Oliver Linssen et al. (Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2019,
Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn 2019

Coworking als progressives Arbeitsmodell – Transfer der Erfahrungen in der Kreativwirtschaft

Martin Engstler[1] und Viktoria Heinzel[2]

Abstract: Coworking ist ein moderner Ansatz, der in der Kreativwirtschaft als progressives Arbeitsmodell an Bedeutung gewinnt und auch von Unternehmen anderer Wirtschaftssektoren in Form des Corporate Coworking eingesetzt wird. Coworking Spaces verbinden professionelle Infrastrukturen für individuelles Arbeiten sowie vielfältige Settings für kooperative Arbeitssituationen. Hinzu kommt der soziale Aspekt des miteinander Arbeitens und die Ausprägung als Inspirations- und Kreativort. Mit zunehmender Verbreitung von Coworking Spaces entstehen Lernorte für neue Arbeitsformen, die für Kooperations- und Projektarbeit genutzt werden können. Hinsichtlich der Kooperationsmöglichkeiten bietet ein Coworking Space eine Fundgrube an potenziellen Partnern mit komplementären Fähigkeiten. Sind gemeinsame Projekte einmal initiiert worden, vereinfachen insbesondere die physische Nähe sowie vorhandene Infrastrukturen die Phasen der Projektdefinition, -umsetzung und -kommunikation. Coworking Spaces sind mehr als ein attraktiver dritter Arbeitsort zwischen Büro und Home Office. Die wissenschaftlichen Studien zur Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg zeigen, dass Coworking eine Neuinterpretation von Arbeit und Kooperation ermöglicht, aber auch hohe Anforderungen an Manager dieser Community sowie die Nutzer selbst stellt.

Keywords: Arbeitsmodell, Coworking, Coworking Space, Kooperationsarbeit, Kreativwirtschaft

1 Einführung

Coworking ist ein neues Arbeitskonzept, welches im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und durch den Einfluss der Kreativwirtschaft entstand [EMN15]. Coworking ermöglicht es Menschen, allein zu arbeiten und gleichzeitig im Hier und Jetzt miteinander verbunden zu sein [Sp12]. Insbesondere junge Unternehmen, Start-ups, Freiberufler, Kreative und digitale Nomaden nutzen diese meist offen und attraktiv gestalteten Räumlichkeiten, um dort zu arbeiten, voneinander zu profitieren und die Sichtbarkeit als Unternehmen zu erhöhen. Im Jahr 2005 wurde der erste so genannte Coworking Space, die *Hat Factory* in San Francisco, eröffnet [HS17]. Inzwischen hat sich Coworking zum globalen Trend entwickelt. Bis Ende 2019 soll die Anzahl der Coworking Spaces weltweit auf 22.000 anwachsen, dann werden rund 2,2 Mio. Menschen in Coworking Spaces arbeiten [Fo19].

Coworking Ansätze wurden insbesondere in den Branchen der Kreativwirtschaft populär. Diese Branchen weisen strukturelle Besonderheiten wie einen hohen Anteil an Klein- und Kleinstunternehmen auf [Sö09]. Die Defizite einer kleinen Unternehmensgröße werden durch starke Netzwerke und eine hohe Kooperationsbereitschaft und -intensität ausgeglichen. Aufträge werden in verschiedenen Kooperationsmodellen mit wechselnden Partnern erarbeitet [EMN16]. Ähnliche Arbeitssituationen weist auch die Projektarbeit im IT-Sektor auf, was die Analyse der Erfahrungen und Anforderungen besonders interessant macht.

[1] Hochschule der Medien, Wirtschaftsinformatik, Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart, engstler@hdm-stuttgart.de
[2] Hochschule der Medien, CREAM, Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart, heinzel@hdm-stuttgart.de

2 Coworking in der Kreativwirtschaft

2.1 Kreativbranchen als Vorreiter neuer Arbeitsmodelle

Die Kreativwirtschaft ist ein wichtiger Wirtschaftssektor [BM18], deren spezifische Arbeitssituationen auch als Modellversuch für künftige Arbeitsformen diskutiert werden [Grü12]. Die Einzigartigkeit auftragsbezogener Kooperationsmodelle und Arbeitsprozesse, ein hoher Professionalisierungsgrad der Beteiligten, der Anspruch individueller Lösungen bzw. Leistungsergebnisse mit hohen Kreativitätsanspruch, ein hoher Zeitdruck und begrenzte Ressourcen bei der Umsetzung stellen insgesamt Merkmale dar, die auch im Projektgeschäft wichtige Herausforderungen sind [EMN15]. Umso spannender ist es zu ergründen, wie diese Kreativbranchen arbeiten, wie das progressive Arbeitsmodell des Coworking bereits erfolgreich genutzt wird, und welche Einsatzfaktoren zu beachten sind.

Unter dem Überbegriff der Kreativwirtschaft werden Unternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen bzw. kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen [EMN15]. Die Geschäftsmodelle in der Kreativwirtschaft können unterschiedlich sein und umfassen *serienmäßig hergestellte und skalierbare Produkte* (z. B. Mediendienstleistungen wie Bücher, Zeitschriften, Filme und TV-Formate, Online-)Spiele, Apps etc.), *vor Ort hergestellte Produkte bzw. die Life Industrie* (z. B. interaktive Events, Erlebnisindustrie, Konzerte, Theater etc.) *und unternehmensbezogene Leistungen* (z. B. Design- und Konzeptentwürfe, Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, Werbe- und Marketingstrategien) [LKR16]. Zu den Aufgaben der Kreativakteure in allen Geschäftsmodellen gehören Aktivitäten wie die Marktforschung oder Trendanalyse, der kreative Akt selbst, die Herstellung kreativer Produkte und Dienstleistungen, das Marketing und der Zugang zu Kommunikations- und Vertriebskanälen.

Zur Unterstützung vieler dieser Aufgaben bieten die Coworking Spaces eine adäquate Ausstattung (z. B. Bürosituation, Workshop- bzw. Seminarsettings, Kreativzonen oder Maker Spaces). Zum Serviceangebot gehören meist auch Marktetingservices, die zu einer verbesserten Sichtbarkeit durch markenbildende Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Branding als Kreativort) und gemeinsame Veranstaltungen beitragen [PES18]. Dem Mangel an Wissen, z. B. über Finanzierungen, Rechtsgarantien, wirtschaftliche Zusammenhängen und Gründungsmethoden, kann durch organisiertes Coaching durch Rechtsberater oder Business Angels begegnet werden, die fest oder temporär als Ansprechpartner präsent sind. Darüber hinaus ist der Austausch mit erfahrenen Gründern aus der Community für die eigene Professionalisierung essenziell. Die Nutzung eines Coworking Space bleibt dabei stets unverbindlich und zeitlich flexibel. Auch die Art der Nutzung variiert und orientiert sich am jeweiligen situativen Bedarf. Vor allem Kreativunternehmen mit hohem Innovationsanspruch und starker Mitarbeiterorientierung nutzen Coworking als progressives Arbeitsmodell. In diesem Zusammenhang wird auch oft von einer effektiven Work-Life-Balance (Balance zwischen Arbeits- und Privatleben) sowie dem gelungenen Work-Life-Blending (strikte Trennung von Arbeits- und Privatleben verschwindet in der Gesamtlebenssituation) gesprochen. Durch die mehrdimensionale Flexibilisierung im Coworking Space wird für beide Ansätze ein Beitrag geleistet (*u.a. live@work, work@home*). Hier verbinden sich eine stark ausgeprägte Autonomie der Nutzer mit einer Situation der sozialen Verbundenheit, die zu hoher Arbeitsmotivation und Wohlfühlen führt [Fo14].

2.2 Kreativbranchen als Innovationsmotor für Wirtschaft und Gesellschaft

Die Kreativwirtschaft als besonderer Branchensektor wird auch als wichtiger Treiber für wirtschaftliche und soziale Innovationen in allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft bewertet. Deswegen wird ihr auch eine Rolle als Innovationstreiber und Vorreiter der digitalen Transformation zugemessen [BMW18; LKR16].

Auch hinsichtlich unternehmerischer Tätigkeiten erweisen sich die Kreativbranchen als zukunftsweisend, indem sie neue Geschäftsideen und Arbeitsszenarien realisieren. In Anbetracht der eher bescheidenen Größenverhältnisse der Einzelunternehmen, der spezifischen Arbeits- und Beschäftigungssituation (z. B. Freiberufler, Teilzeitarbeit, tlw. auch prekäre Arbeitssituationen [ENM 15]) wirkt der Coworking-Ansatz vielen spezifischen Herausforderungen entgegen und wird als experimenteller Lösungsansatz auch für andere Wirtschaftssektoren angesehen.

Die Akteure der Kreativbranchen haben hinsichtlich ihrer Konzepte zur Organisation von Arbeit und Kooperation über ihre eigenen Branchengrenzen hinaus Einfluss auf andere Wirtschaftszweige sowie die Gesellschaft (*Spill-over-Effekte*). Es sind die tief verankerte Bereitschaft zu Kooperation, die Nutzung neuester Technologien und die Position des Außenstehenden in Kooperationen mit anderen Branchen, die die Akteure der Kreativbranchen in eine einzigartige Lage bezüglich Open-Innovation-Prozessen mit kurzen Innovationszyklen versetzt [LKR16]. Unter dem Innovationsbegriff werden sowohl technische Innovationen wie z. B. Produkt- und Prozessinnovationen, als auch nicht-technische bzw. versteckte Innovationen, wie z. B. die Verbesserung von Produkteigenschaften (*Design Innovation*), die Erschließung neuer Geschäftsfelder und -modelle (*Business Model Innovation*) und auch die Veränderung etablierter Arbeitsprozesse (*Work Innovation*) zusammengefasst [GM08; He16]. Durch den zunehmenden technologischen Wandel steigt die Innovationsfähigkeit der Kreativschaffenden sogar kontinuierlich an, da die Lancierung neuer Informationstechnologien die Kosten für Produktion, Vertrieb, Vernetzung und Vermarktung deutlich minimieren. Auf der anderen Seite spiegeln Studien zur Innovationsfähigkeit des Mittelstands, die sich durch klassische forschungsorientierte Innovationsaktivitäten auszeichnet, die Schwierigkeit dieser bei der Entwicklung von substanziell neuen Innovationen im laufenden Betrieb wider [ZEW12]. Kurzlebige Entwicklungen stellen Unternehmen aller Branchen heute vor große Herausforderungen. Hier könnte die Kreativwirtschaft und ihre oft in freien Strukturen arbeitenden Protagonisten wertvolle Impulse auf unterschiedlichen Ebenen wie im Bereich der Arbeitsmethoden, des Prototyping, aber auch in der kooperativen Prozess- und Produktentwicklung setzen.

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen ist die Betrachtung der Digitalisierung als maßgeblicher Teil einer zukunftsfähigen Geschäftsstrategie entscheidend für alle Akteure der Kreativwirtschaft, denn digitale Leistungen erschließen ihrer Einschätzung nach neue Märkte und Zielgruppen [ELN13]. Der künstlerische und gesellschaftliche Anspruch der Kreativakteure an ihre Leistung fördert zudem einen besonderen Dialog im Prozess des digitalen Wandels, der die kulturelle Identität, die Wertediskussion in der Wirtschaft und Gesellschaft, sowie den sozialen Rahmen des Miteinanders integriert.

2.3 Coworking Spaces als Orte der Begegnung und Zusammenarbeit

Viele Akteure der Kreativwirtschaft haben erste Erfahrungen mit der Arbeit in Coworking Spaces gesammelt. Zu den ausschlaggebenden Kriterien für die Auswahl eines Coworking Space zählen vor allen Dingen die soziale Atmosphäre, Community, Verständigung mit anderen Mitgliedern und ähnliche Wertevorstellungen [Fo19]. Allerdings variieren die Erwartungen der Coworker an ihren Coworking Space je nach Arbeits- und Projektlage. Wichtig ist Ihnen allen insbesondere die Interaktion mit Anderen, flexible Arbeitszeiten und die Förderung zufälliger Ideen und Gelegenheiten sowie die soziale Klammer[Ba14].

Coworker profitieren auf der nutzerorientierten Seite auch von Faktoren wie dem funktionierenden Netzwerk, das sich rückwirkend positiv auf die eigene Produktivität auswirkt. Auf der sozialen Seite sind es weiche Faktoren, die zur Steigerung des Wohlbefindens und der Verbundenheit beitragen und dadurch indirekt auch die Produktivität begünstigen. Die Ergebnisse der Studie *Global Coworking Survey* bestätigen das gesteigerte Wohlempfinden von Coworkern durch den Aufenthalt und die Arbeit im Coworking Space: Sie fühlen sich zufriedener, kreativer, fokussierter, professioneller und sogar gesünder [Fo14]. Durch die durch ein professionelles Community Management gebotene Strukturierung wird dem Coworker ein möglichst freier Kopf garantiert, damit er sich ganz auf seine Arbeit konzentrieren kann. Dennoch bleibt es ein jedem frei, Hilfe in Anspruch zu nehmen und an der Gemeinschaft teilzuhaben. Die Arbeit im Space wird damit den Ansprüchen an Individualität und Gemeinschaft gerecht: Sie ist für jedes Mitglied selbstbestimmt, gestaltbar und auch individuell [Ba14]. Auch die Gestaltung der Arbeitsräume im Coworking Space richtet sich grundsätzlich nach den Vorlieben und Bedürfnissen der jeweiligen Community. Zu den wichtigsten Anforderungen auf infrastruktureller Ebene gehören die gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, die leistungsfähige Breitbandstruktur und das ausgewiesene Image als Kreativstandort [EMN15].

Des Weiteren unterscheiden sich Coworking Spaces in Breite und Ausprägung ihrer Angebote und bieten ihren Nutzern unterschiedliche Arbeitssituationen (Abb.1).

Abb.1: Mögliche Nutzungssituationen beim Coworking [EM18]

Der Gebrauch unterschiedlicher Settings in Coworking Spaces hängt vom Kooperationsverhalten der Nutzer und den tatsächlich in Anspruch genommenen Services ab. So können einerseits individuelle Arbeitssituationen durch zeitweises Anmieten von Büroarbeitsplätzen (*Shared Office*) oder der Zugriff auf erforderliche Arbeitsinfrastrukturen zur praktischen Umsetzung von Konzepten (*Maker Space*) realisiert werden. Andererseits können gemeinschaftliche Arbeitssituationen mit Kommunikationsinfrastrukturen genutzt werden, die teambezogen abgegrenzt (Project Office) oder in einem räumlich und kommunikativ geöffneten Setting (Creative Space) nutzbar sind [EM18].

Auch Unternehmen anderer Branchensektoren wenden das Konzept des Coworking bereits heute an, um insbesondere von den neuen kooperativen Arbeitsformen und dem verstärkt interdisziplinären Wissenstransfer zu profitieren. Unter dem Begriff des *Corporate Coworking* werden in Unternehmen Arbeitssituationen im Sinne des Coworking eingerichtet, die zur Flexibilisierung der Zusammenarbeit aus individuellen und unternehmensbezogenen Motiven beitragen. Die Umsetzung des *Corporate Coworking* kann unterschiedlichen Motiven des Coworking Rechnung tragen [BRS17]:

- *Raus aus dem Alltag:* Besondere Orte anmieten, Inspiration durch Arbeitsumfeld.
- *Einmietung:* Einrichtung von gemeinsamen Arbeitsplätzen für Mitarbeiter / Partner, um Nähe zu schaffen.
- *Sponsoring*: Zusammenarbeit ermöglichen und fördern.
- *Accelerator-/Inkubator-Programme:* Förderung von Freelancern & Start-ups.
- *Coworking statt Home-Office*: Überwinden der Isolation im Home Office.
- *Weiterbildung*: Erleben neuer Arbeitswelten, Lernorte und persönliche Kontakte.
- *Sabbatical*: Freizeit und Projektarbeit verbinden, Work-Life-Blending.

Viele Unternehmen haben bereits begonnen, Corporate Coworking mit unterschiedlichen Settings umzusetzen, wobei stets noch ein experimenteller Charakter mitschwingt. Man kann diese Ansätze auch als weiterentwickelte Arbeitsformen im Bereich der Wissensarbeit bewerten, die Ansätze wie *Desk Sharing* auf ein neues Niveau heben [BRS17].

2.4 Interdisziplinärer Austausch fördert Unternehmergeist

Als innovative Experimentier- und Kollaborationsräume sind Coworking Spaces häufig in kreativen Hotspots angesiedelt. Hier treffen multiple Kompetenzen, Ideen und Talente aufeinander, die mit Hilfe ihrer kollektiven Kreativität und ihrem technologischen Know-How das Innovationspotenzial ihrer jeweiligen Unternehmen erhöhen [Wi18]. Im Genaueren ist es die agile und innovative Kultur, die typischerweise bei den Start-ups zu beobachten ist (*Entrepreneurial Mindset*) und welche sich auf die weiteren Coworker überträgt. Deshalb fördern die Umwelteinflüsse und -ergebnisse im Coworking Space die unternehmerischen Möglichkeiten ihrer Nutzer und insbesondere die der Kreativakteure. Die institutionelle Nähe wirkt sich zudem, auf Grund von Gemeinsamkeiten, besonders förderlich auf den Wissensaustausch aus. Die Kunst der Wissensgenerierung liegt darin sich das Wissen anderer Coworker, welches meist in impliziter Form vorliegt, durch den offenen Erfahrungsaustausch zugänglich zu machen und auf die eigene Arbeit anzuwenden

[Eb16]. Der Erwerb von neuem, interdisziplinärem Wissen und die Erweiterung eigener Kompetenzen durch Lerneffekte innerhalb der Kooperationspartnerschaften fördert in besonderem Maße die fachliche Kompetenz des Coworkers und steigert den Erfolg seiner Unternehmung. Im Rahmen und Verständnis der Grundwerte des Coworking – Gemeinschaft, Kollaboration, Offenheit, Zugänglichkeit, Nachhaltigkeit – gestaltet sich die Zusammenarbeit der Coworker im Sinne eines gleichberechtigten Ausgangs für beide Partner, einer Win-Win-Austauschbeziehung [Se12]. Der wichtige Informationsaustausch und die gegenseitige Anregung findet dabei unmittelbar statt, tatsächliche Änderungen oder Verbesserungen werden erst im Laufe der Zeit ersichtlich.

3 Studienergebnisse zu Coworking in der Kreativwirtschaft

3.1 Zielsetzung der Studien

Durch die Durchführung mehrerer Studien zur Kreativwirtschaft, insbesondere zu neuen Arbeitsmodellen und -orten, neuen Formen der Kooperationsarbeit sowie der Organisation von Kreativarbeit, konnte eine umfangreiche Bestandsaufnahme der Arbeitssituation sowie besonderen Herausforderungen in den Kreativbranchen erarbeitet werden. Die Studienreihe *Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg*" [ELN12; ELN13; ELN14; EMN15] untersuchte hierzu von 2012-2015 die Entwicklung und Etablierung der Kreativbranchen in Baden-Württemberg. Neben der Erfassung wichtiger wirtschaftlicher Eckdaten, behandelte jede Studie vertiefende Schwerpunktthemen (z. B. *kooperative Arbeitssituationen, reale und virtuelle Kooperationsarbeit, Bedeutung und Anforderungen an Kreativzentren* in der Studie 2015 [EMN15]). Zudem gewährten Forschungsarbeiten zur Kreativwirtschaft in den ländlichen Regionen Baden-Württembergs sowie zum Vergleich auf internationaler Ebene tiefergehende Einblicke ihrer Präsenz und Bedeutung außerhalb des urbanen Raumes [EM14; EM18]. Zusätzlich konnten daran anknüpfende empirische Untersuchungen zur Kooperationsarbeit der Kreativakteure in Coworking Spaces über die neue Organisation von (Projekt-)Arbeit aufklären [PES18]. Die Kombination verschiedener Erhebungsmethoden aus strukturierten Tiefeninterviews und Online-Befragungen sowie Fallstudien zu Coworking Spaces lieferten einen fundierten Einblick in das Forschungsfeld. Die Ergebnisse der empirischen Studien bestätigen die spezifische Arbeitssituation in der Kreativwirtschaft und die Chancen neuer Arbeitsmodelle wie Coworking und Work-Life-Blending.

3.2 Wichtige Herausforderungen für Kreativunternehmen

Unternehmen der Kreativwirtschaft müssen sich – wie Unternehmen anderer Branchen – markt- und wettbewerbsorientierten Herausforderungen stellen (71%). Auf Grund der überwiegend kleinen Unternehmensgrößen kommt einer dauerhaften Existenzsicherung eine hohe Bedeutung zu (50%). Diese mündet für viele in einer unzureichenden Work-Life-Balance (36%). Zu den wichtigen Herausforderungen in der Kooperationsarbeit gehören vor allem das Finden geeigneter Partner (37%), die Nutzengenerierung aus bestehenden Netzwerken (37%) sowie die Professionalisierung der Zusammenarbeit (33%). Aber auch räumliche Distanzen stellen eine wesentliche Herausforderung dar. [EMN15]

Die Arbeitssituation ist somit von folgenden Herausforderungen geprägt [ENS14]:

- *Individuelle Arbeitssituation und Work-Life-Blending*
  - Keine klare Trennung von Beruf & Privatleben (v.a. in Kleinstunternehmen).
  - Die marktgeforderte Flexibilität wirkt sich auf die Work-Life-Modelle aus.
  - Gefahr der sozialen Vereinsamung im Kreativarbeitsprozess.
- *Intensive Kontaktarbeit als Geschäftsgrundlage*
  - Arbeitssituation ist geprägt von komplexer Kontaktarbeit mit Kooperationspartnern & Kunden.
  - Hohe Abhängigkeit von Kunden & Auftragnehmern, damit verbunden ein hoher Koordinationsaufwand.
- *Kreativität muss unter Zeitdruck entfaltet werden*
  - Häufiges Arbeiten oft unter starkem Zeitdruck.
  - Unvorhersehbarkeit des Kreativitätsaktes, ein durchgängig kontrollierter Tagesablauf ist fast unmöglich.
  - Jederzeitige Verfügbarkeit wird von den Ansprechpartnern (d. h. Teammitglieder, Kunden, Partner) erwartet.

Insbesondere für Klein- und Kleinstunternehmen ergeben sich Herausforderungen, die durch eine soziale Einsamkeit und Alleinverantwortlichkeit auf persönlicher Ebene verstärkt werden können.

3.3 Kooperative Arbeitssituationen

Kooperative Arbeitsformen spielen bei der täglichen Arbeit der Kreativschaffenden eine wichtige Rolle und können als strategische Maßnahme verstanden werden [Ge08], da sie aufgrund ihrer Unternehmensgröße zur Sicherung des Unternehmenserfolgs nötig sind. Kennzeichnend für Kooperationen, die in der Kreativwirtschaft aufgebaut werden, sind der Knowledge Spill-Over, eine persönliche Vertrauensbasis sowie eine kollektive und kreative Harmonisierung. Unterschiede in der Gestaltung der Kooperationsarbeit zwischen urbanem und ländlichen Raum sind kaum aufzuweisen.

Professionelle Kooperationsarbeit basiert auf stabiler und durch Vertrauen geprägte Zusammenarbeit, die infrastrukturell durch angemessene Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt wird. Derselbe Sprachraum und überbrückbare geografische Entfernungen zwischen den Kooperationspartnern vereinfachen bzw. begünstigen den regelmäßigen persönlichen Austausch. Durch die Nähe zu Kooperationspartnern werden spontane Treffen ermöglicht, um beispielsweise kurzfristig auf neue Projektentwicklungen zu reagieren. Der Erfolg von Kooperationen zeichnet sich auch durch ein hohes Maß an Vertrauen aus. Dies bestätigt sich auch in den Studienergebnissen zu den Beteiligten in kooperativen Arbeitssituationen: am häufigsten wird auf ständige bzw. feste Kooperationspartnern zurückgegriffen (68%), aber auch spontan einbezogene Partner (53%) sind wertvoll und erfordern ein hohes Maß an Flexibilität. Eine kontaktförderliche Umgebung,

die auch neue Kontakte erschließt und eine kooperative Zusammenarbeit ermöglicht, gewinnt in diesem Kontext eine hohe Bedeutung [EMN15].

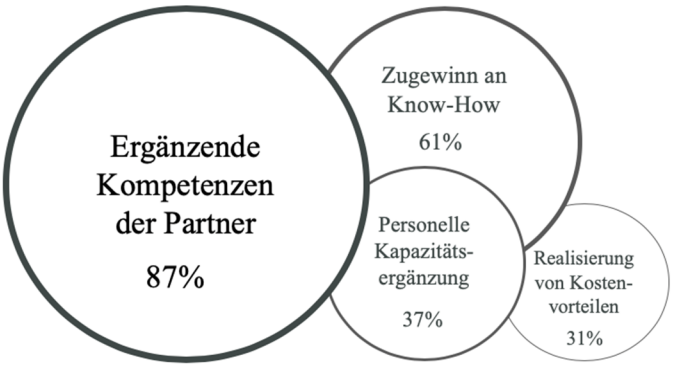

Abb.2: Merkmale erfolgreicher Kooperationen [EMN15]

Zu den wichtigsten Beweggründen für eine Kooperation mit einem Geschäftspartner (siehe Abb.2) gehören insbesondere die ergänzenden Kompetenzen der Partner (87%), der Zugewinn an Know-How (61%), die personelle Kapazitätsergänzung (37%) und die Realisierung von Kostenvorteilen (31%) [ENS14]. Hinsichtlich weiterer Mieter bzw. Nutzer des Coworking Space bevorzugen daher zwei Drittel der Kreativunternehmen vor allem Unternehmen der anderen Teilbranchen der Kreativwirtschaft. Die geringen Vorbehalte der Teilnehmer gegenüber der unmittelbaren räumlichen Nähe zu potenziellen Konkurrenten bestätigen sich durch die Präferenz der Teilnehmer an Unternehmen der eigenen Teilbranche als Nutzer (40%). Knapp ein Viertel aller Teilnehmer sprechen sich für eine Öffnung des Coworking Space für alle Wirtschaftsbereiche aus und auch Kultureinrichtungen werden von über einem Drittel als passende Mieter im Space erachtet [EMN15].

Neben realen Kontaktmöglichkeiten nimmt im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung auch die Kommunikation über virtuelle Plattformen und Tools zu. Hier liegen Vorteile in der zeit- und ortsunabhängigen Bearbeitung gemeinsamer Projekte begründet. Als große Chance wird zudem der mögliche Zugriff aller Beteiligter auf die Plattform zu jederzeit und von überall bewertet. Dadurch verfügt jeder über denselben Informationsstand und kann entsprechend auf Informationsänderungen reagieren [EMN15]. Die Anbahnung von Kooperationen findet nach wie vor eher im persönlichen Kontakt statt.

3.4 Coworking Spaces und Kreativzentren

Der enorme Zuwachs und die zunehmende Inanspruchnahme von Coworking Spaces und Kreativzentren verringert die negativen Effekte räumlicher, sozialer und zeitlicher Eingrenzung von Arbeit, mit welchen Freiberufler und Selbständige zu kämpfen haben.

Die Unterschiede zwischen einem *Coworking Space* und einem *Kreativzentrum* fallen nicht ins Gewicht und sind, wenn überhaupt in den Faktoren der Zielgruppe, der Flexibi-

lität und der Größe erkennbar [PES18]: Kreativzentren richten sich als eine Art Gründerzentrum vorwiegend an Gründer und Start-ups aus der Kreativwirtschaft, weshalb auch überwiegend verschließbare Räume auf langfristiger Basis vermietet werden. Flexible Mietmodelle, wie sie im Coworking Space geboten werden, gibt es eher selten, es sei denn, das Kreativzentrum verfügt über einen eigenen Coworking-Bereich. Zudem befinden sich Kreativzentren oftmals in revitalisierten Gebäuden, die bis zu 150 Mitglieder aufnehmen können. Vergleichsweise liegt die durchschnittliche Anzahl der Mitglieder in deutschen Coworking Spaces bei 60 Personen [PES18].

Das kollektive Arbeiten in Coworking Spaces und Kreativzentren führt zu einem Wissens- und Ressourcenaustausch, der dem Coworker einen Einstieg in das Berufsleben erleichtert. Zudem stellt dieses flexible und mobile Organisationsmodell eine Neuerung innerhalb des wissensgeprägten Dienstleistungssektors dar. Die physische Nähe und damit die Gewährleistung des persönlichen Kontakts stehen für die Nutzer von Coworking Spaces im Vordergrund (siehe Abb. 4).

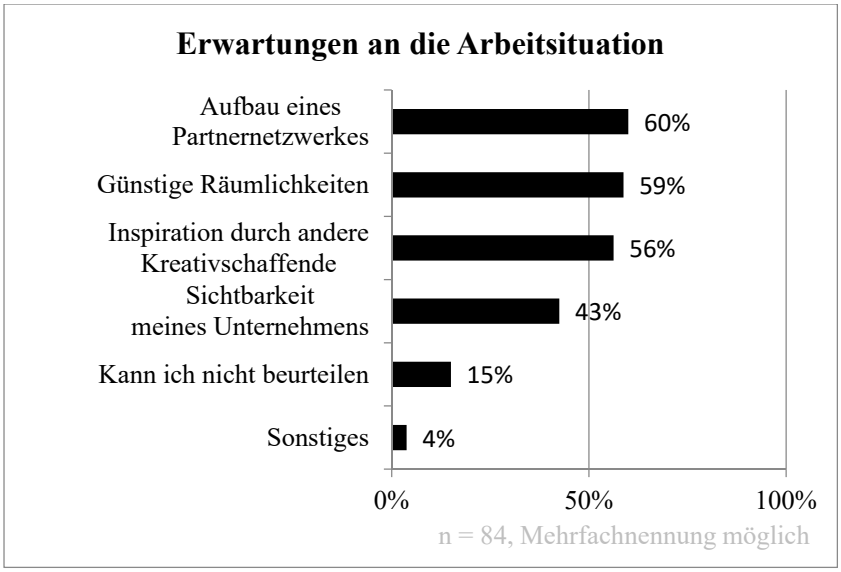

Abb.3: Erwartungen an die Arbeit in Coworking Spaces oder Kreativzentren [EMN15]

Der Aufbau eines Partnernetzwerks ist den Nutzern am wichtigsten (60%) und auch die Inspiration durch andere Kreativschaffende (56%) kann durchaus mit dem Netzwerkgedanken in Verbindung gebracht werden. Auch die Steigerung der Sichtbarkeit des eigenen Unternehmens (43%) wird durch die Ansiedlung am Kreativstandort erwartet. Dies steht in Verbindung mit dem Wunsch, dass durch die Arbeit im Coworking Space neue Kooperationen entstehen, die sich in räumlicher Nähe entsprechend umsetzen und entwickeln lassen. Günstige Räumlichkeiten (59%) gehören dabei zur Grunderwartung der Befragten [EMN15].

Bezüglich der Angebote in einem Coworking Space oder Kreativzentrum stellen *Räumlichkeiten für Besprechungen* (66%) und eine *frei nutzbare Informationstechnik* (50%) die zwei wichtigsten Anforderungen dar (siehe Abb. 4). Das Catering und Bistro (43 %) stellt

einen Sonderfall dar, da es sowohl zu den harten als auch zu den weichen Faktoren gezählt werden kann. Neben der gastronomischen Versorgung werden diese Einrichtungen auch immer gerne zum Austausch und Vernetzen aufgesucht. Sie stehen oftmals nicht nur für die Nutzer der Coworking Spaces und Kreativzentren zur Verfügung, sondern auch der Öffentlichkeit. Im Weiteren bewerten knapp ein Drittel (29 %) die gezielte Förderung oder das gezielte Coaching durch ein Gründerzentrum als gleichermaßen wichtig wie Marketingdienste innerhalb des Hauses. Zusätzlich zu der Förderung durch ein Gründerzentrum haben für jeden Fünften (21 %) Weiterbildungsangebote einen hohen Stellenwert. Auch ein Veranstaltungskalender mit festen Events und das Branding als Kreativstandort haben hohe Bedeutung für die Kreativakteure und können sich positiv auf Ihre Sichtbarkeit auswirken [ELN12].

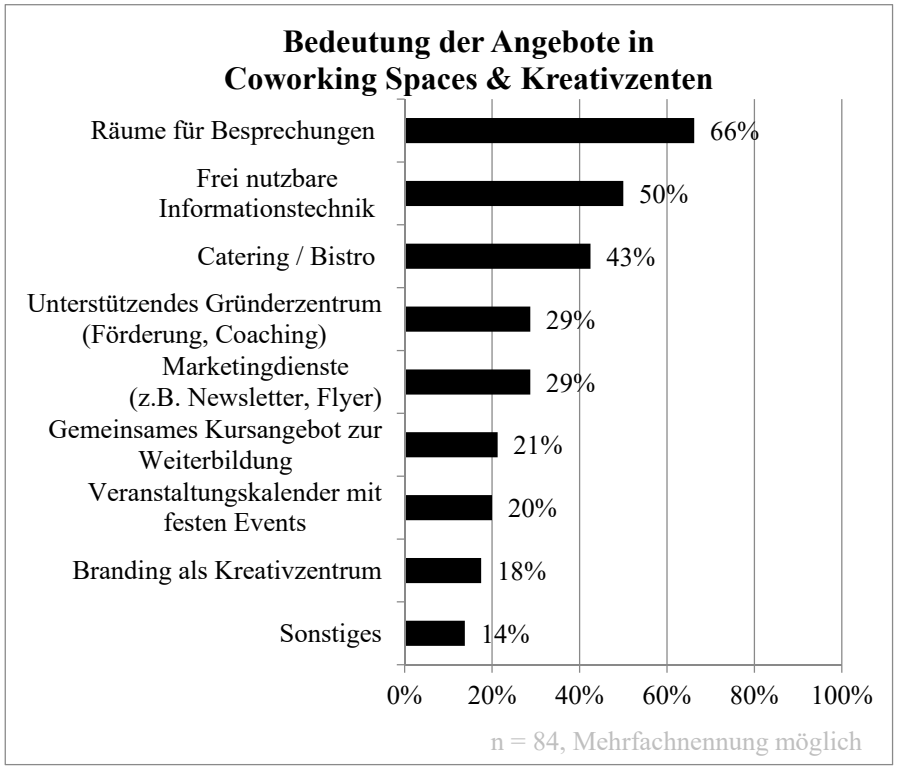

Abb. 4: Bedeutung der Angebote in Kreativzentren und Coworking Spaces [EMN15]

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Coworking Spaces bzw. Kreativzentren weit mehr als einen effektiv nutzbaren Arbeitsplatz bieten (müssen). Sie bilden ein Ökosystem, das seinen Nutzern individuelle und kooperative Arbeitssituationen sowie ergänzende Infrastrukturen bietet. Fallstudien von Coworking Spaces und Kreativzentren in urbanen und zunehmend auch ländlichen Räumen zeigen heute eine gelebte Vielfalt, die durch den Einfluss des Betreibers bzw. eines aktiven Community Managements und dort entstandenen sozialen Gruppen geprägt sind [EM19; PES18]. Beobachtbar ist dabei auch ein Trend, dass die Angebote nicht mehr nur von jungen, kreativen Unternehmen genutzt werden, sondern als ergänzende Bürosituation aus persönlichen Gründen gebucht werden (z. B.

raus aus dem Home-Office, Vermeidung von Reisezeiten [Mo03]), was die Gefahr der Reduktion auf eine attraktive Büromietfläche und den Verlust des besonderen Spirits mit sich bringt.

4 Diskussion und Handlungsempfehlung

Durch die durchgeführten Studien zu Arbeitssituationen und dem progressiven Arbeitsmodell des Coworking in der Kreativwirtschaft wurde verdeutlicht, wie wichtig Kooperationsarbeit und kooperative Arbeitssituation für Kreativunternehmen sind und welches Potenzial in diesem Zusammenhang in der Nutzung von Coworking Spaces liegt. Durch die räumliche Nähe wird das Knüpfen von Kontakten und die Erweiterung des Netzwerks erleichtert. Zudem begünstigt die geringe Entfernung zu branchenübergreifenden Kooperationspartnern eine schnellere Kommunikation, die Erweiterung eigener Kompetenzen durch den Wissenstransfer und damit auch das verstärkte Wachstum des eigenen Unternehmens bzw. eigener Unternehmungen. Aufgrund der für die Kreativakteure so kennzeichnenden erhöhten Innovationsfähigkeit, digitaler Fertigkeit und dem verstärkt unternehmerischen Mindset, werden die unternehmerischen Möglichkeiten eines jeden Nutzer durch die Zusammenarbeit im Coworking Space erweitert und bestärkt. Im Weiteren tragen stark ausgeprägte Umfeld-Faktoren im Coworking Space in besonderem Maße zur Professionalisierung der Kooperationsarbeit von Kreativschaffenden bei. Darüber hinaus sind es entscheidende Standortfaktoren, wie die zentrale Lage mit guter Anbindung an ÖPNV-Verkehrsmittel und das Image als Kreativstandort, die sich positiv auf die Sichtbarkeit der Kreativunternehmen in der Wirtschaft und Gesellschaft auswirkt.

Im Vergleich dazu nutzt ein *Shared Space* eine Bürogemeinschaft, die sich meist aus einem Bekanntenkreis von branchenähnlichen Menschen ergibt. Zusätzliche Serviceleistungen wie die Küchenausstattung oder Networking-Events sind hier im niedrigen Mietpreis nicht inbegriffen. Zudem ist die Außensichtbarkeit des Shared Space eher gering und Interessenten können nur schwer darauf aufmerksam werden. Auch in einem *Shared Corporate Office*, welches von einem Unternehmen geführt wird, sind Coworker „als frischer Wind“ neben den eigenen Mitarbeitern gerne gesehen. Ihr Mietplatz kann ihnen jedoch bei Aufstockung eigener Mitarbeiter schnell wieder entrissen werden. Die jungen Talente zahlen ihren eigenen Mietanteil, von dem sie nur im Falle einer Kooperation mit dem Unternehmen befreit werden. Sofern es einen hierfür Zuständigen gibt, profitieren sowohl die Mitarbeiter als auch Coworker von der Unternehmenskultur entsprechenden Serviceleistungen. Zudem werden in einem *Incubator* oder *Accelerator* mehrere Start-up-Teams mit neuartigen, skalierbaren Geschäftsideen aufgenommen und von einem Manager oder Mentoren betreut. Die Servicequalität liegt hierbei sehr hoch, da es Fördergeldgeber gibt, die das gesamte Konzept unterstützen. Die Zusammenkunft wird vertraglich festgehalten, ist sehr verbindlich und gibt strikte Regeln wie z. B. die Geheimhaltung firmenbezogener Informationen vor. Bis auf werbewirksame Programmstarts fallen beide Modelle aber nicht sonderlich nach außen auf [HS17].

Der stärkere Fokus auf cross-sektorale Kooperationen zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand birgt enormes Potenzial zur Förderung des Wirtschaftsstandorts und ist von gegenseitigem Wert für die Beteiligten. Die Nutzung von Coworking Spaces als progres-

sive Arbeitsräume zur Förderung der Gestaltung und Professionalisierung der Kooperationsarbeit zwischen Kreativschaffenden wird daher als zukunftsweisend bewertet.

5 Zusammenfassung und Thesen

Coworking ist eine besondere Form der Zusammenarbeit und des Austauschs und wird als zukunftsweisende Arbeitsform im Kontext von Arbeit 4.0 eingeordnet. Coworking fördert insbesondere die Kreativarbeit (somit auch die Projektarbeit), die Kooperationsarbeit in wechselnden Arbeitssituationen und flexibilisiert die Nutzung eines professionellen Arbeitsorts. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit und professionelle kooperative Arbeitssituationen kommen insbesondere durch die Nutzung von Coworking Spaces zur Geltung. Diese gewinnen einerseits als unternehmensübergreifende Arbeitsorte insbesondere in Kreativbranchen für Klein- und Kleinstunternehmen an Bedeutung, sind aber auch auf anderen Arbeitssituationen übertragbar. So werden inzwischen die Vorteile, die sich aus Coworking Spaces ergeben, auch von Unternehmen, die nicht in der Kreativ- und Kulturwirtschaft aktiv sind, erkannt und genutzt. Durch die gesammelte zunehmende Erfahrung der Unternehmen mit Corporate Coworking ergeben sich neue Möglichkeiten und Chancen bei dem experimentellen Einsatz von verschiedenen Koordinationsmustern innerhalb dieser Unternehmen [BRS17]. Da auch in anderen Branchen außerhalb der Kreativwirtschaft Innovations- und Kreativarbeit geleistet wird, werden hier in Zukunft neue Arbeitsformen und -modelle entstehen, die insbesondere durch die Interaktionen zwischen Corporates und Kreativen bestimmt werden. Weiterhin bleibt es spannend zu erforschen, wie sich die Kreativwirtschaft im ländlichen Raum entwickeln wird und inwieweit sich eigenständige Netzwerke langfristig etablieren können [EM14; EM18].

Zusammenfassend können folgende Thesen formuliert werden: Coworking …

- treibt die digitale Transformation mit Innovationskraft und einem Entrepreneurial Spirit voran,
- befürwortet den interdisziplinären Austausch und ist vielfältig anwendbar (z. B. Kreativquartiere, Corporate Coworking),
- ist ein Modell für spezifische (z. B. Auftragsarbeit, Projekte) und besondere individuelle Arbeitssituationen (z. B. Teilzeitarbeiter, Pendler, verteilte Teams),
- hilft bei kreativen und wirtschaftlichen Herausforderungen (z. B. Zeitdruck, Anforderungsänderungen, Kooperationsarbeit, Agile Arbeitsformen),
- fördert verschiedene Kooperationsmodelle für (Open) Innovation,
- experimentiert mit neuen Arbeitsansätzen (z. B. Work-Life-Blending, Agilität),
- integriert die kulturelle und kreative Perspektive in einer dynamischen Umwelt,
- erfordert ein professionelles Community-Management im Coworking Space,
- stellt hohe Anforderungen an Eigenverantwortlichkeit sowie die Sozialkompetenz der Nutzer als Teil einer dynamischen Community,
- leistet einen Beitrag für eine (räumlich) erweiterte Agilität in der Projektarbeit.

- ermöglicht ein verbessertes Work-Life-Blending von (Projekt-) Mitarbeitern,
- ist kein Universalmodell für alle Arbeitssituationen in Unternehmen.

Quellenverzeichnis

[Ba14] Bauer, W.; Rief, S.: Stiefel; K.-P.; Weiss, A.: Faszination Coworking: Potenziale für Unternehmen und ihre Mitarbeiter, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2014.

[BM18] BMWi (Hrsg.): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2018. Kurzfassung, Berlin: BMWi, 2018, Link: https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2018/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk.pdf?__blob=publicationFile&v=14, Abrufdatum: 20.06.2019, 2018.

[BRS17] Bauer, W.; Rief, S.; Stiefel, K.-P.: Corporate Coworking – Innovationstreiber für Unternehmen, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2017.

[Eb16] Ebert, D.: Wissenstransfer im Coworking Space: Lokale Lerneffekte und geographische Nähe, Bremen: Universität Bremen, 2016.

[ELN12] Engstler, M., Lämmerhirt, J., Nohr, H.: Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012 - Ergebnisse einer Befragung von Kreativschaffenden, Stuttgart: Kohlhammer, 2012.

[ELN13] Engstler, M., Lämmerhirt, J., Nohr, H.: Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2013 - Ergebnisse einer Befragung von Kreativschaffenden, Stuttgart: Kohlhammer, 2013.

[EM14] Engstler, M., Mörgenthaler, L.: Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum: Situationsbeschreibung und Entwicklungsperspektiven - Ergebnisse einer Untersuchung der Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg, Stuttgart: Hochschule der Medien, 2014.

[EM18] Engstler, M.; Mörgenthaler, L.: Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum: Kommunikationskonzept und Förderansätze. Situation und Potenziale von Coworking zur Förderung der Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum in Baden-Württemberg, Stuttgart: MLR und HdM, 2018.

[EMN15] Engstler, M.; Mörgenthaler, L.; Nohr, H.: Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2015 – Reale und virtuelle Orte der Kooperation von Kreativschaffenden in Baden-Württemberg, München: Grin, 2015.

[ENS14] Engstler, M.; Nohr, H.; Suditsch, I.: Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2014 - Ergebnisse einer Befragung von Kreativschaffenden, Stuttgart: Kohlhammer, 2014.

[Fo14] Foertsch, C.: Deskmag´s coworking survey, Link: https://www.dropbox.com/s/5n466f7mv4qs0kd/ResultsOfTheCoworkingSurveyCoworkingEuropeLisbon2014.pdf, Abrufdatum: 13.06.2019, 2014.

[Fo19] Foertsch, C.: 2019 State of Coworking: Over 2 Million Coworking Space Members Expected, 23.05.2019, Link: www.deskmag.com/en/2019-state-of-coworking-spaces-2-million-members-growth-crisis-market-report-survey-study, Abrufdatum: 20.06.2019.

[Ge08] Georgieff, P.; Kimpeler, S.; Müller, K.; Rammer, C.: Dritter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht, Wien: arge creativ wirtschaft austria, 2008.

[GM08] Green, L.; Miles, I.: Hidden innovation in the creative industries, Research Report, London: NESTA, Link: http://www.nesta.org.uk/hidden-innovation-in-the-creative-industries/, Abrufdatum: 12.04.2019, 2008.

[Grü12] Grüner, H.: Management für Kreativunternehmen, Stuttgart: Kohlhammer, 2012.

[He16] Heimer, T.; Berger, F.; Enenkel, K.; Radauer, A.; Talmon-Gros, L.; John, R.; Jöstingmeier, M.; Köhler, T.; Pflanz, K.; Ritter, C.: Ökonomische und verwaltungstechnische Grundlagen einer möglichen öffentlichen Förderung von nichttechnischen Innovationen, Frankfurt am Main: technopolis group Germany, 2016.

[HS17] Hasenöhrl, R.; Sigl, R.: Do what you love: The coworking Guide to the Galaxy, Salzburg: Coworking, Salzburg, 2017.

[LKR16] Lange, B.; Knetsch, F., Riesenberg, D.: Kollaborationen zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand - Erfolgsfaktoren, Methoden und Instrumente, Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.

[Mo13] Moriset, B: Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. halshs-00914075, Link: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document, Abrufdatum: 15.07.2019, 2013.

[PES18] Pepler, V.; Engstler, M.; Stiefel, K.-P.: Kooperationsarbeit zwischen Akteuren der Kultur - und Kreativwirtschaft in Coworking Spaces und Kreativzentren. Wissenschaft und Forschung an der Hochschule der Medien, Stuttgart. Link: https://www.hdm-stuttgart.de/science/view_beitrag?science_beitrag_ID=473, Abrufdatum: 16.4.2019, 2018.

[Se12] Sennett, R.: Zusammenarbeit – was unsere Gesellschaft zusammenhält, München: Hanser Verlag, 2012.

[Sö09] Söndermann, M.; Backes, C.; Arndt, O.; Brünink, D.: Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der Kulturwirtschaft zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht. Forschungsgutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Forschungsbericht Nr. 577. Berlin: BMWi, 2009

[Sp12] Spinuzzi, C.: Working Alone Together - Coworking as Emergent Collaborative Activity. In: Journal of Business and Technical Communication 26 (4), S. 399-441, 2012.

[Wi18] Wirtschaft digital Baden-Württemberg: Zehn regionale Digital Hubs für Baden-Württemberg, Link: https://www.wirtschaft-digital-bw.de/massnahmen/digital-hubs/, Abrufdatum: 25.03.2019, 2018.

[ZEW11] Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW); Prognos AG; Universität Mannheim: Systemevaluierung „KMU-innovativ“, Mannheim/Berlin: BMWi, 2011.