenorientierten Coworking-Spaces, bildet einen eigenen Sog der Ideengenerierung und Weiterentwicklung. Entrepreneure stellen dabei meist die Treiber von neuen Geschäftsideen dar (Amit & Zott, 2015). Gerade für die Arbeit in Coworking-Spaces, die einen hohen Bezug zur Digitalisierung und Virtualisierung aufweisen, haben Geschäftsmodell-Design und Business-Modell-Innovationen eine hohe Bedeutung. Sie nehmen in der Netzwerk- und Wissensorientierten Gesellschaft ohnehin eine immer stärkere Rolle ein. Regelmäßig wird zudem die Digitalisierung als Treiber

oder Element von Business Modell Innovationen beurteilt (Amit & Zott, 2010; Mahadevan, 2000). So sind es gerade die digitalen Professionals im Coworking-Space, die einen natürlichen Bezug zu Business Modell Innovationen aufweisen.

Etablierte Unternehmen suchen auch gezielt nach neuen Geschäftsmodellen bei Gründern und jungen Unternehmen, z. B. versuchen sie Gründer zu rekrutieren, Technologien zu erwerben oder gleich die jungen Unternehmen zu kaufen (Chesbrough, 2007). Etablierte Unternehmen können daher gezielt auf Coworking-Spaces zugehen, um eigene Inspiration für ihre Innovationen zu erhalten oder gezielt Innovationsprojekte bearbeiten zu lassen oder Leistungen einzukaufen. Gespräche im Coworking-Space, oft auch ohne direkten Bezug zur Gründungsidee, bringen Gründern und etablierten Unternehmen Inspirationen und neues Wissen, die den Gründungsprozess verschiedentlich und in unterschiedlichen Phasen befördern können.

Insgesamt verspricht Coworking – sei es in der originären Form von selbständigen Coworking-Spaces oder aber in unternehmensinternen Coworking-Space Konzepten – positive Wirkungen auf die Arbeit, Motivation, Kreativität und Wissenstransfer, neue Geschäftsmodelle, Entrepreneurship und kooperative Innovationsmodelle. Auch wenn augenscheinlich immer mehr Menschen die Vorteile von Coworking-Spaces sehen und es nutzen, handelt es sich bei Coworking-Space um Phänomen der Praxis (Capdevila, 2013; Gandini, 2015; Moriset, 2014; Pohler, 2012; Spinuzzi, 2012), das bisher in der Forschung noch nicht untersucht wurde. Zudem kann die Arbeit im Coworking-Space auch noch weiter verbessert werden, wenn noch bessere Organisationsformen eingesetzt werden und wenn Coworking-Spaces weitere Services insbesondere Qualifizierung, Teammanagement, Projektmanagement, Inkubation und Open-Innovation anbieten und Software-Plattformen entwickeln, bei denen die Coworker besser an gemeinsamen Projekten arbeiten können und dies auch außerhalb des Coworking-Spaces weiterführen können.

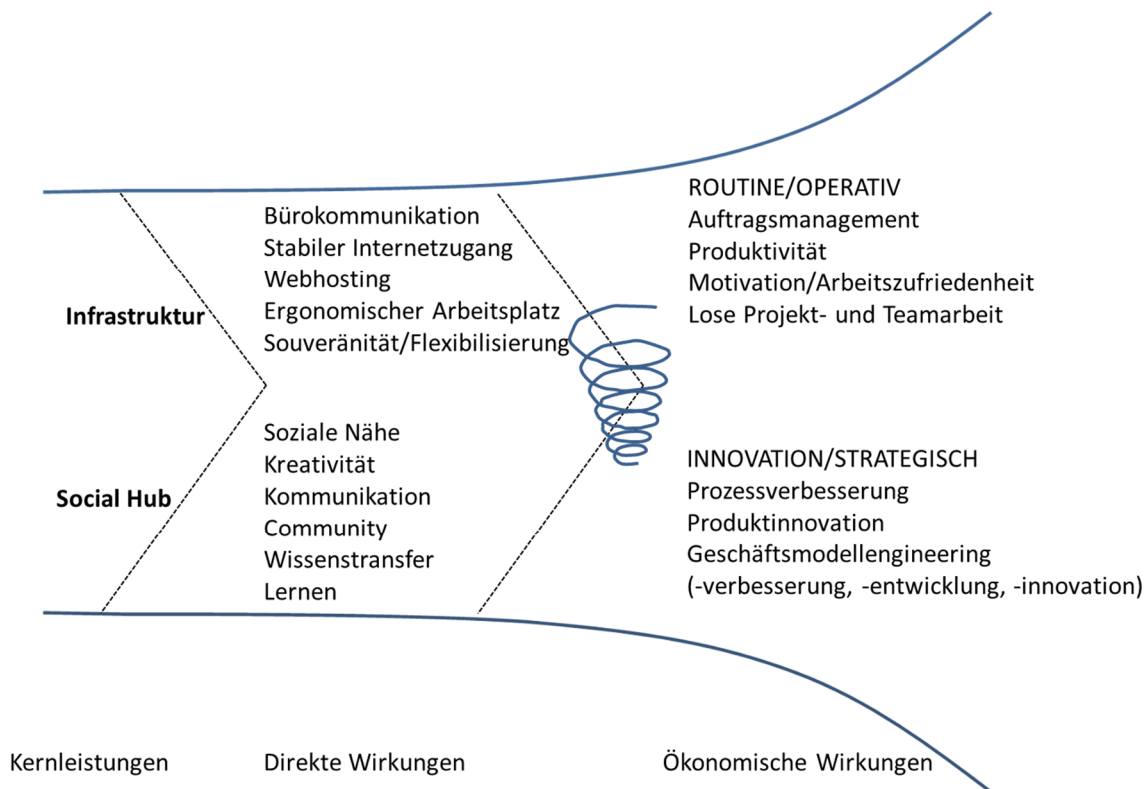


Abbildung 2: Kernleistungen von Coworking-Space, direkte Wirkungen und weitere ökonomische Wirkungen

2.2 Coworking-Spaces und andere Flexibilisierungsformen

Coworking-Spaces verbinden Infrastruktur und sozialen Hub. Sie integrieren Elemente von Bürogemeinschaften, Telecenters, Telearbeit und virtueller Arbeit, virtuellen Teams, Inkubatoren, und Praktikergemeinschaften. Coworking bietet mehr Flexibilität und auch mehr Möglichkeiten zur sozialen Interaktion als Bürogemeinschaften, Telecenter, Telearbeit und virtueller Arbeit (im Homeoffice).

Das Konzept von Bürogemeinschaften besteht schon länger. Die Mitgliedschaft an einem Coworking-Space dagegen ist deutlich flexibler, unverbindlicher und überschreitet typischerweise Branchengrenzen. Nutzer eines Coworking-Space gewinnen Flexibilität, insbesondere schnelle Kündigung und temporäre Nutzung, und geben Verantwortung für administrative Aufgaben (Versicherungen, Abfallbeseitigung, Reinigung usw.) im Büro ab (Pohler, 2012). Teams werden typischerweise von und im Unternehmen koordiniert und unterliegen damit einer stärkeren hierarchischen Kontrolle und dem betrieblichen Rahmen (Pawar & Sharifi, 1997; Chesbrough & Teece, 2002).

Coworking-Spaces knüpfen an der Forschung zu Solo-Selbständigen und Freelancern an und bietet grade eine Lösung für die Probleme der Isolation Solo-Selbständigen und Freelancern die die starke Belastungen für Psyche und Physis sowie beruflichen Erfolg haben können. Typischerweise nutzen Solo-Selbständige oder Mikrounternehmen ganz unterschiedlicher Berufsfelder das Coworking-Space-Space. Dabei sind kreative Berufe (Architekten, Designer, Journalisten) sowie direkt digitale Berufe (Programmierer, digitale Berater, Social Media Agenten) stärker vertreten (Gandini, 2015). Neben der Nutzung der Infrastruktur suchen Coworker meist auch die soziale Interaktion, die die Bildung von Netzwerken und Kooperationen unterstützt und so Aufträge, Veränderungen des Geschäftsmodells und Innovationen befördern kann (Gandini, 2015). Coworking-Spaces können auch Solo-Selbständige, Gründer und Gründerteams mit sozialem und kulturellem Entrepreneurship (Lounsbury & Glynn, 2001) umfassen oder sogar speziell darauf ausgerichtet sein. Soziales Entrepreneurship ist im Kern dadurch gekennzeichnet, dass der Entrepreneur Lösungen mit sozialem Wertbeitrag anbietet, wobei dieser nicht ökonomische oder teilweise ökonomische Ergebnisse umfassen kann (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011). Cultural Entrepreneurship betrifft oft auch soziale Projekte aber im Kern künstlerische Ideen (Lounsbury & Glynn, 2001).

3COWORKING- SPACES

3.1 Was ist Coworking?

Flexibles Denken, neuartiges Arbeiten und viele gute Vorsätze helfen nicht, wenn man nicht handelt. Damit ist zum einen das Vorleben durch Vorgesetzte gemeint, zum anderen aber auch das Handeln eines jeden Einzelnen. Dafür werden neben dem entsprechenden Mindset auch die notwendigen Räumlichkeiten benötigt.

In diesem Zuge haben sich seit 2005 sogenannte Coworking-Spaces entwickelt. Der Begriff *Coworking* bedeutet zu Deutsch „gemeinsam arbeiten“. Coworking beschreibt eine Arbeitsweise zwischen einem traditionellen Arbeitsplatz und einer gemeinschaftlichen Umgebung. In diesen Coworking-Spaces teilen sich meistens Start-ups, Entrepreneure, Selbstständige, **oder auch Beschäftigte etablierter Unternehmen** einen gemeinsamen Ort zum Arbeiten (Bouncken & Reuschl, 2018; Gandini, 2015; Spinuzzi, 2012). Die Basisleistung eines Coworking-Spaces besteht darin, einen Arbeitsraum inklusive einer Infrastruktur bereitzustellen. Es wäre jedoch falsch, Coworking-Spaces nur darauf zu reduzieren. Neben dem Angebot eines professionellen Arbeitsraums definieren sich Coworking-Spaces über die Verfügbarkeit von sozialen Interaktionsräumen und einer Gemeinschaft, etabliert von und mit den Nutzern (Capdevila, 2013; Moriset, 2014; Pohler, 2012; Spinuzzi, 2012). Mit diesem Angebot werden Coworking-Spaces verstärkt zum Arbeitsplatz von morgen.

Der Gedanke dahinter ist, dass Coworker ihre individuellen Aufgaben neben anderen Personen, eher als mit ihnen, verrichten, vergleichbar mit der Atmosphäre, die typisch für ein Fitnessstudio ist (Aabø & Audunson, 2012). Hierbei wird durch das nebeneinander Arbeiten die Isolation, die durch die digitale Arbeit und das Wegfallen eines klassischen Arbeitsplatzes entsteht, verringert und eine soziale Komponente erzeugt, die die Coworker so sonst nur schwer erfahren können (Bouncken, Clauss, & Reuschl, 2016). Die Nutzer kennen sich untereinander und kommunizieren viel, sind aber in ihrer Arbeit und Arbeitsweise selbständig. Um das zu ermöglichen bieten Coworking-Spaces neben der zum Arbeiten notwendigen Ausstattung wie Arbeitsplatz, Internet, Drucker und Konferenzraum auch Elemente zum Wohlfühlen und Kommunizieren wie Küchen, Freizeiträume mit Kickern und Tischtennisplatten oder Couch- und Hängematten-Landschaften.

3.2 Differenzierung von Coworking-Spaces

Die Angebote von Coworking-Space-Anbietern variieren im Hinblick auf ihre räumliche und technische Ausstattung, die Restauration, sowie aktive soziale Interaktionsangebote und Trainings. Den Kern aber bilden immer die Infrastruktur, die damit verbundene Arbeitsumgebung sowie der soziale Ort. Spinuzzi (2012) betont als Differenzierungsmerkmale von Coworking-Spaces die Art/Interior/Design des Spaces, die Professionalisierung des Coworking-Spaces und der Nutzer, die Flexibilität der Öffnungszeiten und den Ort. Spinuzzi (2012) arbeitet heraus, dass Coworking-Spaces getrieben werden durch verschiedene Facetten: Büroraum, Preisgünstigkeit, sozialer Hub, Kooperation, Homogenität und Diversität sowie Trennung von Arbeit und Zuhause. Dabei kann aber eine der Funktionen dominieren. Spinuzzi (2012) unterscheidet anhand einer Befragung von amerikanischen Coworking-Space-Anbietern und Kunden zwei Coworking-Space-Formen: das „Unoffice“, in welchem Nutzende in einer attraktiven Arbeitsumgebung mit einer Kombination aus Café und Arbeitsplatz tätig sind und das „sozialen Hub“ als eine Art Treffpunkt für eine regionale Gemeinschaft aus hochqualifizierten, kreativen Beschäftigten und Selbstständigen. Während in „Unoffices“ das nachbarschaftliche „Nebeneinanderarbeiten“ im Vordergrund steht, liegt der Fokus im „sozialen Hub“ auf sozialer Interaktion und Vernetzung mit dem Ziel, neue Projekte zu initiieren und gemeinsam zu bearbeiten. Innerhalb des sozialen Raums bieten Coworking-Space Vorteile durch die soziale Interaktion, Feedback bei Problemen, Vertrauen zwischen den Coworking-Nutzern, Lernen, und geschäftliche Partnerschaften z. B. zwischen grafischen Designern, Copywriting, Webservices, Webentwicklung und Suchmaschinenoptimierung (Spinuzzi, 2012).

Pohler (2012) betont ebenfalls die verschiedenen Formen, Größen und Zielgrößen von Coworking-Space Spaces. Sie können sehr klein mit wenigen Mitgliedern, die sehr intensiv das Coworking-Space nutzen, sich häufig treffen und enge Beziehungen haben, angelegt sein. Dagegen stehen Coworking-Spaces mit vielen unterschiedlichen, fast anonymen Nutzern, die die Variation und Vielfalt im Coworking-Space genießen und es inspirierend finden jeden Tag ein neues Gesicht zu sehen. Hier liegt ein Vorteil weniger einem stabilen, integrierten und engen Coworking-Space mit Stabilität und Geborgenheit als in einem großen, unverbindlichen Coworking-Space mit diversen und losen Beziehungen zwischen

den Nutzern (Pohler, 2012). Größere und vielfältigere Coworking-Spaces haben das Potential, mehr Kontaktmöglichkeiten, Zusammenarbeitsformen und unterschiedlichste Erwartungen zu erfüllen. Insbesondere wenn ein Coworking-Space mehr als ein Laptop-Arbeitsplatz ist, bedarf es mehr als einer Grundausstattung. Allerdings ist ein sehr großes Coworking-Space wohl nicht mehr in der Lage die Intimität und leichte Interaktion zwischen den Nutzern zu fördern (Pohler, 2012).

Coworking-Spaces können offen für jedes Berufsbild oder Branche sein oder aber spezialisiert auf bestimmte Berufsbilder, Branchen, Technologien, Geschäftsmodelle und soziales Engagement sein. Aufgrund der höheren fachlichen Überschneidungen, wenn Coworker aus dem gleichen Sektor kommen, werden starke Wirkungen auf ihre Arbeit, die Nutzung von sozialen Beziehungen und ihr engeres professionelles Umfeld erwartet (Gandini, 2015).

Bei stärker spezialisierten Coworking-Spaces können komplementäre oder ähnlichere Ziele der Coworker unterstellt werden. Wenn Coworker Geschäftsmodelle mit Gewinnzielen in spezialisierten Coworking-Spaces verfolgen, sind Komplementaritäten aber auch Wettbewerb stärker ausgeprägt, mit weitreichenden Folgen auf Synergien und Risiken. So bietet die Spezialisierung Vorteile der gemeinsamen Zielorientierung und beim Wissenstransfer, aber auch – gerade bei gewinnorientierten Zielen – auch höhere Risiken des ungewollten Wissensabflusses, opportunistischen Verhaltens und Konkurrenz.

3.3 Arten von Coworking-Spaces

Grundsätzlich konnten vier verschiedene Arten von Coworking-Spaces identifiziert werden: (1) unabhängige Coworking-Spaces, (2) Beratungs-Coworking-Spaces, (3) offene Unternehmens-Coworking-Spaces und (4) Unternehmens-Coworking-Spaces (siehe Bouncken, Reuschl, & Görmar, 2017).

| Unabhängige Coworking-Spaces | Beratungs-Coworking-Spaces | Offene Unternehmens-Coworking-Spaces | Unternehmens-Coworking-Spaces |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Anbieter: unabhängige spezialisierte Firmen - Nutzer: jeder, der dort arbeiten möchte - Nutzung: Mitgliedsbeitrag  | <ul style="list-style-type: none"> - Anbieter: Beratungsunternehmen - Nutzer 1: bestehende und neue Klienten - Nutzer 2: Berater, Externe - Nutzung: kostenfrei  | <ul style="list-style-type: none"> - Anbieter: etabliertes Unternehmen - Nutzer: Mitarbeiter und Externe - Organisationale Zugehörigkeit, Bezahlung, Unterstützung  | <ul style="list-style-type: none"> - Anbieter: etabliertes Unternehmen - Nutzer: Mitarbeiter, Organisationale Zugehörigkeit  |
|  |  |  |  |

Abbildung 3: Anbieter von Coworking-Spaces.

Unabhängige Coworking-Spaces stehen normalerweise allen Interessenten offen, sind aber manchmal auf bestimmte Themen fokussiert (z.B. das Techquartier in Frankfurt mit Fokus auf Fintech Start-ups) oder auf bestimmte Nutzergruppen (z.B. der Coworking-Space Rockzipfel in München für Mütter mit Kindern). Nutzer gehen hier nicht nur ihrer Arbeit nach, sondern entkommen auch ihrer sozialen Isolation. Sie profitieren insbesondere von der Gemeinschaft, dem Wissensaustausch und den Freizeitmöglichkeiten. Hierfür können die Coworking-Spaces betahaus und St. Oberholz angeführt werden.

Beratungs-Coworking-Spaces sind innovative und kreative Raumkonzepte, die nur für die Kunden des jeweiligen Beratungsunternehmens geöffnet sind. Darin können sowohl kundenindividuelle Innovationsprojekte betreut werden als auch passende und interessante Unternehmen zusammengeführt werden. Dabei fungiert das Beratungsunternehmen als Leumund und ermöglicht so, dass Kunden mit ähnlichen Projekten ihre Innovationen gemeinsam mit vereinten Kräften vorantreiben können. Über das reine Raumangebot hinaus kann das Beratungsunternehmen als Moderator und Anbieter zusätzlicher Dienstleistungen fungieren. Weitere Beschäftigte können potentielle Lücken im Bereich Wissen und Methodik ergänzen

und somit das gesamte Angebot des Beratungsunternehmens erweitern. Als Vorreiter ist hier PwC mit Experience Centern in der ganzen Welt – u. a. in Frankfurt – zu nennen.

Offene Unternehmens-Coworking-Spaces verfolgen dasselbe Prinzip für ihre eigenen Beschäftigten, öffnen den Arbeitsplatz jedoch zusätzlich (teilweise) für externe Coworker, z.B. Freelancer. Dadurch wird der Wissensaustausch nicht nur mit anderen Beschäftigten oder Teammitgliedern, sondern auch mit Unternehmensexternen gefördert. Beschäftigte profitieren von kreativen Ideen und neuartigem Input. Die externen Nutzer können in diesem Zuge als Spezialisten zu Beratungszwecken hinzugezogen werden und als kurzfristige Projektbeschäftigte das Unternehmen unterstützen. Langfristig können so neue Beschäftigte akquiriert werden, die das Unternehmen bereits kennen bzw. die das Unternehmen schon kennengelernt haben und so deren Arbeitsweise, Kompetenzen und Einstellungen besser von dem Unternehmen beurteilt werden können. Bekannte Beispiele für diese Art von Coworking-Spaces sind Modul57 von TUI und Ottobock.

Die Unternehmens-Coworking-Spaces bezeichnen Unternehmen, die ihre Büro- und Arbeitsplatzstrukturen dem Prinzip von flexiblen Arbeitsplätzen in offenen Bürostrukturen gewidmet haben. Dabei stehen die Arbeitsplätze nur den Angestellten zur Verfügung. Eine Vermietung oder Öffnung für externe Nutzer findet nicht statt. Die offenen und kreativ gestalteten Büroflächen ermöglichen und unterstützen den Wissensaustausch zwischen Beschäftigten. Prominente Beispiele hierfür sind Facebook, Apple und Google.

3.4 Wer arbeitet in Coworking-Spaces?

Auch die Nutzer lassen sich in verschiedene Kategorien gruppieren, (1) die *Anwender*, (2) die *Lerner* und (3) die *Netzwerker*. Die *Anwender* sind Coworker, die ausschließlich den direkten Nutzen für ihre Aufgabenbewältigung im Rahmen ihrer eigenen Tätigkeiten suchen. Die Interaktion mit anderen Coworkern zum Wissensaustausch oder zum Aufbau persönlicher Kontakte wird nicht verfolgt. Das Hauptziel des *Lernenden* ist es, im Austausch mit anderen Coworkern das Wissen zu erweitern. Die Tätigkeit steht nicht im Vordergrund. Der *Netzwerker* nutzt den Coworking-Space primär, um der sozialen Isolation zu entkommen, der er aufgrund seiner Tätigkeit (Büro)situation ausgesetzt ist. Er möchte Freundschaften schließen

und sich über aktuelle Small-Talk-Themen unterhalten (siehe Bouncken & Reuschl, 2017).

Abhängig von der Art des Coworking-Spaces variieren die beteiligten Nutzergruppen. Im unabhängigen Coworking-Space mischen sich die Nutzergruppen. Da hier die Wertegemeinschaft besonders wichtig ist und das Gemeinschaftsleben einen hohen Stellenwert einnimmt sind die meisten Nutzer hier aus der Gruppe der *Netzwerker*. Zusätzlich sind immer ein paar *Anwender* anwesend.

Die Beratungs-Coworking-Spaces adressieren Beschäftigte von Unternehmen, die Kunden des Beratungsunternehmens sind. Dies ist Teil des Geschäftsmodells des Beratungsunternehmens und ist für die Unternehmen somit kostenpflichtig. Der reine Austausch mit anderen Beschäftigten und das Abbauen sozialer Isolation ist somit kein Grund für die Nutzung. Vielmehr geht es darum, dass die Nutzer unter Mitwirkung von Beratern neue Ideen generieren oder neue Ideen weiterentwickeln sowie das Umfeld und die Einrichtung des Coworking-Spaces dafür nutzen. Primäre Nutzergruppen sind also die *Anwender* und die *Lernenden*.

Offene Unternehmens-Coworking-Spaces adressieren primär die Angestellten des eigenen Unternehmens, ist aber offen für externe Mieter. Dadurch ist hier zusätzlich zu den *Anwendern* ein geringer Anteil der *Netzwerker*, da die externen Nutzer auch aus dem Grund der sozialen Isolation zur Nutzung von Coworking-Spaces tendieren. Der Anteil fällt jedoch eher gering aus, da die meisten Coworker, die primär *Netzwerker* sind, zu den unabhängigen Coworking-Spaces tendieren.

Die Unternehmens-Coworking-Spaces richten sich ausschließlich an Angestellte des Unternehmens. Primäre Nutzergruppe sind somit die *Anwender*. Doch der Grund eines Unternehmens flexible Arbeitsplatzstrukturen zu schaffen ist auch die Förderung des Austauschs. Somit sind die *Lernenden* explizit erwünscht und bilden die zweite Nutzergruppe.

Eine besondere Stellung nehmen sogenannte Makerspaces oder auch FabLabs ein. Diese nutzen coworking-ähnliche Strukturen, fokussieren sich aber nicht auf die reine intellektuelle Arbeit, sondern vielmehr auf den Übergang zur Praxis (Fichtel, 2019). Ausprobieren, Entwickeln, es einfach mal selber machen, darum geht es in Makerspaces. Die entsprechende Ausstattung mit Werkzeug, modernster Technik

und weiteren Gerätschaften ermöglicht es, mit neuesten Technologien zu arbeiten, die einem unter normalen Umständen nicht zugänglich wären. Die Komponente des Coworking (Vernetzung, Gemeinschaft, Austausch zu den Projekten) wird hier also um die Komponente des handwerklichen Entwickelns ergänzt (Bergman & McMullen, 2020).

Tabelle 1: Übersicht über Nutzer in Coworking-Space-Arten.

| Art des Coworking-Spaces | Art der Nutzer |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| Unabhängige Coworking-Spaces | Primär Netzwerker, wenige Anwender |
| Beratungs-Coworking-Spaces | Primär Anwender und Lernende |
| Offene Unternehmens-Coworking-Spaces | Primär Anwender, wenige Netzwerker |
| Unternehmens-Coworking-Spaces | Primär Anwender, einige Lerner |

3.5 Spannungen in Coworking-Spaces

Neben dem Gewinn an Work-Life-Balance bestehen Risiken von Entgrenzung und Isolation und Ideen „on the way“ durch den Austausch mit Gleichgesinnten werden im Keim erstickt (Johns & Gratton, 2015). Gandini (2015) betont, dass die urbanen Arbeitsverhältnisse in Coworking-Space oft durch prekäre Arbeit geprägt sind und die Gefahr bieten, dass Unternehmen langfristige Beschäftigungsverhältnisse in temporäre Arbeitsverträge oder Werkverträge umwandeln. Dies geht dann typischerweise mit reduzierten Entlohnungen und sozialen Leistungen einher und kann zu langen Arbeitszeiten und Selbstausbeutung führen. Nicht klar ist noch, ob Coworker die Arbeit im Coworking-Space wählen, weil sie als „digitale Avantgarde“ diese gegenüber anderen Arbeitsformen präferieren oder ob es eher aus der „Not geboren“ ist. Vielleicht können Coworker mit den Herausforderungen von Outplacement besser umgehen und Nicht-Einstellung das Freelancerdasein erträglicher zu machen.

Ein weiterer Aspekt ist das Zusammenfallen von Kooperation und Wettbewerb bei Coworking (Coopetition; Bouncken, Fredrich, & Kraus, 2020; Bouncken, Fredrich,

Ritala, & Kraus, 2020). Dieser kann förderlich auf Innovation und Erfolg sein, aber auch schädlich (Bouncken, Gast, Kraus, & Bogers, 2015; Bouncken, Pesch, & Gudergan, 2015). Steigenden Wettbewerbsdruck erfahren Coworker insbesondere in Coworking-Spaces mit engerem Branchen- oder Technologiebezug. Vorteile durch den engeren sozialen Austausch können durch das Risiko von Wissensabfluss dann reduziert oder ausgehebelt werden. Clark, Halbesleben, Lester, and Heintz (2010) unterstellen jedoch, dass Coworker keinen Konkurrenzdruck empfinden, weil sie durch das positive Erleben der sozialen Beziehungen überlagert wird. Gandini (2015) betont aber, dass sich die Professionals in branchenfokussierten Coworking-Spaces in einem kontinuierlichen Fluss von Networking, Suche nach Jobs und Aufträgen befinden und dadurch das Element der Konkurrenz nicht komplett unterdrückt sein. Konkurrenz wird auch wahrscheinlicher, je mehr sich die Solo-Selbständigen zu Mikrounternehmen entwickeln und es in sowie zwischen ihnen um hierarchische Macht, Aufgaben und Marktpotentiale geht (Gandini, 2015).

4 FLEXIBLE ARBEITSPLATZ- GESTALTUNG UND DIE ARBEIT VON MORGEN

4.1 Was können Flexible Arbeitsplatzstrukturen?

Wie bereits erwähnt werden in Coworking-Spaces oder coworking-space-ähnlichen Strukturen sowohl die benötigte Infrastruktur angeboten, die zum Arbeiten benötigt wird, sowie Elemente, die soziale Interaktion und Austausch fördern. Diese beiden Kernaspekte führen jedoch zu vielen weiteren Vorteilen, die sich positiv auf die Arbeit auswirken.

4.2 Permeabilität

Permeabilität bedeutet die Möglichkeit von einem Team oder einer Gruppe in ein anderes Team oder eine andere Gruppe zu wechseln (Ellemers, Van Knippenberg, De Vries, & Wilke, 1988). Diverse Studien haben gezeigt, dass Permeabilität die Kommunikation und die Innovationskraft fördern (Jacobides & Billinger, 2006; Workman, 2005). Permeabilität ermöglicht außerdem das Einbinden von vielfältigen Nutzern, was wiederum wichtig für Innovativität ist (Bouncken, Ratzmann, & Winkler, 2008). Der Wissensaustausch entlang vielfältiger Nutzer wird durch die physische Nähe in Coworking-Spaces zusätzlich unterstützt (Bouncken & Aslam, 2019). Die Nutzer von Coworking-Spaces sind, anders als Angestellte eines Unternehmens, nicht auf einen Arbeitsplatz oder eine Tätigkeit festgelegt. Somit herrscht ein gewisser Grad an Fluktuation von Nutzern innerhalb eines Coworking-Space. Diese Fluktuation ist notwendig, um den Wissensaustausch und die Kreativität kontinuierlich zu fördern. Coworking-Spaces, die den Fluss und Austausch von Informationen forcieren, verbessern die dazugehörigen kreativen Prozesse.

Sehr geringe Permeabilität, also eine geringe Fluktuation von Nutzern in Coworking-Spaces, erhöht zwar das Gemeinschaftsgefühl aufgrund von Beständigkeit, reduziert jedoch den Wissensaustausch. Das bestehende Netzwerk wird fixiert und die Vorteile der flexiblen Arbeitswelt in Coworking-Spaces können nicht realisiert werden. Eine zu hohe Fluktuation von Coworkern hingegen verhindert, dass Vertrauen und Akzeptanz aufgebaut werden kann (vgl. dazu Bouncken & Fredrich, 2016). Vertrauen hingegen ist wichtig für die Leistung der Coworker (Hughes, Rigtering, Covin, Bouncken, & Kraus, 2018). Ohne Vertrauen wird außerdem bereits das Initiieren des Informationsflusses verhindert. Folglich fördert ein gewisses Level

an Permeabilität die Innovationskraft sowie den Unternehmenserfolg (Bouncken, Aslam, & Brem, 2019).

Wichtig:

Dieses Prinzip lässt sich übrigens auf Unternehmen übertragen. Unternehmen, in denen die Beschäftigten kontinuierlich im Austausch mit anderen Angestellten sind – auch welchen, die mit der eigenen Tätigkeit nichts zu tun haben – sind nachweislich innovativer. Ihnen fällt es leichter, ihr versprochenes Angebot einzuhalten und warten häufiger mit kreativen, innovativen und neuartigen Ideen und Ansätzen auf als ihre Konkurrenten. So stärken sie ihre Marktposition.

4.3 Gemeinschaftsgefühl

Der Permeabilität gegenüber steht das Gemeinschaftsgefühl. Diverse Studien haben das Gemeinschaftsgefühl als Kernelement von Coworking-Spaces herausgearbeitet (Blagoev, Costas, & Karreman, 2019; Castilho & Quandt, 2017; Garrett et al., 2017; Spinuzzi, Bodrožić, Scaratti, & Ivaldi, 2019). Garrett et al. (2017) erläutern, dass eine gemeinsame Vision, geteilte Normen und gemeinsame Routinen ein Gemeinschaftsgefühl zwischen Nutzern kreieren, obwohl kein gemeinsamer Arbeitgeber einen Wertekodex oder eine Unternehmensphilosophie vorgibt.

Um den Gemeinschaftssinn für alle zufriedenstellend zu entwickeln ist eine starke Interaktion notwendig, da diese Werte voneinander und miteinander gelernt und entwickelt werden müssen. Dabei ist sowohl die (1) aktive Teilnahme als auch die (2) passive Teilnahme wichtig. Aktiv können Routinen und Grundwerte mitentwickelt werden, Veranstaltungen organisiert und Verantwortung übernommen werden. Diese Form des Engagements ermöglicht die Gestaltung der Gemeinschaft. Wenn die aktive Beteiligung nicht dem eigenen Naturell entspricht, so bleibt auf der passiven Seite die Beobachtung und Akzeptanz der Gemeinschaftswerte. Nach diesen Werten und Normen zu Leben, Probleme und Fehlentwicklungen zu blocken und Weiterentwicklungspotential wahrzunehmen, dass den Aktiven kommuniziert

wird, ermöglicht erst ein Diffundieren der gemeinsamen Normen und Werte in der Gruppe. Über diese Schritte wird schlussendlich eine von allen Beteiligten anerkannte und gemeinsame Ausrichtung des Gemeinschaftsgefühls entwickelt und gelebt.

Ebenso wie bei der Permeabilität muss ein gewisses Gemeinschaftsgefühl im Coworking-Space geschaffen werden. Das Gemeinschaftsgefühl fördert ebenfalls die Innovationskraft sowie den Unternehmenserfolg. Eine Identifikation mit einer gemeinsamen Basis (dem Coworking-Space) reicht dabei schon aus, wichtiges Wissen miteinander zu teilen (vgl. dazu Bouncken & Barwinski, 2020; Bouncken & Pyo, 2002). Eine zu stark ausgeprägte Gemeinschaft hingegen bedeutet eine fixe und starre Situation ähnlich wie sie in etablierten Unternehmen verhindert werden soll. Dies wird wiederum durch vorhandene Fluktuation verhindert. Das Zusammenspiel von Permeabilität und Gemeinschaftsgefühl ist somit einer der Erfolgsfaktoren der Arbeit in und von Coworking-Spaces (siehe Bouncken & Reuschl, 2018). Der vorhandene Wettbewerb und die Konkurrenzsituation wirkt sich dabei nicht negativ auf die Gemeinschaft aus (Bouncken, Laudien, Fredrich, & Görmar, 2018).

Wichtig:

Auch in einem etablierten Unternehmen (, das ggf. flexible Arbeitsplatzstrukturen anbietet), ist die Gemeinschaft wichtig. Nur, wenn man sich sicher fühlt und auf die Unterstützung der anderen zählen kann, kann man auch produktiv und erfolgreich arbeiten.

5 AUF DEM WEG ZU FLEXIBLEN ARBEITSWELTEN

5.1 Wie können flexible Arbeitsplatzstrukturen implementiert werden?

Um ein Unternehmen auf flexible Arbeitswelten vorzubereiten und Coworking zu implementieren sind vier Kernelemente zu betrachten: (1) Charakteristika des angestrebten Arbeitsplatzes, (2) Soziale Charakteristika, (3) die Arbeitsweise sowie (4) Organisationscharakteristika.

5.2 Charakteristika des angestrebten Arbeitsumfeldes

Der erste Aspekt beinhaltet die Charakteristika des Arbeitsumfeldes. Das Arbeitsumfeld stellt damit die Rahmenbedingungen des Unternehmens-Coworkings dar. Diese Kategorie lässt sich untergliedern in drei Unterkategorien.

5.2.1 Flexible Zeiteinteilung

Eine erste charakterisierende Ausprägung der Arbeitszeit ist die Flexibilität. Die Flexibilität der Arbeitszeiten wird sehr unterschiedlich gehalten. Manchmal gibt es keine Regeln, manchmal ist die Erreichbarkeit für Kunden und Kollegen die Vorgabe. Das bedeutet, dass teilweise der Beschäftigte entscheiden kann, wann er arbeitet, aber darüber hinaus erreichbar sein muss, auch falls dies in eine Kernerreichbarkeitszeit außerhalb seiner selbstgewählten Arbeitszeit fällt. Manchmal gibt es jedoch auch keine Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung. Wie so häufig liegt der goldene Weg in der Mitte: Bei der Arbeitszeitflexibilität sollte nach der Funktion der Beschäftigten differenziert werden. Je nachdem in welchem Bereich eine Person arbeitet, sind ihre Tätigkeiten entweder aktualitätskritisch oder losgelöst von einem bestimmten Zeitfaktor ausführbar. Die Beschäftigten in zeitunkritischen Funktionen sind somit flexibler, als andere. Das wird kompensiert über persönliche Absprachen, sodass eine Stelle grundsätzlich zeitunflexibel sein kann, aber individuell auf die Präferenzen der Beschäftigten eingegangen werden sollte. Es sollte jedoch ein gemeinsames Grundverständnis erarbeitet werden damit alle Beteiligten wissen, was „zeitkritisch“ oder „zeitflexibel“ bedeutet.

Als weiteres Element von Arbeitszeit wird die Kernarbeitszeit herangezogen. Doch ist es notwendig, diese Zeiten als Kernarbeitszeit zu definieren? Reicht nicht eine Kernerreichbarkeit? So besteht die Möglichkeit, der Tätigkeit flexibler und zu eigenen Bestzeiten nachzugehen.

Darüber hinaus hat sich die Abhängigkeit der Arbeitszeiten von der Arbeitsumwelt als ein weiteres Konzept herauskristallisiert. Das bedeutet, dass die Lage der Arbeitszeit durch die Arbeitszeiten von Kunden oder Kollegen limitiert wird. Diese externen Limitationen können der Betrieb eines telefonischen Kundenservices sein oder auch das Anpassen der eigenen Arbeitszeiten an die Arbeitszeiten von Geschäftspartnern. Daraus folgt, dass die Unternehmen nicht ausschließlich selbstbestimmt ihre Arbeitszeiten festlegen können und darüber hinaus besser und weniger geeignete Arbeitsplätze für flexible Arbeitszeiten existieren.

5.2.2 Flexibler Arbeitsort

Zur Beschreibung der Charakteristika der Arbeitsumgebung ist neben der Arbeitszeit auch die Betrachtung des Arbeitsortes relevant. Da Coworking-Spaces häufig sehr zentrale Lagen aufweisen, soll auch die Lage der etablierten Unternehmen betrachtet werden. Zentrale Lagen von Arbeitsstätten oder die gute Erreichbarkeit sowie die vielfältigen Einkaufs- und Essensmöglichkeiten stellen auch hier wichtige Entscheidungskriterien zur Arbeitsplatzwahl dar.

Ein flexibler Arbeitsort ist ebenso wichtig wie flexible Arbeitszeitgestaltung. Das Home-Office eignet sich jedoch aufgrund der Isolation und Abschottung nur bedingt. Das gemeinsame Arbeiten an einem Ort hat sich als sinnvoller erwiesen, da man sich gegenseitig mit Ideen immer wieder gegenseitig unterstützt. Außerdem ermöglicht die Tätigkeit im Büro, dass man sich interdisziplinär unterstützen kann und dies besser gelingt, wenn man wirklich zusammensitzt. Daher bieten sich die coworking-ähnlichen Strukturen oder die Arbeit in unabhängigen Coworking-Spaces mit anderen Kollegen an. Für einige ist das Büro daher auch einfach nur der Ort, um ein bisschen Gemeinschaft und soziale Interaktion zu erleben.

Zum Arbeitsort zählt auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Bei der Gestaltung der Büros sollte Wert auf Design gelegt wurde und Akzente gesetzt werden, auch für die Außenwirkung auf Bewerber oder Kunden. Häufig nimmt die Beschreibung des Arbeitsplatzes einen zentralen Punkt ein. Ein weiterer Aspekt der Gestaltung des Arbeitsplatzes ist die Offenheit der Bürostruktur als Merkmal der Räumlichkeiten. Eine offene und transparente Gestaltung in Form eines „Open Spaces“ ermöglicht nicht nur den informellen Austausch, sondern unterstützt auch auf psychologischer Ebene die freie Entfaltung und Entwicklung von Gedanken. Die offene Struktur wird

häufig in Form von großen Räumen, in denen viele Beschäftigte gemeinsam sitzen, konkretisiert. Wichtig zu nennen sind hier natürlich auch die flexible und virtuelle Arbeit, z. B. aus dem Home-Office. Welche Möglichkeiten der Arbeitgeber hier schaffen kann hat schlussendlich enormen Einfluss auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und die wahrgenommene Eingrenzung, die Beschäftigte durch die Arbeit erfahren.

Neben der Aufteilung ist auch die Ausstattung ein Charakteristikum der Arbeitsplatzgestaltung. Unternehmen bieten häufig verschiedene Leistungen an, damit die Beschäftigten sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Zu den Gestaltungsleistungen gehören eine moderne IT-Ausstattung genauso wie ein modernes und bequemes Mobiliar. Verschiedenste Angebote wie beispielweise Tischkicker, Tischtennisplatten, Sofas, Fernseher, Spielekonsolen oder Roller verdeutlichen die Vielfalt und Kreativität der Unternehmen in Bezug auf Beschäftigtenangebote.

Zunehmend relevanter wird die Art des Zugangs zum Arbeitsplatz. Dieser divergiert in den Unternehmen darin, ob die Beschäftigte selbstständig und jederzeit über einen Zugang zu den Unternehmensräumlichkeiten verfügen, oder ob Abhängigkeiten von beispielsweise Kollegen oder Vorgesetzten vorliegen. Als weitere Zugangsmöglichkeit zu klassischen Schlüsseln oder Transpondern können zunehmend Gebäude über digitale Zugangskontrollen wie Fingerabdruckscanner oder Zugangscodes betreten werden, sodass ein permanenter Zugang möglich ist. Dies würde zusätzlich die Arbeitszeitflexibilität begünstigen. Beschränkungen für bestimmte Zeitfenster (z.B. das Wochenende) können natürlich programmiert werden.

5.2.3 Interne Kommunikation

Ebenso wichtig wie zeitliche und physische Grenzen sind die Kommunikationsstrukturen am Arbeitsplatz. Unter Kommunikationsstrukturen wird an dieser Stelle die interne Unternehmenskommunikation verstanden, also die Gesamtheit der Kommunikation unter den Beschäftigten bzw. der Geschäftsführung, nicht aber die externe Kommunikation mit Geschäftspartnern oder Kunden. So ist der regelmäßige Austausch der Beschäftigte untereinander ein wichtiger Bestandteil der internen Kommunikation. Nicht nur bei regelmäßigen

Treffen, sondern auch bei informellen Unterhaltungen an der Kaffeemaschine werden viele wichtige Informationen ausgetauscht. Diese kurzen Wege der Kommunikation werden auch durch die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes unterstützt.

Damit hohe Kommunikationsaffinität oder eine permanente Lautstärke die Arbeitsergebnisse nicht negativ beeinflussen werden verschiedene Wege beschritten. Zum einen dienen Musikkopfhörer in den Ohren als Zeichen, dass man sich grade nicht unterhalten möchte, wohingegen abgelegte Kopfhörer Redebereitschaft signalisieren. Auch die Schaffung eines Raums für Stillarbeit, in dem stilles Arbeiten Voraussetzung ist, kann Abhilfe schaffen. Insgesamt ist wichtig, dass Kommunikation einen hohen Stellenwert am Arbeitsplatz einnimmt.

Zusätzlich ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Beschäftigten wichtig. Dabei geht es darum, inwiefern die Beschäftigten kompetenzübergreifend miteinander arbeiten. Cross-funktionale, heterogene Teams sind innovativer, kreativer und erfolgreicher. Der verbesserte Kommunikationsfluss auch zwischen den Teams verbessert die gesamte Wissenslage des Unternehmens. Häufig werden beständige, homogene Teams aufgebrochen und neu zusammengesetzt, um die Innovationskraft zu bewahren oder wiederherzustellen.

Flexible Arbeitsplatzstrukturen:

- Arbeitszeit (Flexibilität, Kernarbeitszeit, Abhängigkeit der Arbeitszeit, Lage des Arbeitsplatzes)
- Arbeitsort (Ort, Gestaltung des Arbeitsplatzes, Ausstattung, Zugangsmöglichkeiten)
- Kommunikation (Kommunikationsstruktur, Lautstärkepegel, Interdisziplinarität)

5.3 Soziale Charakteristika des Arbeitens

Das zweite Kernelement enthält die sozialen Charakteristika des Arbeitens. In diesen wird das Gemeinschaftsgefüge, die Unternehmenskultur sowie die Beschäftigten als Kernakteuren betrachtet.

5.3.1 Gemeinschaft der Beschäftigten

Ein zentrales Charakteristikum darunter ist die Gemeinschaft unter den Beschäftigten. Die Gemeinschaft wird hier definiert als die außerberufliche Interaktion der Beschäftigten eines Unternehmens untereinander, am Arbeitsplatz und außerhalb des Arbeitsplatzes. Vielfältige gemeinsame Aktivitäten wie Grillen oder der Besuch des Weihnachtsmarktes sind nur die Spitze des Eisbergs. Einige organisieren privat oder in Abteilungen auch gemeinsame Urlaube. Es muss aber nicht immer mit großem Organisations- oder Zeitaufwand einhergehen, auch ein einfacher Filmabend, gemeinsames Tischtennispielen oder ein kurzes Feierabendbier bieten schon viele Möglichkeiten zum Austausch. Ein wichtiges Charakteristikum dieser Veranstaltungen ist, dass die Initiative teilweise von den Beschäftigten ausgeht und nicht zentral von beispielsweise der Personalabteilung organisiert wird. Das zeigt das hohe Interesse der Beschäftigten an gemeinschaftlicher Freizeit.

Neben freiwilligen Freizeitaktivitäten sind außerdem Teambuilding-Veranstaltungen für die Gemeinschaft charakterisierend. In vielen Unternehmen gibt es für Teamevents oder Teambuilding-Maßnahmen ein gesondertes Budget, mit denen die Teams selbst entsprechende Veranstaltungen organisieren können.

Häufig ist auch einfach der Spaß an der Arbeit ein zentrales Merkmal der Gemeinschaft. Das Arbeitsverhältnis nimmt weiterhin einen großen Teil des Tagesgeschehens ein, Beschäftigte und Kollegen werden immer häufiger sehr gute Freunde.

5.3.2 (Unternehmens)kultur am Arbeitsplatz

Auch die gemeinsam am Arbeitsplatz gelebte Kultur ist wichtig, da sonst bei enger Interaktion ein gemeinsames miteinander Leben und Arbeiten nicht funktionieren kann. Manche gehen soweit und beschreiben die Unternehmenskultur als

möglichen Wettbewerbsvorteil. Herausfordernd kann es jedoch sein, neuen Beschäftigten die eigene Kultur nahezu legen und auch bei der Personalauswahl ein Kulturfitting neben dem Entsprechen der fachlichen Anforderungen zu berücksichtigen.

Neben der sozialen Wirkungskomponente der Kultur wird auch eine Fehlerkultur als zentral für das Unternehmen angesehen. Wie wird mit Fehlern umgegangen? Wird es als Versagen angesehen oder eher positiv als Mut, etwas Neues auszuprobieren, ausgelegt? Eine direkte und konstruktive Fehlerkultur im Unternehmen bringt alle Beteiligten und nicht zuletzt das Unternehmen weiter nach vorne als rigide Strafen für Fehler.

Kulturelle Diversität

Laut Harrison, Price, Gavin, and Florey (2002) gehört die Führung von diversen Belegschaften zu den schwierigsten Herausforderungen moderner Organisationen (Harrison et al., 2002). So stellt die zunehmende Vielfalt der Belegschaft insbesondere für die Führungskräfte vor zahlreiche Herausforderungen. Eine wesentliche Erklärung dafür ist, dass das Konfliktpotenzial in Belegschaften steigt, wenn Beschäftigte unterschiedlicher Altersgruppen, kultureller Herkunft und unterschiedlicher Berufsgruppen mit unterschiedlicher Berufserfahrung zusammenarbeiten (Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft, & Neal, 1999). Konflikte, die der kulturellen Diversität zugrunde liegen, lassen sich dadurch begründen, dass sich Personen oft getäuscht oder bedroht von ihren Mitmenschen fühlen bzw. verärgert sind, wenn diese unterschiedliche Ansichten vertreten oder aus einem anderen Kulturkreis stammen (Manzoni, Strebel, & Barsoux, 2010). So können beispielsweise ethnische und religiöse Unterschiede soziale Barrieren darstellen, die den Kommunikationsaustausch zwischen Beschäftigten sowie zwischen Beschäftigten und Kunden erschweren. Gefördert werden solche kulturell geprägten Kommunikationsschwierigkeiten häufig durch Sprachbarrieren international rekrutierter Beschäftigter, die zudem mangelndes Vertrauen bei Kunden und Kollegen hervorrufen können. Aus den Kommunikationsbarrieren und dem mangelnden Vertrauen können Missverständnisse entstehen, die wiederum die Interaktionen zwischen den jeweiligen Parteien beeinträchtigen (Grafton, Knowles, & Owen, 2004). Nichts desto Trotz ist ein gewisser Grad an Diversität auch um sich abzugrenzen unerlässlich (Täuscher, Bouncken, & Pesch, 2020).

5.4 Struktur der Beschäftigten

Im Kontext der sozialen Charakteristika wurden die Beschäftigten als weitere Säule identifiziert. Um das Phänomen Unternehmens-Coworking ganzheitlich erfassen zu können muss herausgearbeitet werden, was die Beschäftigten charakterisiert, die in diesen Unternehmen arbeiten. Als erste fällt das durchschnittliche Alter der Beschäftigten auf. Beschäftigte in Unternehmens-Coworking-Spaces sind zumeist Ende 20 bis Anfang 30. Ältere Beschäftigte sind in der Minderheit. Dennoch wird betont, dass in der Vergangenheit auch ältere Beschäftigte insbesondere durch ihre Erfahrung attraktiv für das Unternehmen waren. Ein Hauptvorteil an der jungen Altershomogenität seien die gemeinsamen Interessenslagen. Hinsichtlich der Ausbildungshintergründe ist eine hohe Diversität festzustellen. Eine sehr diverse Zusammensetzung der Ausbildungswege wirkt sich im Rahmen der Teamheterogenität positiv auf Kreativ und Innovationserfolg aus.

5.5 Arbeitsweise im Unternehmen

Als weitere Dimension wurde die Arbeitsweise im Unternehmen identifiziert. Diese Dimension beschreibt, was die Arbeitsweise von Unternehmen, die Unternehmens-Coworking betreiben, auszeichnet.

5.5.1 Effiziente Strukturen

Ein Aspekt sind effiziente Strukturen. Dazu zählt u.a. die Schnelligkeit von Entscheidungen als Kern der Effizienz. Durch schnelle Entscheidungen im Unternehmen kann auch eine schnelle Umsetzung der Projekte erfolgen. Generell wird Schnelligkeit von Prozessen im Unternehmen als Effizienzvorteil aufgeführt. (B3, Abs. 38). Häufig wird eine schnelle Arbeitsweise über das Annähern an Perfektion gestellt.

Dazu helfen auch flache Hierarchien. Flache Hierarchien und ein „laissez-faire“-Prinzip ermöglichen eine schnellere und präzisere Reaktion auf Geschehnisse. Dies kann nicht zuletzt durch eine „Duz-Kultur“ sowie die Teilnahme an flexiblen Arbeitsplatzstrukturen ohne eigene Büros gefördert werden.

Damit einhergehend ist eine gering ausgeprägte Bürokratie im Unternehmen aufzuführen. Geringere Bürokratie in Kombination mit flacheren Hierarchien ermöglichen eine noch schnelle Reaktion auf Geschehnisse von Beschäftigten, die in den entsprechenden Fachbereichen arbeiten und somit das Thema verstehen. Die Größe und das Wachstum des Unternehmens sind bei der Bürokratieausprägung miteinzubeziehen, je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird es schlanke Strukturen aufrecht zu erhalten. Kernproblem ist somit beim Unternehmenswachstum, konzernartige Strukturen zu verhindern. Auch die Branche, in der das Unternehmen agiert, beeinflusst die Bürokratie, z.B. durch strenge Produktionsverfahrensregeln.

5.5.2 Innovationsförderung

Ein weiteres Merkmal der Arbeitsweise von Unternehmen mit Coworking-Struktur stellt die Innovationsförderung dar. Das erste Konzept innerhalb der Innovationsförderung ist, dass Ideen von allen Beschäftigten eingebracht werden und Innovationen nicht ausschließlich in wenigen Köpfen einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder in der Geschäftsführung erdacht werden. Dafür gibt es teilweise Events, bei denen Teams ihre Ideen entwickeln und an einem „Innovationstag“ o.ä. der Geschäftsleitung sowie einer Jury und allen interessierten Beschäftigten vorstellen. So können Beschäftigte über den Tellerrand hinausschauen und das Unternehmen mitgestalten“ und ihre Ideen einbringen.

Als weiteres Konzept für die Innovationsförderung wurde der Wissensinput aus der Umwelt identifiziert. Praktikanten und Abschlussarbeiten in Kooperation mit Berufsschulen oder Universitäten bieten die ideale Gelegenheit, am Puls der Zeit zu bleiben. Als weiteren Wissensinput aus der Unternehmensumwelt wird das Einstellen neuer Beschäftigter genannt, da jeder für das Unternehmen neue Ideen mitbringt. Eine gewisse Fluktuation an Beschäftigten ist also nichts Schlechtes. Neben den individuellen Strategien Wissen aus der Umwelt zu erlangen bieten auch Kooperationen die Möglichkeit, neues Wissen zu generieren.

Schließlich geht es um das Ausprobieren neuer Ideen. Viele Ideen scheitern im Entwicklungsprozess, aber das ist kein Problem. Wenn alle neuen Ideen von Beginn an geblockt werden, so können keine Innovationen umgesetzt werden. Insbesondere als Marktführer oder Innovationsführer kann man sich nicht an

bestehenden Innovationen orientieren und diese weiterentwickeln, sondern muss den gesamten Prozess selber beschreiten.

5.5.3 Autonomie

Auch der Grad an Autonomie ist wichtig für die Arbeitsweise in einem Unternehmen. Wie viel Eigenverantwortung obliegt den einzelnen Beschäftigten? In Scrum-Teams (siehe Veranstaltung „Entwicklungsworkshop 4.0“) wird nur das Ziel sowie der Bearbeitungszeitraum vorgegeben, den Weg dorthin bestimmt der Beschäftigte jedoch selbst. Diese Art der Autonomie ist jedoch zumeist nur bereichsspezifisch anwendbar.

Generell sollten also selbstbestimmtes Handeln sowie die Freiheit und Eigenverantwortung des Beschäftigten die Gestaltung der Arbeit prägen. Höhere Autonomie kann zu einem höheren Verantwortungsgefühl für das Unternehmen führen und somit das Mitdenken und die Identifikation mit dem Unternehmen fördern.

5.6 Organisationscharakteristika

Für die Verständnisenwicklung von Unternehmens-Coworking werden in einer vierten Dimension die Organisationscharakteristika betrachtet. In dieser Dimension geht es um eine Beschreibung und Identifizierung der Organisationen, die Unternehmens-Coworking als Arbeitsorganisationsform nutzen.

5.6.1 Organisationsalter

Zur Analyse der Organisationsform wird mit dem Unternehmensalter als erstes Konzept begonnen. Die meisten Unternehmen, die Unternehmens-Coworking implementiert haben, sind mit 2-10 Jahren relativ jung. Ausreißer aus dieser Altersgruppe gibt es nur wenige. Dies liegt zum einen an dem relativ neuen Phänomen (seit 2005) und daran, dass es Konzernen schwerfällt, die etablierten Konzernstrukturen abzuschaffen.

5.6.2 Organisationsgröße

Als weiteres Konzept der Organisationscharakteristika wurde die Unternehmensgröße betrachtet. Hier erkennt man, dass Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigte deutlich häufiger Coworking-Strukturen implementiert haben als Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten. Daran erkennt man, dass kleine Unternehmen leichter in flachen Hierarchien mit kurzen Dienstwegen geführt werden können.

5.6.3 Unternehmensziele

Als weitere Kategorie wurden die Unternehmensziele identifiziert. Hier lassen sich gravierende Unterscheidung zu normal arbeitenden Unternehmen feststellen. Während generelle Ziele wie Unternehmenswachstum sowie das Erschließen neuer Märkte weiterhin im Vordergrund stehen werden zwei Ziele genannt, die so in normal agierenden Unternehmen selten gefunden werden: Stärkung des Zusammenhalts der Beschäftigten sowie Fortbestand der Autonomie. Diese zwei Kernwerte sind Unternehmen mit Coworking-Struktur besonders wichtig und spiegeln somit auch die innere Unternehmens-DNA wider.

5.6.4 Anstellungsverhältnisse

Hinsichtlich des Organisationscharakteristika Anstellungsverhältnis unterscheiden sich die Unternehmen mit Coworking-Struktur nicht von anderen Unternehmen. Auch hier herrscht die Festanstellung als Hauptbeschäftigungsverhältnis vor. Die Festanstellung ist zumeist unbefristet, in seltenen Fällen befristet. Die Befristungen liegen hier jedoch nicht nur als Wunsch der Unternehmensseite vor, sondern die befristeten Arbeitsverhältnisse werden häufig auch auf Wunsch der Beschäftigten ausgestellt. Weitere Anstellungsverhältnisse in den befragten Unternehmen sind Praktikanten-, Werkstudenten- und Freelancer-beschäftigungen.

6 CHANCEN UND RISIKEN VON UNTERNEHMENS- COWORKING

6.1 Chancen

Die Chancen für Unternehmen, die Coworking-Strukturen etablieren, liegen primär in den vier Faktoren (1) Wettbewerbsfähigkeit, (2) Innovationskraft, (3) Beschäftigtenbindung und (4) Arbeitsmotivation.

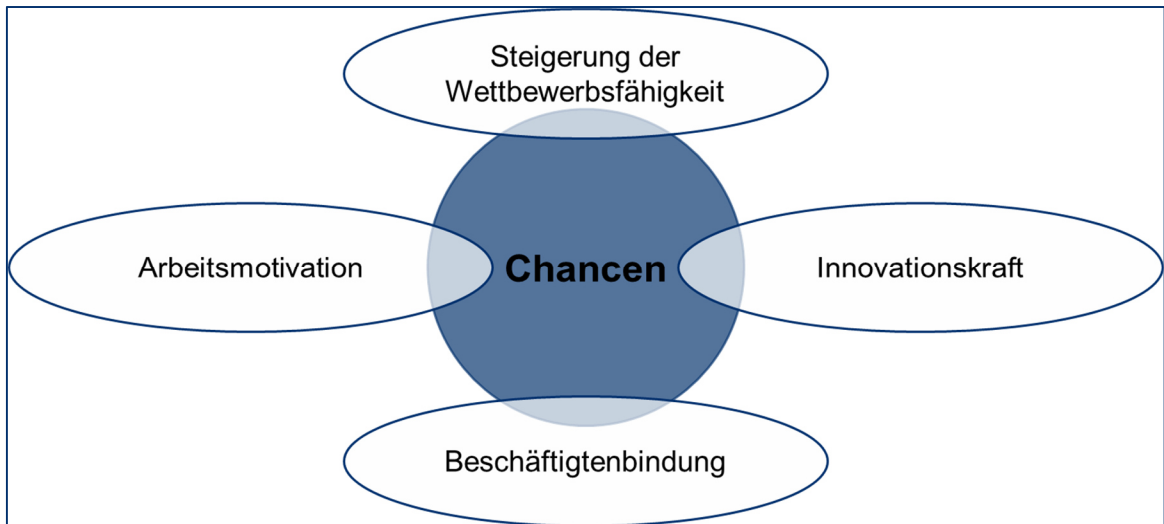


Abbildung 4: Chancen für Unternehmens-Coworking.

6.1.1 Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Unternehmen, die Unternehmens-Coworking betreiben, stehen basierend auf verschiedenen Studien also besser da als ihre Konkurrenten. Die Art der Arbeitsorganisation lässt die Beschäftigten besonders schnell und effizient arbeiten, was weithin als gravierender Vorteil wahrgenommen wird, insbesondere gegenüber Großkonzernen, deren Struktur sie langsamer arbeiten lässt. Dies ist insbesondere für junge oder kleine Unternehmen mit einer begrenzten Menge an Kapital ein Vorteil, den sie ohne finanziellen Mehraufwand allein durch die Gestaltung der Arbeitsorganisation erzielen können. Die hohe Dynamik, die durch eine interdisziplinäre Beschäftigtenstruktur sowie offene Arbeitsräumlichkeiten und flexible Arbeitszeiten erzielt wird, rückt den Arbeitsinhalt in den Vordergrund. Die Unternehmen scheinen also weniger die Einhaltung von Konventionen zu fokussieren, als die Arbeitsinhalte, was einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen darstellt.

6.1.2 Innovationskraft

Unternehmens-Coworking als Form der Arbeitsorganisation bietet eine offene, vom Austausch geprägte Arbeitsatmosphäre, die dazu führt, dass Beschäftigte nicht nur problemspezifisch untereinander kommunizieren, sondern auch ein informeller Austausch stattfindet. Zudem zeigt sich, dass in der Mehrheit der Unternehmen mit Unternehmens-Coworking eine diversifizierte Beschäftigtenstruktur in Bezug auf die Ausbildungshintergründe der Beschäftigten herrscht. Das bedeutet, dass ein hohes Kreativitätspotential entsteht, da die Beschäftigten mit fachfremden Individuen kommunizieren und somit Problemstellungen aus verschiedenen Perspektiven betrachten und analysieren können. Diese multiplen Blickwinkel auf ein Thema ermöglichen neben einer ganzheitlichen Erfassung auch ein „out of the box“-Denken, was kreative und innovative Entwicklungen ermöglicht. Es lässt sich erkennen, dass Innovation einen zentralen Treiber des Geschäftserfolgs darstellt. Damit ergibt sich die breite Beschäftigtenstruktur hinsichtlich ihrer Innovationsförderung als Chance für den Unternehmenserfolg.

Unternehmens-Coworking bedeutet für die Beschäftigten eines Unternehmens eine hohe Selbstverantwortlichkeit. Das bedeutet, dass Beschäftigte Freiräume haben, eigene Ideen einzubringen, umzusetzen und auch bisher unbegangene Wege einzuschlagen. Wenn also der Beschäftigte als Arbeitskraftunternehmer auftritt, entsteht ein hohes Innovationspotential. Generell herrscht große Offenheit gegenüber Innovationen. Es wurde gezeigt, dass Unternehmens-Coworking eine Kultur des Ausprobierens begünstigt. Durch diese Kultur eröffnen sich die Unternehmen große Innovationspotentiale, da Innovationsentwicklungen nicht nur in wenigen Köpfen gedacht werden, sondern jedes einzelne Individuum eines Teams sich einbringen kann. Es kann festgestellt werden, dass eine „Trial-and-Error“-Kultur gelebt wird und auch gelebt werden sollte und dadurch eine Vielzahl an Ideen entsteht, welche die Innovationskraft des Unternehmens begünstigen.

Ein weiterer Innovationsvorteil kann in möglichen Kooperationen mit anderen Unternehmen liegen. Damit wird ein „Open Innovation“-Prozess begünstigt, mit Hilfe dessen unternehmensexternes Wissen mit in das Unternehmen und die zugrundeliegenden Prozesse einfließt.

6.1.3 Beschäftigtenbindung

Eine weitere Chance durch Unternehmens-Coworking als Form der Arbeitsorganisation ist die Beschäftigtenbindung. Unternehmen stecken große Bemühungen in Beschäftigtenanreize. Die genannten Benefits beziehen sich nicht auf klassische Entlohnungskomponenten wie das Gehalt oder Altersvorsorgeleistungen, welche Auswirkungen auf das Privatleben der Beschäftigten haben. Die Anreize, die die befragten Unternehmen ihren Beschäftigten bieten, sind häufig arbeitsplatzbezogen. Es stellt sich die Frage, warum Unternehmen dies tun, wenn es sich nicht um rein wohltätige Zwecke handelt. Die Antwort darauf liegt in der Bindung der Beschäftigten an das eigene Unternehmen. Da selten ein spezifisches Beschäftigtenbindungsprogramm existiert, werden die Beschäftigten implizit an das Unternehmen gebunden würden. Darin steckt für Unternehmen sodann die Chance, kein starres Programm implementieren zu müssen, sondern unternehmens- und beschäftigtenindividuell die Beschäftigtenbindung zu fördern.

Die Tatsache, dass die Beschäftigtenbindung über zusätzliche Anreize zum Gehalt erfolgt, hat verschiedene Konsequenzen. Auf der einen Seite ermöglicht diese Art der Beschäftigtenbindung vor allem jungen Unternehmen, die möglicherweise über geringe Personalbudgets verfügen, die Akquise und das Commitment von qualifizierten, nachgefragten Arbeitnehmern. Damit sichern junge Unternehmen, die Unternehmens-Coworking betreiben, ihre Wettbewerbsposition gegenüber Großkonzernen ab, da sie nicht versuchen müssen „mitzuhalten“, sondern sich durch eine andere Form der Arbeitsorganisation und andere Anreizstrukturen von großen Unternehmen differenzieren können. Dass diese Ausdifferenzierungen nicht nur personalpolitisches Potential bieten, zeigen auch verschiedene Studien. So gibt es aktuell noch keine umfassenden Ergebnisse, dass Unternehmen mit überdurchschnittlichen Gehaltszahlungen einen Produktivitäts- oder Innovationsvorsprung gegenüber weniger zahlenden Unternehmen ihrer Branche allein durch den Gehaltsfaktor hätten (Comelli & Von Rosenstiel, 2011). Diese Trennung von Gehaltsanreizen und Unternehmenserfolg stellt eine Chance für junge Unternehmen dar.

Die Beschäftigtenbindung findet jedoch nicht nur über monetäre Anreize statt. Eine weitere Säule der nicht-monetären Anreize stellt die Verantwortung und direkte Beteiligung an wichtigen Entscheidungen dar. In traditionellen Konzernen werden häufig die Beschäftigten nur mittelbar an Unternehmensgeschehnissen beteiligt werden, formal in Form von halbjährlichen Betriebsversammlungen oder informell über den sogenannten „Flurfunk“. Unternehmen, die sich Unternehmens-Coworking als Form der Arbeitsorganisation zugrunde legen, scheinen die Beschäftigten häufiger und aktiver einzubinden. In den Interviews berichten die Unternehmensvertreter von wöchentlichen Meetings, in denen sich das ganze Unternehmen austauscht (B3, Abs. 52). Diese Einbindung in aktuelle und relevante Prozesse der Unternehmung fördern das Gefühl, die Organisation mitgestalten zu können. Die Möglichkeit der Gestaltung fördert die wahrgenommene Verantwortung und die Beschäftigten fühlen sich wertgeschätzt, dass ihre Meinung auch oder vielmehr gerade in relevanten Unternehmensfragestellungen gefragt ist. Diese positiven Gefühle gegenüber dem Arbeitgeber erhöhen einerseits die Arbeitsmotivation und haben Potential damit auch die Arbeitsleistung zu steigern. Auf der anderen Seite zahlt sich für Unternehmen das investierte Vertrauen in die Beschäftigten insbesondere in Form von Eigenverantwortung und schlussendlich in Leistung und Innovationskraft aus (Hughes, Rigtering, Covin, Bouncken, & Kraus, 2018).

6.1.4 Arbeitsmotivation

Als Chance aus der intrinsischen Arbeitsmotivation ergibt sich, dass aufgrund der Arbeitsorganisation freiwillig mehr Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird. Zurückzuführen ist dies einerseits auf attraktiv gestaltete Arbeitsplätze und andererseits hohe Autonomie sowie Abwechslung in Bezug auf die Arbeitsaufgaben der Beschäftigten. Die Kombination daraus führt, dass Beschäftigte wirklich Lust auf ihre Aufgaben und Spaß an ihrer Arbeit haben, auch wenn diese manchmal erfordert, dass er ein oder zwei Stunden länger arbeite. Wenn durch die Gestaltung der Arbeitsorganisation eine höhere Arbeitsmotivation erzielt werden könne, bedeutet dies für Unternehmen ein großes Potential hinsichtlich der Qualität und Quantität der Erledigung der Arbeitsaufgaben.

6.2 Risiken

Neben den unterschiedlichen Vorteilen, die sich aus Unternehmens-Coworking als Form der Arbeitsorganisation ergeben, existieren verschiedene Risiken. Diese liegen primär in den Bereichen (1) Anforderungen an Beschäftigte, (2) Beschäftigtenzielgruppe und (3) Unternehmenswachstum.

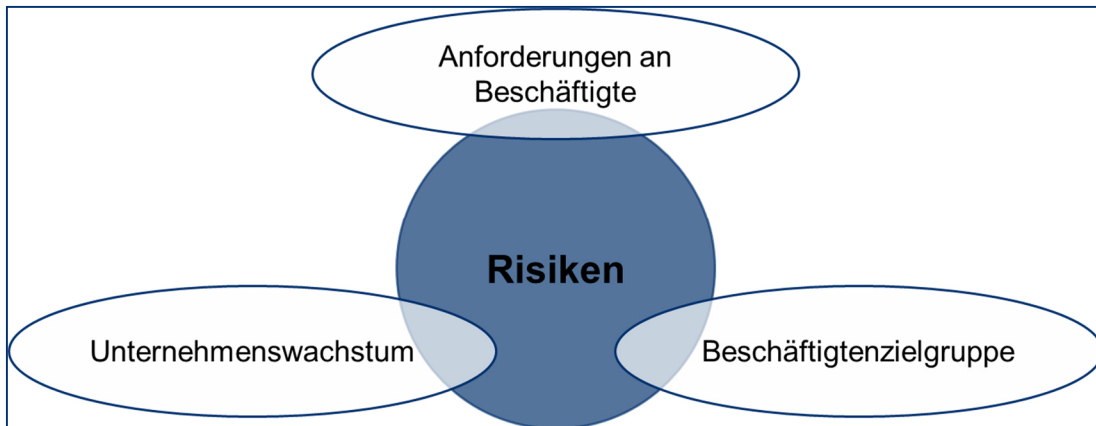


Abbildung 5: Risiken für Unternehmens-Coworking.

6.2.1 Anforderungen an Beschäftigte

Ein Risiko von Unternehmens-Coworking stellen die Herausforderungen an die Beschäftigten dar. Während in einem klassischen Arbeitsverhältnis in einem etablierten Unternehmen einem Beschäftigten eine klar definierte Stellenbeschreibung mit Aufgaben und Erwartungen zugeordnet werden kann, wird einem Beschäftigten im Coworking-Kontext mehr abverlangt. Er soll nicht nur seine spezifischen Tätigkeiten erfüllen, sondern darüber hinaus unternehmerisch mitdenken, Innovationen anregen, sich austauschen und Kontakte knüpfen. Diese Aspekte können als Vorteile betrachtet und als positives Job-Enrichment gesehen werden. Auf der anderen Seite müssen Beschäftigte diese gesamten Erwartungen auch erfüllen können. Bei den Anforderungen an die Beschäftigten ist weiterhin zu berücksichtigen, dass die Beschäftigten nicht nur auf die Tätigkeiten ein umfangreiches Stellenprofil zu erfüllen haben, sondern auch der kulturelle Fit und der Fit zum bestehenden Team deutlich wichtiger ist, als er dies bisher war. Dazu

kommt der notwendige Spaß an der Arbeit und mit den Kollegen. Dies ist als weitere Anforderung an den Beschäftigten zu sehen. Dadurch, dass jemand auch in der Freizeit Zeit mit Arbeitskollegen verbringen soll (beispielsweise gemeinsame Urlaube), muss eine hohe Identifikation des Beschäftigten mit den anderen Beschäftigtencharakteren vorliegen. Insgesamt ist festzustellen, dass die Anforderungen an die Beschäftigten auf andere Bereiche ausgeweitet werden. Das Risiko liegt in der daraus resultierenden Schwierigkeit, passende Beschäftigte zu akquirieren, die alle aufgezeigten Erwartungen erfüllen können und vor allem auch wollen.

6.2.2 Beschäftigtenzielgruppe

Ein weiteres Risiko besteht im Alter der Beschäftigten der befragten Unternehmen. In den meisten Teams herrscht ein eher niedriger Altersdurchschnitt. Diesen sehen viele als positiv, beispielsweise mit der Begründung, dass man aufgrund der Gleichaltrigkeit auch privat dieselben Interessen verfolge. In sehr jungen Teams besteht jedoch das Risiko, dass das Potential älterer Beschäftigter unterschätzt und damit auch ungenutzt bleibt. Das Potential älterer Beschäftigter kann beispielsweise in Berufserfahrung einerseits und in Führungserfahrung andererseits liegen. Besonders junge Gründer haben häufig noch keine Erfahrung in der Führung von Beschäftigten und könnten von erfahrenen Beschäftigten profitieren. Der junge Altersdurchschnitt birgt damit einerseits das Risiko, dass dem Unternehmen Potential entgeht. Darüber hinaus entsteht aufgrund des demografischen Wandels ein weiteres Risiko in Form der Verfügbarkeit junger, qualifizierter Arbeitskräfte. Bei einer Gestaltung und Ausrichtung der Arbeitsplätze auf eine sehr junge Zielgruppe entsteht das Risiko zukünftig nicht für ältere Arbeitnehmer aufgestellt zu sein, die andere Bedürfnisse haben.

6.2.3 Unternehmenswachstum

Ein weiteres Risiko für Unternehmens-Coworking ist das starke Wachstum eines Unternehmens. Wie beschrieben stellt die Kultur ein wichtiges Merkmal von erfolgreichem Unternehmens-Coworking dar. Insbesondere wenn eine Arbeitsorganisationsform auf der Unternehmenskultur gründet ist die Kulturerhaltung von zentraler Relevanz. Diese Kultur wird im bestehenden

Beschäftigtenkreis implementiert und gelebt. Kommen jedoch viele externe Einflüsse, beispielsweise in Form von Neueinstellungen, in das Unternehmen hinzu, besteht die Gefahr einer Kulturverwässerung. Es entsteht das Risiko einer Spaltung der Belegschaft in langjährige Beschäftigte und neu dazugekommene. Beschäftigte werden nicht mehr nach Alter oder Betriebszugehörigkeit in Jahren eingestuft, sondern eher danach, in welchen Unternehmensphasen sie dazugekommen sind. Daran lassen sich auch ihre Hauptfähigkeiten und -fertigkeiten erkennen, da diese den entsprechenden Bedürfnissen in der jeweiligen Unternehmensphase widerspiegeln. Zusätzlich gilt das Mitwachsen von inneren Prozessen als eine der größten Herausforderungen. Als Risiko für Unternehmens-Coworking kann folglich die wachsende Beschäftigtenzahl eines Unternehmens betrachtet werden. Verschiedene Elemente von Unternehmens-Coworking sind ab einer bestimmten Unternehmensgröße nur noch bedingt umzusetzen. Beispiele für dieses Risiko sind regelmäßige Versammlungen mit allen Beschäftigten oder auch das Zusammensitzen in einem Großraumbüro. Insbesondere in jungen Unternehmen zeigt sich dieses Risiko, da anfangs oft noch keine Abteilungen oder Bereichsteams existieren.

7 NOTWENDIGE FÄHIGKEITEN FÜR DIE ARBEIT VON MORGEN

7.1 Was ist Kreativität

Kreativität ist die Fähigkeit von Menschen, neue nützliche Ideen zur Problemlösung zu generieren (Pleschak & Sabisch, 1996). Um diese neuen Problemlösungsansätze zu generieren werden Elemente von bereits bestehendem Wissen neu kombiniert. Diese Fähigkeit kann trainiert werden und durch angemessene Methoden und Arbeitstechniken unterstützt werden. Kreativität basiert auf kognitiven und assoziativen Fähigkeiten.

Kognitive Fähigkeiten beschreiben die Fähigkeiten, Signale und Reize aus der Umgebung aufzunehmen und weiterzuverarbeiten. Dies kann in fünf Bereiche untergliedert werden: (1) latente Wahrnehmungen aus der Umwelt, (2) Lenkung der Aufmerksamkeit auf ein spezielles Geschehen, (3) Überdenken und Verarbeiten bestimmter Informationen, (4) Speicherung dieser neuen Informationen für spätere Verwendung und (5) Zuweisung von Bedeutung zu den neuen Informationen (Hayes, 1995). *Die assoziative Fähigkeit* beschreibt einen Lernansatz in dem der Mensch durch Verknüpfen von konkreten aber rudimentären Prinzipien neues Wissen generiert (Arnold, Eysenck, & Meili, 1996; Hofstätter, 1972). Dabei werden bestehende und ursprünglich getrennt betrachtete Elemente neu verknüpft, sodass das spätere Erinnern einzelner Teilstücke die Aktivierung der verknüpften Assoziationsglieder fördert.

Wir unterscheiden 3 Ebenen mit 8 spezifischen Formen von Kreativität:

| | |
|---|---|
| 3 | <p>Integration von existierenden Mustern zu einem neuen Muster</p> <p>VIII Synthese (Integration verschiedener Elemente des aktuellen Status)</p> |
| 2 | <p>Ablehnen existierender Muster und Bestätigung neuer Muster</p> <p>VII Neu-Einführung (Erstellen eines neuen aktuellen Status) VI Rekonstruktion/Neuausrichtung (grundlegende Änderung des aktuellen Status) V Neuausrichtung (Richtungsänderung des aktuellen Status)</p> |
| 1 | <p>Akzeptieren bestehender Muster</p> <p>IV Weiterentwicklung (umfassende Erweiterung des aktuellen Status) III Fortschreibung (minimale Erweiterung des aktuellen Status) II Redefinition (Perspektivenwechsel des aktuellen Status) I Replikation (Reproduktion des aktuellen Status)</p> |

Abbildung 6: Spezifische Formen von Kreativität

Um kreativ arbeiten zu können gibt es verschiedene Voraussetzungen, die idealerweise erfüllt sein müssen. Diese Voraussetzungen betreffen sowohl die objektive als auch die subjektive Ebene.

Die objektive Ebene gilt dabei als unspezifische Voraussetzungsebene. Die Elemente müssen erfüllt sein unabhängig von der konkreten Aufgabe, der beteiligten Personen und findet auf einer übergeordneten, organisationalen Ebene statt:

Arbeitsbedingungen: Ermöglicht oder begünstigt das Arbeitsumfeld überhaupt ein kreatives Arbeiten oder wird es ggf. blockiert? Ist die notwendige Ausstattung vorhanden und können die Beschäftigten auf alle notwendigen Mittel zugreifen?

Anerkennung/Wertschätzung: Wird die kreative Tätigkeit als Arbeit und Leistung akzeptiert? Werden kreative Lösungsansätze wertgeschätzt und als Leistung anerkannt?

Die subjektive Ebene beschreibt individuelle Fähigkeiten und Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um erfolgreich kreativ arbeiten zu können.

Wille und Absicht, auftretende Probleme zu lösen: Will die Person überhaupt kreativ sein und (neuartige) Probleme lösen? Hat sie die Absicht, sich mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen in den Problemlösungsprozess einzubringen?

Persönliche Einstellung von Managern und Angestellten: Sind Vorgesetzte und Beschäftigte offen für neue, kreative Lösungsansätze? Werden Beschäftigte unterstützt, die sich mit neuen Problemlösungsprozessen beschäftigen möchten und darin ggf. weitergebildet?

Spezielle Fähigkeiten und Methodenwissen zum Problemlösen: Haben die involvierten Personen die notwendigen Fähigkeiten? Sind sie aus den relevanten Fachgebieten? Haben Sie das entsprechende Methodenwissen, um das Problem zu lösen? Falls nicht, muss die Teamzusammensetzung überdacht werden oder die notwendigen Fähigkeiten müssen entsprechend aufgebaut werden.

Fantasie, Vorstellungskraft, mentale Flexibilität: Wie ausgeprägt ist die Fantasie oder die Vorstellungskraft des Problemlösers? Ist die Person mental flexibel und kann sich schnell auf neue Situationen einstellen?

Risikotoleranz im Umgang mit Neuem, Ungewohntem: Wie gerne geht die Person Risiken ein? Wie interessiert ist sie an Neuem oder Unbekanntem? Wenn die Person auch in unsicheren Situationen die Risiken erkennt und abwägt und dann die Risiken bewusst eingeht hilft dies beim Umgang mit neuen, ungewohnten Problemlösungsansätzen.

Wille und Fähigkeit zur interdisziplinären Kooperation: In wie fern ist die Person bereit und fähig, Personen aus anderen Fachbereichen zu verstehen und sich mit diesen über ein berufliches Thema zu unterhalten? Werden die Einwände anderer Fachbereiche akzeptiert und kann/will die Person deren Denkweise verstehen?

Die objektiven und subjektiven Voraussetzungen sollten idealerweise alle erfüllt sein, um kreative Aufgaben und Problemlösungen erfolgreich abschließen zu können.

Besonders wichtig ist es, die richtige Aufgabe zu identifizieren. Müssen Sie dieses Problem wirklich selber lösen? Müssen Sie es allein lösen? *Kreativ sein* muss nicht zwangsläufig bedeuten, das Problem selber zu lösen. Vielleicht ist Ihre Aufgabe eher, (1) den richtigen Problemlöser zu finden (Personalwesen)? Damit sind Sie weiterhin indirekt in den Problemlösungsprozess eingebunden und müssen sich über die Anforderungen an den Problemlöser im Klaren sein. Vielleicht sind Sie dafür verantwortlich, (2) angemessenes Wissen und angemessene Fähigkeiten z.B. über Kreativtechniken bei den Beschäftigten aufzubauen. Auch dafür müssen Sie das Problem kennen und verstehen, welche Kompetenzen der Problemlöser haben muss. Eventuell sind Sie auch dafür verantwortlich, (3) entsprechende Abteilungen aufzubauen und die richtigen Leute zusammenzusetzen, damit diese Leute die notwendigen Kompetenzen gemeinsam aufbauen.

7.2 Kreativtechniken

Um erfolgreich kreativ tätig sein zu können ist ein gewisses Methodenwissen unerlässlich. Dafür möchten wir im Folgenden auf acht Kreativtechniken eingehen.

Tabelle 2: Übersicht über die Kreativtechniken.

| | |
|--|--|
| <p>Effektive Brainstorming Techniken (z.B. Post-it oder Rasterfeld) (Michalko, 2001)</p> | <p>Bei der Technik „Post-it“ notieren die Teilnehmer ihre Ideen auf Post-it-Zetteln. Diese werden gesammelt, begutachtet und analysiert. Im „Rasterfeld“ notieren Teilnehmer einzelne Lösungsansätze zu Problemen auf einem Raster, das nachher von anderen Mitgliedern der Gruppe vervollständigt wird. Diese Technik ermutigt das gemeinsame Generieren von Ideen. Manchmal halten sich einzelne Mitglieder zurück, weil sie Sorge haben sich zu blamieren oder ihre Ideen gestohlen werden. Den letzten Punkt kann man durch Implementierung eines Schutzprotokolls für geistiges Eigentum jedoch abwenden.</p> |
| <p>Checklisten (Osborn, 1963)</p> | <p>Eine Folge kurzer Fragen und/oder Aussagen wird genutzt, um die Kreativität zu stimulieren, wenn es schwierig ist, neue und originelle Wege zur Problemlösung zu Denken. Diese Methode kann zur Ideengenerierung sowie zu Auswertungszwecken genutzt werden, ist aber eine systematische Methode, die nicht zu jeder Persönlichkeit passt.</p> |
| <p>Querdenken (De Bono & Zimbalist, 1970)</p> | <p>Lösungen werden vorgeschlagen, indem man ein Problem mit zufälligen Assoziationen, Provokationen und Herausfordern bestehender Lösungsansätze angeht. Dieser Ansatz erfordert sowohl Neugierde als auch Selbstbewusstsein und ermuntert eine breite Auswahl an alternativen Lösungen. Eine robuste Auswertung der Ideen ist notwendig, um vielversprechende Konzepte zu identifizieren und weiterzuentwickeln.</p> |

| | |
|--|--|
| Mind Mapp (Buzan & Buzan, 2006) | Verbindungen zwischen zueinander gehörigen Elementen von Informationen werden durch gruppieren und verbinden auf einer Karte betont. Dies kann Kreativität stimulieren. Einige Personen sind etwas zaghaft, eine wahrgenommene Schwäche aufzuschreiben oder zu skizzieren, aber dieses Problem kann durch wiederkehrende Übung überwunden werden. |
| Sechs Hüte (De Bono, 2017) | Diese Methode ist ein paralleler Denkprozess, in dem Teammitglieder farbige Hüte tragen. Die Hüte repräsentieren die Aspekte <i>Daten</i> , <i>Kreativität</i> , <i>Positivität</i> , <i>Gefühle</i> , <i>Kritik</i> und <i>Kontrolle</i> . Dieser Ansatz kann Konflikte minimieren und ermutigt zur Teilnahme und Begutachtung eines Problems aus einem breiten Blickwinkel. Einige Teilnehmer könnten etwas zögerlich sein, diesen breiten und unvoreingenommenen Ansatz zu verfolgen. |
| Morphologische Analyse (Ritchey, 1998) | Eine matrix-basierte Technik, bei der ein Problem in mehrere Einzelteile unterteilt wird und ein breites Spektrum von Ansätzen und/oder Lösungen für jedes einzelne Element entwickelt wird. Diese Technik fördert die Kombination von Besonderheiten und Lösungen, die ansonsten möglicherweise nicht bedacht worden wären. Die Menge an Kombinationen kann jedoch dazu führen, dass gute Ideen übersehen werden. Einzelne Kriterien in der Wichtigkeit zu gewichten kann zur besseren Auswahl der finalen Lösung führen. |

| | |
|---------------------------------|--|
| Synektik (Gordon, 1961) | Diese Methode nutzt unsere Fähigkeiten und Kapazitäten, vermeintlich irrelevante Elemente miteinander in Verbindung zu bringen und so neue Ideen und Lösungsansätze herbeizuführen. Dieser Ansatz hilft Teilnehmern dabei, existierende Denkweisen aufzubrechen und abstrakte Konzepte zu verinnerlichen. Es ist jedoch eine zeitaufwendige Methode, die Übung und Expertenmoderation erfordert. |
| TRIZ (Altshuller & Altov, 1996) | TRIZ ist das russische Akronym für „Theorie der einfallsreichen Problemlösung“. TRIZ bietet einen Rahmen und einen Werkzeugkoffer für systematische, einfallsreiche Problemlösung. Manchmal wird TRIZ als kompliziert und umständlich zu nutzen bezeichnet. Diese Probleme können jedoch durch kontinuierliches Üben und Anwenden überwunden werden. |

Wir fokussieren uns auf diese acht Kreativtechniken:

- Effektive Brainstorming-Techniken
- Checklisten
- Querdenken
- Mind Mapp
- Sechs Hüte
- Morphologische Analyse
- Synektik
- TRIZ

8 FAZIT UND ABSCHLIEßENDE BEGUTACHTUNG

Nachdem Sie nun das Skript zu „Flexible Arbeitswelten“ gelesen haben, haben Sie sicher festgestellt, dass die notwendige Flexibilität für zukunftssichere Unternehmen auf vielen Ebenen gewährleistet sein muss.

Beschäftigte müssen mental und geistig flexibel sein, sich auf neue Arbeitsarten einzustellen und diese ggf. selber zu entwickeln. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, mit Menschen verschiedener Hintergründe und mit verschiedenen Ausbildungen über fachbezogene Themen reden zu können. Die Selbstmotivation gewinnt dabei an Bedeutung.

Unternehmer und Geschäftsführer müssen sich auf eine flexiblere Art der Arbeit ihrer Beschäftigten einstellen sowie auf eine neue Art zu führen. Mehr Autonomie bedeutet mehr Vertrauen und verstärkte Wünsche nach einem glücklichen Zusammenleben im Arbeitskontext verschiebt die Führung von der fachlichen Ebene auf die persönliche Ebene.

Darüber hinaus wird die klassische Bürostruktur aufgebrochen werden. Einzelbüros werden zu Gruppen- oder Großraumbüros, Wörter wie „meins“ und „deins“ werden kontinuierlich aus dem Büroalltag verschwinden. Freizeitaktivitäten werden nicht mehr nur noch nach der Arbeit praktiziert, sondern vermehrt in den Büroalltag integriert und zusammen mit Arbeitskollegen, die zu Freunden wurden. Arbeitszeit zu stempeln wird auf Dauer nicht mehr praktikabel sein, da viele Ideen und Lösungsansätze auch beim gemeinsamen Kickern entstehen können. Es findet ein fließender Übergang von Arbeit, Freizeit und Erholung statt.

Die verschiedenen Bereiche im Coworking-Space – auch im Unternehmens-Coworking-Space – bieten viele Möglichkeiten. Auf die Notwendigkeit für Schreibtische sowie die sozialen Interaktionsräume sind wir in diesem Skript bereits ausführlich eingegangen.

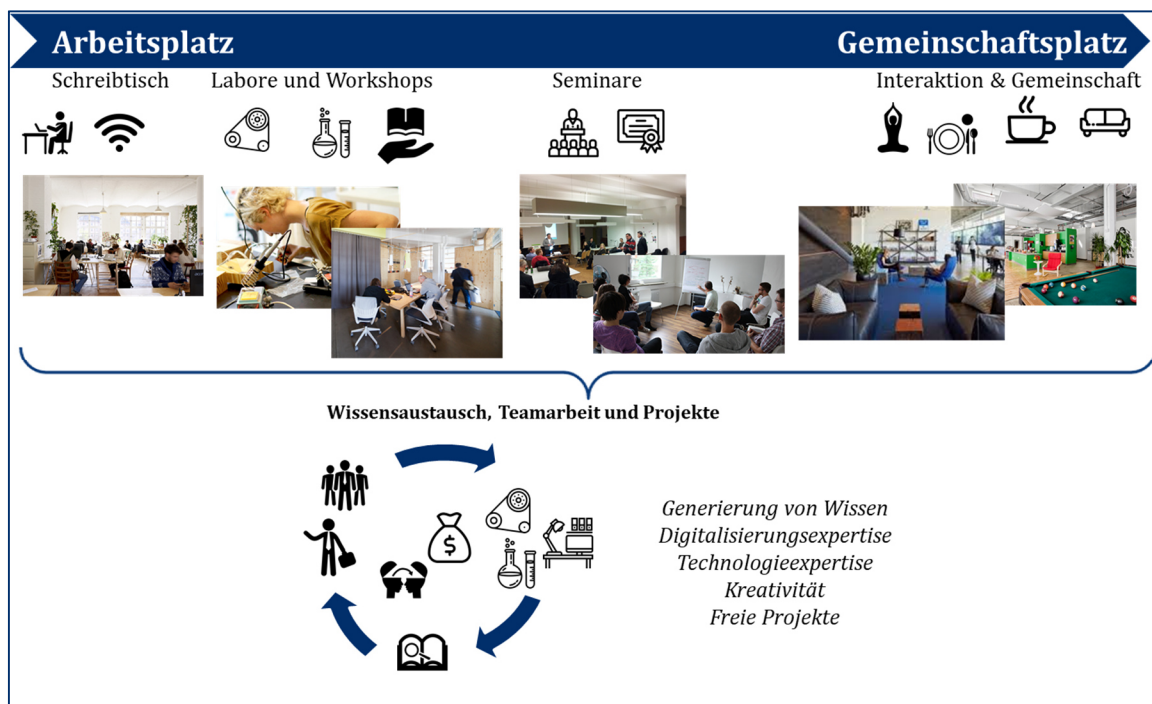


Abbildung 7: Bereiche im Coworking-Space.

Aber auch die Labore bzw. Werkstattbereiche sowie die Seminarräume verdienen Beachtung. So sollen Labore und Werkstattbereiche nach Einweisung auch für eigenständige Experimente und individuelles Ausprobieren zur Verfügung stehen. Nur so können in Form von gemeinsamer Arbeit und gemeinsamer Wertschöpfung auch neue Ideen und Lösungsansätze entstehen (Görmar, Barwinski, Bouncken, & Laudien, 2020).

Die in der Abbildung als Seminarräume bezeichneten Räumlichkeiten sollen durch entsprechende technische Ausstattung Fortbildungen ermöglichen. Diese Fortbildungen sollen nicht ausschließlich oder zwingend von der Unternehmensführung vorgegeben werden. Ganz im Gegenteil, auch hier ist eine interaktive Partizipation der Beschäftigten gewünscht und notwendig, um Fortbildung in allen Bereichen anzubieten, die für Beschäftigte interessant sind.

Der fließende Übergang von Arbeitsplatz zu Gemeinschaftsplatz verdeutlicht erneut die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit. Eine längere Verweigerung dieser Realität wirft uns in unserem Verständnis von Arbeit nur zurück und verhindert eine frühzeitige Ausrichtung auf die humanisierte Arbeit von morgen.

LITERATUR

- Aabø, S. & Audunson, R. 2012. Use of library space and the library as place. *Library & Information Science Research*, 34(2): 138-149.
- Altshuller, G. & Altov, H. 1996. *And suddenly the inventor appeared: TRIZ, the theory of inventive problem solving*: Technical Innovation Center, Inc.
- Amit, R. & Zott, C. 2010. *Business model innovation: Creating value in times of change*. Unpublished Working Paper WP-870, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona.
- Amit, R. & Zott, C. 2015. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4): 331–350.
- Arnold, W. A., Eysenck, H. J., & Meili, R. 1996. *Lexikon der Psychologie*. Augsburg: Bechtermünz.
- Batjargal, B., Hitt, M. A., Tsui, A. S., Arregle, J.-L., Webb, J. W., & Miller, T. L. 2013. Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. *Academy of Management Journal*, 56(4): 1024-1049.
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. 2014. Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3): 616-635.
- Bergman, B. J. & McMullen, J. S. 2020. Entrepreneurs in the making: Six decisions for fostering entrepreneurship through maker spaces. *Business Horizons*, accepted.
- Blagoev, B., Costas, J., & Karreman, L. 2019. We are all herd animals': Community and organizational city in coworking spaces. *Organization*: 1-23.
- Bouncken, R., Reuschl, A., & Görmar, L. 2017. Archetypes and Proto-institutions of Coworking-Spaces: Emergence of an Innovation Field?, *Strategic Management Society Annual Conference*. Houston, Texas, USA.
- Bouncken, R., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. 2019. Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*: 1-14.
- Bouncken, R. & Barwinski, R. 2020. Shared digital identity and rich knowledge ties in global 3D printing - A drizzle in the clouds? *Global Strategy Journal*.
- Bouncken, R. B. & Pyo, S. 2002. Achieving Competitiveness Through Knowledge Management. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4): 1-4.
- Bouncken, R. B., Ratzmann, M., & Winkler, V. A. 2008. Cross-Cultural Innovation Teams: Effects of Four Types of Attitudes Towards Diversity. *International Journal of Business Strategy (IJBS)*, 8(2): 26-36.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. 2015. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3): 577–601.

- Bouncken, R. B., Pesch, R., & Gudergan, S. P. 2015. Strategic embeddedness of modularity in alliances: Innovation and performance implications. *Journal of Business Research*, 68(7): 1388-1394.
- Bouncken, R. B., Clauss, T., & Reuschl, A. 2016. *Coworking-spaces in Asia: A Business Model Design Perspective*. Paper presented at the SMS Special Conference Hong Kong, Hong Kong, China.
- Bouncken, R. B. & Fredrich, V. 2016. Good fences make good neighbors? Directions and safeguards in alliances on business model innovation. *Journal of Business Research*, 69(11): 5196–5202.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2017. Coworking-spaces: Chancen für Entrepreneurship und business model design. *ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 65(3): 151-168.
- Bouncken, R. B., Laudien, S. M., Fredrich, V., & Görmar, L. 2018. Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12(2): 385-410.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2018. Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1): 317-334.
- Bouncken, R. B. & Aslam, M. M. 2019. Understanding knowledge exchange processes among diverse users of coworking-spaces. *Journal of Knowledge Management*, 23(10): 2067-2085.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. 2020. Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1): 101869.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. 2020. Value-creation-capture-equilibrium in new product development alliances: A matter of coopetition, expert power, and alliance importance. *Industrial Marketing Management*, in press.
- Bullinger, H.-J. 2013. *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation—Kreativität—Innovation*: Springer-Verlag.
- Buzan, T. & Buzan, B. 2006. *The mind map book*: Pearson Education.
- Capdevila, I. 2013. Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters. *Social Science Research Network*.
- Castilho, M. F. & Quandt, C. O. 2017. Collaborative capability in coworking spaces: convenience sharing or community building? *Technology innovation management review*, 7(12).
- Chesbrough, H. W. & Teece, D. J. 2002. Organizing for innovation: When is virtual virtuous? *Harvard Business Review*, 80(8).
- Chesbrough, H. W. 2007. Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6): 12–17.
- Clark, S. K., Halbesleben, J. R. B., Lester, S. W., & Heintz, R. 2010. Temporary Worker Alienation and Job Performance: The Impact of Rating Source. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3): 287-297.
- Comelli, G. & Von Rosenstiel, L. 2011. *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*: Vahlen.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. 2011. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5): 1203-1213.
- De Bono, E. & Zimbalist, E. 1970. *Lateral thinking*: Penguin London.
- De Bono, E. 2017. *Six Thinking Hats*: Penguin UK.

- Ellemers, N., Van Knippenberg, A., De Vries, N., & Wilke, H. 1988. Social identification and permeability of group boundaries. ***European Journal of Social Psychology***, 18(6): 497-513.
- Fichtel, J.; Maker Spaces: Mehr als nur Co-Working; <https://arbeits-abc.de/maker-spaces/>.
- Gandini, A. 2015. The rise of coworking spaces: A literature review. ***ephemera***, 15(1): 193-205.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. 2017. Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. ***Organization Studies***, 38(6): 821-842.
- Gordon, W. J. 1961. Synectics: The development of creative capacity.
- Görmär, L., Barwinski, R., Bouncken, R., & Laudien, S. 2020. Co-Creation in coworking-spaces: Boundary conditions of diversity. ***Knowledge Management Research & Practice***: 1-12.
- Grafton, R. Q., Knowles, S., & Owen, P. D. 2004. Total factor productivity, per capita income and social divergence. ***Economic Record***, 80(250): 302-313.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. 2002. Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. ***Academy of Management Journal***, 45(5): 1029-1045.
- Hayes, N. 1995. Kognitive Prozesse: Eine Einführung. In J. Gerstenmaier (Ed.), ***Einführung in die Kognitionspsychologie***: 11-40. München, Basel: E. Reinhardt.
- Hofstätter, P. R. 1972. ***Psychologie. Das Fischer Lexikon***. Frankfurt a. M.: Fischer-Taschenbuch.
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. 2018. Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. ***British Journal of Management***, 29(4): 750-768.
- Jacobides, M. G. & Billinger, S. 2006. Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy, or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. ***Organization Science***, 17(2): 249-261.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neal, M. A. 1999. Why differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. ***Administrative Science Quarterly***, 44(4): 741-763.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. 2001. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. ***Academy of Management Journal***, 44(2): 238-251.
- Johns, T. & Gratton, L. 2015. Die Zukunft der Arbeit. ***Harvard Business Manager***, 02/2015: 6-13.
- Lounsbury, M. & Glynn, M. A. 2001. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. ***Strategic management journal***, 22(6-7): 545-564.
- Mahadevan, B. 2000. Business models for Internet based E Commerce: An anatomy. ***California management review***, 42(4): 55-69.
- Malecki, E. J. & Moriset, B. 2007. ***The digital economy: Business organization, production processes and regional developments***: Routledge.

- Manzoni, J.-F., Strebelt, P., & Barsoux, J.-L. 2010. Why diversity can backfire on company boards. *Wall Street Journal*, 25.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. 2009. Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4): 965-988.
- Michalko, M. 2001. *Cracking creativity: The secrets of creative genius*. Berkely, CA: Ten Speed Press.
- Minssen, H. 2012. *Arbeit in der modernen Gesellschaft*. Springer.
- Moriset, B. 2014. *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. Paper presented at the 2nd Geography of Innovation International Conference, Utrecht.
- Oldenburg, R. & Brissett, D. 1982. The third place. *Qualitative sociology*, 5(4): 265-284.
- Oldenburg, R. 1989. *The great good place: Café, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day* (1st ed.): Paragon House Publishers.
- Osborn, A. F. 1963. *Applied Imagination*. New York: Scribner's.
- Pawar, K. S. & Sharifi, S. 1997. Physical or virtual team collocation: Does it matter? *International Journal of Production Economics*, 52(3): 283-290.
- Pleschak, F. & Sabisch, H. 1996. *Innovationsmanagement*. Stuttgart.
- Pohler, M. N. 2012. Neue Arbeitsräume für neue Arbeitsformen: Coworking Spaces. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 37(1): 65-78.
- Ritchey, T. 1998. General morphological analysis, *16th euro conference on operational analysis*.
- Schürmann, M. 2013. *Coworking Space: Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter*. Springer-Verlag.
- Spinuzzi, C. 2012. Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4): 399-441.
- Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. 2019. "Coworking is about community": But what is "community" in coworking? *Journal of Business Technical Communication*, 33(2): 112-140.
- statista; Number of people working in coworking spaces worldwide from 2010 to 2020; <https://www.statista.com/statistics/554315/number-of-people-working-in-coworking-spaces-worldwide/>.
- statista; Number of coworking spaces worldwide from 2005 to 2020; <https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>.
- Täuscher, K., Bouncken, R., & Pesch, R. 2020. Gaining legitimacy by being different: Optimal distinctiveness in crowdfunding platforms. *Academy of Management Journal*, in press.
- Terptrat, D. E. & Olson, P. D. 1993. Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*(Spring): 5-20.
- Tohmatsu, D. T. 2013. It's (almost) all about me: workplace 2030: built for us.
- van Haaren, K. & Schwemmle, M. 1997. Digitalisierung der Arbeitswelt. **1997), Flexibilisierung der Arbeitskultur–Infrastrukturen der Arbeit im**, 21: 98-109.

- Voß, G. G. 1998. Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. ***Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt-und Berufsforschung***, 31(3): 473-487.
- Workman, M. 2005. Virtual team culture and the amplification of team boundary permeability on performance. ***Human Resource Development Quarterly***, 16(4): 435-458.

GLOSSAR

DISCLAIMER

Dieses Skript wurde federführend von Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken, Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation an der Universität Bayreuth, verfasst. Es entstand unter Mitwirkung von Dr. Martin Ratzmann, Lars Görmar, Roman W. Barwinski und Till M. Gantert.



[www.campus-akademie.uni-bayreuth.de/de/forschung/
Projekt-Agile-Zusammenarbeit-4_0](http://www.campus-akademie.uni-bayreuth.de/de/forschung/Projekt-Agile-Zusammenarbeit-4_0)

Das Vorhaben wird unter dem Förderkennzeichen StMAS-
12-4.2-190057 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds
gefördert.



EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN

