

Gemeinsam arbeiten: Neue Räume für die urbane Co-Kultur

Stefan Bergheim, Kirsten Brühl

Expertise zum Themenfeld »Zukunft der Arbeit«

Gemeinsam arbeiten: Neue Räume für die urbane Co-Kultur

Stefan Bergheim, Kirsten Brühl

Expertise zum Themenfeld »Zukunft der Arbeit«

© 2016 randstad stiftung

Herausgegeben von:

Heinz-Otto Mezger, randstad stiftung,
in Zusammenarbeit mit der Foresight Consult GmbH
Erschienen als E-Book im September 2016

Kontakt:

randstad stiftung
Helfmann-Park 8
65760 Eschborn
Telefon: 06196. 998 98 67
Fax: 06196. 777 13 58
info@randstad-stiftung.de
www.randstad-stiftung.de

Foresight Consult GmbH:
Stefan Bergheim, Kirsten Brühl
www.foresightconsult.org

Redaktion: Laila Nissen

Gestaltung und Satz: Crolla Lowis, Aachen
Schriften: Frutiger und Lyon



randstad stiftung
impulse für unsere
arbeitskultur

Inhalt

1. Einleitung: Neue Räume für alte Bedürfnisse	6
2. Grundbedürfnisse in der Arbeitswelt	8
2.1. Bekannte Bedürfnisse und neue Instabilitäten	
2.2. Drei Phänomene der neuen Arbeitswelt	
2.3. Fazit: Neue Räume als Basis für eine neue Arbeitskultur	
3. Methodischer Ansatz	25
3.1. Zwölf explorative Experteninterviews	
3.2. Evaluative qualitative Inhaltsanalyse	
4. Neue Räume in Frankfurt – Studienergebnisse	32
4.1. Wege zu Zugehörigkeit und Verbundenheit	
4.2. Hohes Innovationspotenzial	
4.3. Bedeutung der Hostingaktivität	
4.4. Unterschiedliche Beteiligungs- und Gestaltungsintensität	
4.5. Offenheit und Zugänglichkeit	
4.6. Verschiedene Finanzierungsmodelle	
5. Gestaltungsoptionen	50
5.1. Empfehlungen für mehr Co-Kultur für Individuen	
5.2. Empfehlungen für mehr Co-Kultur für Unternehmen	
5.1. Empfehlungen für mehr Co-Kultur für die Politik	
6. Fazit: Viel Potenzial, das Macher braucht	54
6.1. Ausblick: Wovon wir in Zukunft mehr sehen werden	
Literatur	58
Steckbriefe Co-Spaces	60
Glossar	62
Autoren	65

1. Einleitung: Neue Räume für alte Bedürfnisse

Die Arbeitswelt in Deutschland wandelt sich tiefgreifend: Beschäftigungsverhältnisse werden volatiler; entsprechend nehmen Bindung und Verbindlichkeit ab. Mitarbeiter vieler Firmen sind von Entlassungswellen betroffen. Change-Prozesse transformieren Unternehmen in immer kürzeren Zyklen. Der Anspruch an die Flexibilität von Mitarbeitern steigt vielerorts ebenso wie die Erwartung an deren Selbstverantwortung. Die Dynamik dieser Veränderungen und die mit ihr verbundenen Herausforderungen haben Studien in den vergangenen Jahren aus vielen Perspektiven beschrieben und untersucht.¹

» Vernetzung in Co-Working-Spaces, Digitale Labs und Inkubatoren

Gleichzeitig formieren sich neue alternative Arbeitsstrukturen. Ob Co-Working-Räume, Digitale Labs oder Inkubatoren: Insbesondere in Metropolen und Ballungsräumen etablieren sich innerhalb und außerhalb von Unternehmen vielfältige, auf Vernetzung angelegte Strukturen. Sie ermöglichen vor allem Selbstständigen, Freiberuflern, teilweise aber auch Angestellten klassischer Unternehmen neue Formen des Arbeitens. Diese Netzwerkstrukturen funktionieren oft nach anderen Regeln als traditionelle Unternehmen und sind explizit auf Kooperation und Kollaboration ausgelegt. Solche gerade entstehenden »Räume für die urbane »Co-Kultur« bzw. kurz »Co-Spaces« und deren Kultur zu untersuchen, ist Ziel dieser qualitativen Kurzstudie.

» Neue Arbeits-Räume in Frankfurt am Main

Am Beispiel von Frankfurt am Main zeigen wir, welche Arten neuer Arbeits-Räume entstehen, mit welchen Zielen sie antreten, wie sie funktionieren, welche Faktoren zu ihrem Erfolg beitragen – und welche Bedürfnisse sie in unserer heutigen Arbeitswelt erfüllen oder perspektivisch erfüllen könnten. Die zentrale Hypothese unserer Forschung lautet: Neue Arbeits-Räume entstehen nicht nur, um das Wirtschaften effizienter zu machen und Innovationen zu erzeugen, sondern sie dienen auch dazu, menschliche Grundbedürfnisse wie Zugehörigkeit und Bindung zu befriedigen, die in klassischen Arbeitsverhältnissen zunehmend frustriert werden. Um diese Hypothese zu prüfen, haben wir zwölf Experteninterviews mit Machern und Initiatoren von »neuen Arbeits-Räumen« in Frankfurt geführt. Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse haben wir anschließend abgeleitet, welchen Beitrag diese neuen Räume zu einer neuen Arbeitswelt und -kultur leisten (können) und welche Gestaltungsoptionen Einzelne, Unternehmen und die Politik haben, um sie zu fördern.

Kirsten Brühl und Stefan Bergheim,
Frankfurt am Main im Juli 2016

¹ Siehe z. B. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), Standing (2015), Sattelberger et al. (2015), Laloux (2015).

2. Grundbedürfnisse in der Arbeitswelt

In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten scheint in der Arbeitswelt vor allem das Bedürfnis nach Status und Anerkennung große Aufmerksamkeit erhalten zu haben. Wissenschaftlich ist dieses Bedürfnis gut erforscht: Beispielsweise verweist David Rock auf Ergebnisse der Hirnforschung, nach denen ein höherer relativer Status in der »Hackordnung« zu einer Aktivierung der Hirnregion des Striatum (unter anderem ausschlaggebend für das Zusammenwirken von Motivation, Emotion und Kognition) und zu einer höheren Ausschüttung des Glückshormons Dopamin führt.² Geld, Titel und Statussymbole sollen in der Arbeitswelt das Bedürfnis nach Anerkennung befriedigen – oft allerdings mit wenig nachhaltigem Einfluss auf die Zufriedenheit. Über die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen besteht Einigkeit darin, dass Status nicht nur mit Äußerlichkeiten, sondern in erster Linie mit der relativen Position einer Person zu tun hat und somit nicht beliebig vermehrbar ist. So zeigt der Soziologe Amitai Etzioni, dass Anerkennung aus der normativen Bewertung von Erreichtem entsteht, sich aber immer auf eine klare vertikale Struktur aus Status und Rang bezieht.³

» Bedürfnis nach Zugehörigkeit im Arbeitsleben

Ein möglicher Grund für die Entstehung neuer Räume für die urbane Co-Kultur ist der Wunsch nach Befriedigung eines anderen wichtigen Bedürfnisses, welches in der Arbeitswelt bislang wenig Aufmerksamkeit erhielt: des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit, Verbundenheit und positiven Beziehungen. Menschen sind soziale Wesen. Dieses soziale Bedürfnis allein in den privaten Bereich zu verweisen, reicht vielen Menschen heute nicht mehr. Sie wollen es auch während der Arbeit befriedigen.

² Rock, David (2008): SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*. Issue One. Seite 3.

³ Etzioni, Amitai (1968): *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*. New York: The Free Press. Seite 624.

Psychologen und Neurowissenschaftler sind sich über die Bedeutung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit einig. Für den Psychologen Seymour Epstein ist der Wunsch nach positiven Beziehungen eines der vier fundamentalen Bedürfnisse.⁴ Der Hirnforscher Rock zeigt, dass das Gehirn anders reagiert, je nachdem ob wir Mitgliedern oder Nichtmitgliedern unserer jeweiligen »Gruppe« gegenüberstehen. Mehr Nähe geht mit einem höheren Ausstoß des Hormons Oxytocin einher. »Verbundenheit ist ein gutes Beruhigungsmittel in Momenten großer Verunsicherung und Angst«, heißt es in »Führen mit Hirn«, einem Ratgeber, der Erkenntnisse aus Hirnforschung, Psychologie und Verhaltensökonomie für das Management darstellt.⁵ Ein Verlust von Verbundenheit – der vermutlich für viele Menschen mit der Auflösung tradierter Arbeitsstrukturen einhergeht – aktiviert im Gehirn dieselben neuronalen Netzwerke, die körperlichen Schmerz verarbeiten.

Der Entwicklungsökonom Manfred Max-Neef nennt das Bedürfnis nach Zuwendung und Liebe, welches unter anderem durch Toleranz und Solidarität oder durch »Räume für Gemeinschaft« befriedigt wird, in denen Menschen sich mitteilen und sich um andere kümmern können.⁶ Der Soziologe Etzioni arbeitet die horizontale Dimension von Beziehungen heraus (im Unterschied zur vertikalen Dimension beim Statusbedürfnis), aber auch die begrenzte geographische und zahlenmäßige Reichweite menschlicher Beziehungen. Weitere Erkenntnisse zum Bedürfnis nach Zugehörigkeit lassen sich von den neuen, erst Mitte der 1990 Jahre entstandenen »sozialen Neurowissenschaften« erwarten. Sie kombinieren biologische und soziale Forschungszugänge.

⁴ Epstein, Seymour (2003): Cognitive-Experiential Self Theory of Personality, In: Millon, Thomas, M. L. Lerner, I. B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of Psychology: Handbook of Psychology*, Vol. 5, Personality and Social Psychology, New York: John Wiley & Sons, Inc. Seite 159–184.

⁵ Purps-Pardigol, Sebastian (2015): *Führen mit Hirn*, Frankfurt: Campus. Seite 51.

⁶ Max-Neef, Manfred (1991): *Human Scale Development. Conception, Application and Further Reflections*. New York and London: The Apex Press. Seite 32.

Das *Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften* zum Beispiel forscht derzeit zu »Grundlagen des menschlichen Sozialverhaltens & Neuroökonomie« sowie zur »Plastizität des sozialen Gehirns«. Zusammenhänge, die für den Aufbau kooperativer und kollaborativer Strukturen in einer urbanen Co-Kultur von großer Bedeutung sind.⁷

» **Bedürfnis nach Orientierung, Stabilität und Sicherheit**

Außer auf Status und Zugehörigkeit weisen Wissenschaftler auf drei weitere menschliche Bedürfnisse hin, die möglicherweise ebenfalls in den neuen Räumen bzw. Co-Spaces befriedigt werden: zunächst auf das Bedürfnis nach Orientierung, Stabilität und Sicherheit. Epstein zeigt auf, wie wichtig die Stabilität und die Kohärenz des Wahrnehmungssystems eines Menschen sind.⁸ Rock unterstreicht, dass gewohnte Strukturen und wiedererkennbare Muster zu deutlich niedrigerem Energieverbrauch des Gehirns führen. Und Etzioni konstatiert, dass es für Menschen hilfreich ist, wenn die Signale aus ihren verschiedenen Bezugssystemen (Bildung, Arbeit etc.) harmonisch zusammenpassen.

» **Bedürfnis nach Freiheit und Autonomie**

Daneben werden in der Hirnforschung und der Entwicklungsökonomie das Bedürfnis nach Freiheit und Autonomie genannt: Wenn Menschen Kontrolle über ihr Umfeld haben oder aus verschiedenen Optionen auswählen können, wird im Gehirn die Inselrinde aktiviert – die für Empathie und Lustempfinden wichtig ist – und die Zufriedenheit steigt. Für Max-Neef gibt es einen Zusammenhang zwischen Freiheit, Autonomie, Selbstachtung, Mut, Aufgeschlossenheit und anderen Aspekten. Hier könnte ein Bezug zur Innovationsfähigkeit von Menschen und Organisationen bestehen. Schließlich soll das Bedürfnis nach Spaß und Freude erwähnt werden, welches aber nicht von allen hier ausgewählten Forschern genannt wird. Der Psychologe Epstein bezieht sich auf Sigmund Freuds Lustprinzip, während Etzioni die Notwendigkeit einer zeitnahen Belohnung für Aktivitäten hervorhebt.

⁷ www.cbs.mpg.de

⁸ Epstein (2003). Seite 9.

2.1. Bekannte Bedürfnisse und neue Instabilitäten

Während menschliche Bedürfnisse über die Zeit eine große Konstanz aufweisen, hat sich der Rahmen für ihre Befriedigung in den letzten Jahren stark gewandelt. »Die Arbeitswelt ist vielfältiger und weiblicher, aber auch instabiler geworden«, heißt es im aktuellen »Grünbuch Arbeiten 4.0« des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.⁹ Doch worin bestehen diese Instabilitäten?

Die gesamtwirtschaftlichen Daten für Deutschland deuten auf eine insgesamt positive Entwicklung hin: Die Arbeitslosigkeit liegt weit unter dem internationalen Durchschnitt und ist in den letzten Jahren deutlich gesunken. Gleichzeitig bleibt die Arbeitszufriedenheit nach den Zahlen des »Sozioökonomischen Panels« seit Jahren stabil.¹⁰

Unterhalb dieser Oberfläche ist vieles in Bewegung geraten. Die neuen Instabilitäten könnten tradierte Bindungs- und Zugehörigkeitskonstruktionen in Frage stellen und somit aufseiten der Beschäftigten Impulse setzen, das Bedürfnis nach Zugehörigkeit auf andere Art und Weise stillen zu wollen als bisher. Einige Beispiele zeigen die Bandbreite der Veränderungen:

Umbau etablierter Unternehmen

Große Entlassungswellen mit Tausenden abgebauten Stellen haben in den letzten Jahren etablierte Unternehmen in verschiedenen Branchen betroffen, von *T-Systems* über die *Barmer GEK* und *Siemens* bis hin zur *Deutschen Bank* und *Signal Iduna*.

⁹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Seite 24.

¹⁰ Brenke, Karl (2015): Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden, DIW Wochenbericht Nr. 32+33.2015. Seite 720.

Mehr Projektarbeit

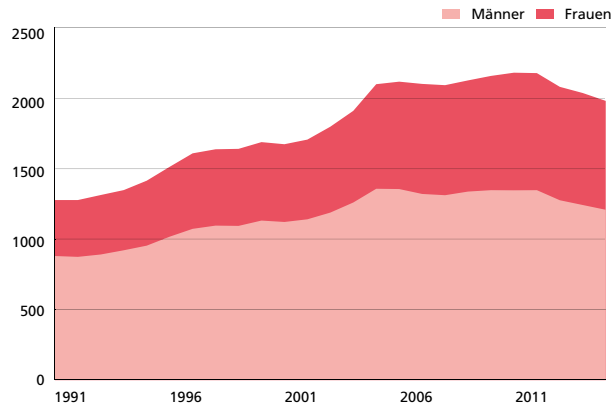
Unternehmen nutzen in ihren IT-, Finance- und Entwicklungsbereichen mittlerweile elf Prozent Externe (Freiberufler wie auch Zeitarbeiter). Und die Mitarbeiter in Unternehmen verbringen laut *Hays* immer mehr Arbeitszeit in Projekten – im Schnitt 35 Prozent.¹¹

Mehr Solisten

Die Zahl der Soloselbstständigen ist von 2001 bis 2011 um 200.000 auf fast 2,2 Millionen gestiegen.¹² Staatliche Förderung im Rahmen der Hartz-Reformen hat zu diesem Trend beigetragen.¹³

Soloselbstständige in tausend

Quelle: Destatis, Mikrozensus



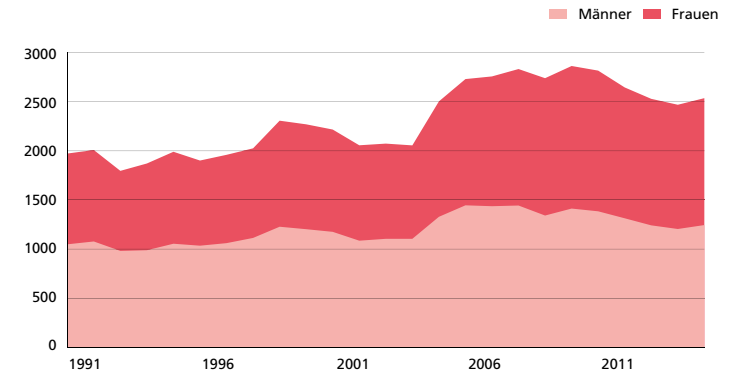
11 Hays (2015): Von starren Prozessen zu agilen Projekten, Unternehmen in der digitalen Transformation. Seite 3.

12 www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit

13 Dazu auch: Eichhorst, Werner, und Alexander Spermann (2015): Sharing Economy – Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen für den Arbeitsmarkt. Expertise für das Themenfeld »Zukunft der Arbeit« der randstad stiftung. Seiten 34ff.

Mehr befristet Beschäftigte in tausend

Quelle: Destatis, Mikrozensus



Von 2001 bis 2011 stieg die Zahl der befristet Beschäftigten um 600.000 an, die Mehrzahl davon Frauen.¹⁴

Mehr Zeitarbeitnehmer

Von 2003 bis 2015 stieg die Zahl der Zeitarbeitnehmer (auch Leiharbeiter genannt) um fast 700.000 auf 961.000 an.¹⁵ Hinter der Gesamtzahl verbirgt sich viel Bewegung: Im ersten Halbjahr 2015 wurden 663.000 Beschäftigungsverhältnisse neu abgeschlossen und 585.000 wieder beendet.

Instabilere Beschäftigung für Jüngere

Während die durchschnittliche Dauer betrieblicher Beschäftigungsverhältnisse, die vor dem 30. Geburtstag aufgenommen wurden, für die geburtenstarken Jahrgänge 1964/65 noch bei 920 Tagen lag, betrug sie bei den Jahrgängen 1975/76 nur noch 650 Tage. Sie ging somit um fast 30 Prozent zurück. Betroffen sind vor allem die Geringqualifizierten.¹⁶

14 Rhein, Thomas, und Heiko Stüber (2014): Bei Jüngeren ist die Stabilität der Beschäftigung gesunken, IAB Kurzbericht 3/2014.

15 Bundesagentur für Arbeit (2016): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen. Seite 7.

16 Rhein, Thomas, und Heiko Stüber (2014): Bei Jüngeren ist die Stabilität der Beschäftigung gesunken, IAB Kurzbericht 3/2014.

Von groß zu klein

Immer weniger Menschen arbeiten in großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten. 1994 waren es noch 25 Prozent, 2005 nur noch 20 Prozent der Beschäftigten. Gleichzeitig stieg der Beschäftigtenanteil in Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeiter an.

» Wird Instabilität in der Arbeitswelt zum Normalfall?

Inwieweit man die vorliegenden Zahlen bereits als einen Hinweis auf steigende Instabilität bzw. Auflösungsprozesse tradierter Strukturen am Arbeitsmarkt interpretiert, ist eine Frage des größeren Musters, das man darin sieht. Verknüpft man sie mit technologischen Veränderungen, so verstärkt sich die Vermutung, dass Instabilität in der Arbeitswelt für mehr Menschen zum Normalfall werden könnte. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Bindung müsste dann auf andere Weise befriedigt werden als bisher. Zwei prominente Beispiele für prognostizierte technologische Entwicklungen:

Automatisierung führt zu Stellenabbau

Wie viele Jobs künftig durch Automatisierung wegfallen, wird von Ökonomen seit Jahren kontrovers diskutiert. *McKinsey* hat Prognosen für die Versicherungsbranche erstellt: Jeder vierte Versicherungsjob könnte in den nächsten zehn Jahren durch Automatisierung verloren gehen.¹⁷

Organisationen stellen sich anders auf

»Liquid statt starr« heißt eine der 25 Zukunftshypothesen in einer Studie der *Telekom/Shareground* und der Universität St. Gallen vor dem Hintergrund der Digitalisierung von Arbeitsabläufen. »Standardisierte Back-End Prozesse werden zwischen Unternehmen geteilt, ohne dass dies für Kunden oder Mitarbeiter sichtbar ist. Dadurch entstehen Arbeitsplätze ohne eindeutige organisationale Zugehörigkeit und Produkte ohne eindeutigen Absender.«¹⁸ Fachkräfte, so eine weitere These, werden in Zukunft daher weltweit in »Special Interest Communities«

¹⁷ Johansson, Sylvain, und Ulrike Vogelsang (2016): Automating the Insurance Industry. *McKinsey Quarterly*. January 2016.

¹⁸ *Telekom/Shareground* und Universität St. Gallen (2015): Arbeit 4.0 – Megatrends Digitaler Arbeit. Seite 11.

kommunizieren. Die Folge: »Nicht mehr die Organisationszugehörigkeit, sondern nur noch die fachliche Expertise leitet Loyalitäten. Die gelösten Bindungen führen unter anderem zum Ende der Organisierbarkeit. Gewerkschaften bekommen dies bereits heute zu spüren: Engagement für Allgemeinbelange findet nur noch selektiv statt.«

Die prognostizierten Veränderungen in Organisationen treffen aufseiten der Arbeitnehmer allerdings auf veränderte Konstellationen, insbesondere was den Wunsch nach und die Ausgestaltung von Bindung und Zugehörigkeit betrifft.

Generation Y wird den Arbeitsmarkt prägen

Die Generation der seit den 1980er Jahren Geborenen ist aufgrund ihrer Sozialisierung mit anderen Werten ausgestattet, die sie auch in der Arbeitswelt leben möchte. Die Personalberater von *Kienbaum* zum Beispiel haben jüngst die kurz vor dem Studienabschluss stehenden Absolventen befragt und die Empirie darüber hinaus mit der Literatur zur *Generation Y* verglichen. Die dort gefundenen Hinweise auf »harmonische Strukturen« finden sich in ihren Ergebnissen zu präferierten Eigenschaften und Angeboten des Arbeitgebers wieder: Eine »kollegiale Arbeitsatmosphäre« wird von 65 Prozent der Befragten als wichtigstes Kriterium empfunden. Das Vorhandensein einer *Work-Life-Balance* erreicht mit 61 Prozent einen ähnlich hohen Wert.¹⁹ In einer weiteren Studie, die die Erwartungen verschiedener Generationen an Arbeitgeber und die Unternehmenskultur vergleicht, heißt es: »Generation Y wünscht sich einen wertschätzenden und kollegialen Umgang miteinander. Generation X fühlt sich am wohlsten in den Unternehmen, bei denen man die eigenen Ideen und Konzepte umsetzen kann. Baby Boomer streben nach Anerkennung ihrer bisher erbrachten beruflichen Leistungen und ihres Erfahrungsschatzes.«²⁰

¹⁹ *Kienbaum* (2015) Absolventenstudie 2014-2015. Seite 5.

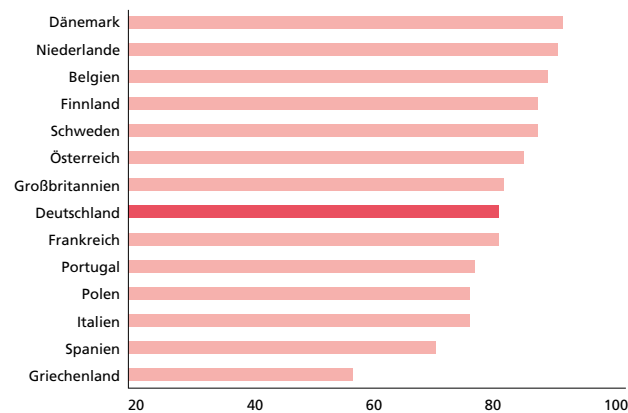
²⁰ *Kienbaum Communications* (2014): *MultiGEN 2020*. Seite 2.

Immer mehr gut ausgebildete Frauen in der Arbeitswelt aktiv

Während die Zahl der erwerbstätigen Männer seit 1991 leicht gesunken ist, stieg die Zahl der erwerbstätigen Frauen bis 2014 um mehr als drei Millionen, viele davon in Teilzeit. Dies stellt neue Anforderungen an die Work-Life-Balance von Frauen wie Männern. Die Politik hat mit dem Ausbau der Kinderbetreuung bereits reagiert bzw. den Trend befördert. In vielen Unternehmen steht diese Anpassung aber noch aus: Nur 76 Prozent der deutschen Arbeitnehmer sind mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden, während es in Dänemark und den Niederlanden 89 Prozent bzw. 88 Prozent sind.²¹ Hieraus könnten neue Anforderungen an flexiblere Arbeitsstrukturen und neue Räume für Arbeit entstehen.

Zufrieden mit Work-Life-Balance

Quelle: Flash Eurobarometer 398



Jenseits der reinen Faktenlage scheint es in der Arbeitswelt durchaus so etwas wie gefühlte Instabilität und eine implizite Bedrohung gewachsener Arbeitsbeziehungen zu geben. So konstatierte der Soziologe Richard Sennett schon 1998 in seinem Buch »Der flexible Mensch«: »'Wer braucht mich?' ist eine Frage, die der moderne Kapitalismus völlig zu negieren scheint.« Und er führt weiter aus: »Das System strahlt Gleichgültigkeit aus ... wo Menschen behandelt werden, als wären sie

²¹ Europäische Kommission (2014): Flash Eurobarometer 398. Working Conditions. Seite 35.

problemlos ersetzbar oder überflüssig.«²² Ein solch potenzieller Mangel an verlässlicher Zugehörigkeit ist für Sennett ein Kennzeichen des »neuen Kapitalismus« und lässt ihn folgende Fragen stellen: »Wie sind dauerhafte soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten? Und: Wie kann ein Mensch in einer Gesellschaft, die aus Episoden und Fragmenten besteht, seine Identität und Lebensgeschichte zu einer Erzählung bündeln?«²³

» Klassische Identifikations- und Zugehörigkeitsmuster zerfallen

Je mehr klassische Identifikations- und Zugehörigkeitsmuster in Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft ihre Bedeutung verlieren (wie zum Beispiel Zugehörigkeit zu Kirche, (Groß-)Familie oder Nachbarschaft), so ließe sich folgern, desto größer kann das Risiko von Entwurzelung, Orientierungslosigkeit und mangelndem sozialen Halt werden. Zygmunt Baumann, ein weiterer bekannter Soziologe, konstatiert dazu in seinem Buch »Verworfenes Leben – Die Ausgegrenzten der Moderne«: »(Wir sprechen) mit größter Feierlichkeit und größtem Behagen über 'Netzwerke', 'Verbindungen' oder 'Beziehungen', und das nur, weil 'das Wahre' - die enggeknüpften Netzwerke, die festen und sicheren Verbindungen, die vollständig entwickelten Beziehungen - fast vollständig zerfallen sind.«²⁴

Das hat nicht nur gesellschaftliche Auswirkungen, sondern ebenfalls Rückwirkungen auf die Arbeitswelt und auf die Arbeitszufriedenheit. Das *Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung* zum Beispiel hat herausgefunden, dass offenbar Gefühle bzw. persönliche Eigenheiten in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit eine größere Rolle spielen als die konkreten Arbeitsbedingungen. So sind unter den Arbeitnehmern jene besonders häufig mit ihrem Job zufrieden, die sich nicht sozial isoliert fühlen, selten ärgerlich oder ängstlich sind, vergleichsweise häufig glücklich sind und relativ optimistisch in die Zukunft blicken.²⁵

²² Sennett, Richard (2000): Der flexible Mensch. München: Btb Verlag. Seite 201.

²³ Ders. Seite 31.

²⁴ Baumann, Zygmunt (2005): Verworfenes Leben. Die Ausgegrenzten der Moderne. Hamburg: Hamburger Edition. Seite 183.

²⁵ Brenke, Karl (2015). Seite 720.

2.2. Drei Phänomene der neuen Arbeitswelt

Co-Working

Im Jahr 2014 hat das *Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)* eine Studie zur »Faszination Co-Working« erstellt. Co-Working ist das »flexible Arbeiten weitgehend voneinander unabhängiger Wissensarbeiter an einem gemeinsamen institutionalisierten Ort«.²⁶ Das hierarchiefreie soziale Netzwerk ermöglicht allen Beteiligten vielfältige Kooperationsvorteile. Doch die Wirkung von Co-Working geht über alternative Arbeitsformen für Freelancer hinaus. Die Studie untersucht explizit Potenziale von »Corporate Co-Working« für Unternehmen, die von der Kultur und den Ansätzen des Co-Working profitieren wollen.

» It's not an office, it's a collective

Entstanden ist Co-Working in Deutschland erst Mitte der 1990 Jahre; 1995 wurde der Hackerspace C-Base in Berlin gegründet. Der dazugehörige Begriff wurde erst ein paar Jahre später geprägt. Gestaltet sind Co-Working-Räume bis heute äußerst unterschiedlich: Es gibt inhabergeführte kleine Räume ebenso wie große globale Ketten. Das Ambiente reicht von einfach und heimelig bis hin zu schicken Designer-Angeboten. Manche Spaces sind monothematisch ausgerichtet, andere offen für alle – auch für Teams aus Unternehmen.

Prägend für Co-Working-Spaces ist ein bestimmtes Selbstverständnis. »The Fuelled Collective« in New York formuliert es so: »It's not an office, it's a collective.«²⁷ Eine ausführliche Beschreibung der Co-Working-Kultur findet sich im Co-Working-Manifest. Dort heißt es: »Um eine nachhaltige Gemeinschaft zu entwickeln, die auf der Basis von Vertrauen funktioniert, schätzen wir Kollaboration mehr als Konkurrenz, Gemeinschaft mehr als Agenden, Partizipation mehr als reines Beobachten, Freundschaft mehr als Formalitäten usw.«²⁸

²⁶ Rief, Stefan et al. (2014): Faszination Co-Working, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

²⁷ www.fueled.com/coworking-space-nyc

²⁸ www.coworkingmanifesto.com

Das *Fraunhofer-IAO* folgert: »Die Co-Working-Spaces erfüllen also auf einer ganz basalen und strukturellen Ebene menschliche Bedürfnisse an Arbeit. Die Bedingungen der Arbeit haben sich durch technologische und ökonomische Entwicklungen verändert, während die menschliche Natur die Gleiche geblieben ist. In diesem größer werdenden Spannungsfeld stellen Co-Working-Spaces eine funktionale Lösung dar, die der Arbeit auf sozialer und struktureller Ebene wieder einen Rahmen gibt, der sich positiv auf die Produktivität auswirkt.«²⁹

Daten und Fakten zur Co-Working-Szene liefert seit einigen Jahren ein jährlicher »Global Co-Working Survey«. So gab es 2015 rund 510.000 Mitglieder in insgesamt 7.800 Spaces weltweit. 2016 soll laut Prognose die Schallmauer von 10.000 Spaces durchbrochen werden. Der typische Co-Working-Space hatte Ende 2015 durchschnittlich insgesamt 76 Mitglieder und damit 50 Prozent mehr als zwei Jahre zuvor. Ein Blick in die Zukunft zeigt, dass 62 Prozent aller Inhaber ihre Räume vergrößern möchten; 36 Prozent wollen mindestens einen zusätzlichen Standort eröffnen. Doch auch wenn die Zahl der Flächen steigt, herrscht weitere Nachfrage: 27 Prozent der Befragten sagten, dass es in ihrer Stadt noch zu wenig Co-Working-Spaces gebe.³⁰

» Professionalisierung der Co-Working-Szene

Wie sehr sich die Co-Working-Szene professionalisiert hat, zeigen ein Co-Working-Wiki³¹, Veranstaltungen wie der Co-Working-Europe-Kongress mit rund 500 Teilnehmern³², ein eigenes Magazin³³ und erste Gremien wie die »German Co-Working Federation«, die sich zum Ziel gesetzt hat, Co-Working als eine »Arbeitskultur der Zukunft« zu etablieren.

²⁹ Rief, Stefan et al. (2014). Seite 65.

³⁰ www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results-and-coworkingeurope.net/2015/11/20/the-global-co-working-survey-2015

³¹ www.wiki.coworking.org

³² www.coworkingeurope.net

³³ www.deskmag.com

»Labs« für Innovation

Wie Unternehmen die Idee und die Kultur des Co-Working aufgreifen, zeigen in den letzten Jahren die überall entstehenden »Labs«. Ein »Unternehmens-Lab« ist eine im Vergleich zum Gesamtunternehmen kleine, flexible und auf Innovation ausgerichtete Einheit. Meist ist sie interdisziplinär besetzt, hat eine offene Struktur ohne Hierarchie und lebt eine Kultur der Kollaboration. Je nach Ausgestaltung des Labs vermittelt es ausschließlich Impulse in das eigene Unternehmen und begleitet dort Projekte oder es vernetzt sich mit selbstständigen Start-ups bzw. stellt Flächen und finanzielle Unterstützung für mögliche Kooperationspartner zur Verfügung. Labs arbeiten meist in unkonventionellen Raumstrukturen, die explizit auf die Förderung von Kreativität ausgelegt sind. Oft sind sie am Unternehmensstandort angesiedelt, manchmal aber auch in Gebieten, in denen eine hohe Dichte möglicher kreativer Partner zu finden ist. So unterhält zum Beispiel die *Deutsche Bank* Innovation Labs in Berlin, London und im Silicon Valley.

» Fast zwei Drittel der DAX-30-Konzerne betreiben Digital Labs

Unter den Innovationslabs finden sich in den letzten Jahren viele »Digital Labs«. Deren Zahl hat sich in Deutschland von 2012 bis 2015 verdreifacht, sagen die Marktforscher von *Crisp Research* in ihrer Kurzstudie »Digital Labs – How to build, how to run«. ³⁴ Momentan betreiben schon fast zwei Drittel der DAX-30-Konzerne solche Labs oder bauen diese gerade auf, heißt es bei Crisp. Laut Prognose wird sich die Zahl der Unternehmen, die eigene Digital Labs unterhalten, bis 2020 von knapp 60 auf etwa 300 Unternehmen nahezu verfünffachen; die Ausgaben für deren Betrieb sollen auf rund 1,5 Milliarden Euro jährlich steigen. *Crisp Research* hat den Lab-Begriff recht weit gefasst. Für sie fallen auch Acceleratoren (Beschleuniger) und Inkubatoren unter die Bezeichnung »Labs«. Ihre Definitionen:

- Ein Corporate Accelerator bietet mehrmonatige Programme für externe Gründer und Start-ups in einer frühen Phase. Sie erhalten Büros, Infrastruktur, Mentoring, Business Support und teilweise Funding.

³⁴ Crisp Research (2016): Digital Labs – How to build, how to run.

- Inkubatoren funktionieren ähnlich wie ein Accelerator, haben aber keinen Programmcharakter, sondern sind fest institutionalisiert.
- In Innovation Labs arbeitet man an neuen Produkt- und Serviceideen und neuen Geschäftsmodellen.
- Ein Company Builder soll Start-ups initiieren, finanzieren und bei ersten Wachstumsschritten begleiten. Das Ziel: Spin-Offs, also Ausgründungen, oder Tochterfirmen gründen.

Von den 61 von *Crisp Research* untersuchten Digital Labs lassen sich die meisten entweder als Innovation Lab (46 Prozent) oder als Accelerator (34 Prozent) charakterisieren. Inkubatoren machen 13 Prozent der Stichprobe aus, 7 Prozent lassen sich als Company Builder einordnen.

Grassroots-Kooperation: Die »Maker-Bewegung«

Neben neuen Räumen, die sich stark auf Erwerbsarbeit fokussieren, entstehen auch aus der Gesellschaft heraus neue Strukturen, die die Art und Weise, wie wir arbeiten, revolutionieren könnten. Die Maker-Bewegung zum Beispiel ist eine selbstgesteuerte, demokratisch strukturierte Bewegung, die manchmal auch als »Subkultur« bezeichnet wird. Sie stellt die bisherigen, von Großkonzernen geprägten Produktionsstrukturen und -bedingungen und das tradierte Verständnis von Innovation in Frage: Statt auf theoretische Forschung von Experten in Universitäten und Unternehmen setzt man auf gemeinsames Machen in sogenannten »Maker-Spaces«, die auf den ersten Blick wie große Werkstätten aussehen. Diese sind für die Öffentlichkeit bzw. Mitglieder zugänglich und laden zum Ausprobieren technischer Instrumente ein. Zur Grundausstattung eines Maker-Space gehören daher neben langen Werkbänken meist auch 3-D-Drucker und Lasercutter. ³⁵

³⁵ Mehr zur Maker-Szene Deutschlands: www.make-germany.de

»Die Bewegung wird von manchen Experten, wie zum Beispiel von Chris Anderson (ehem. Chefredakteur des bekannten Tech-Magazin *Wired*), als dritte industrielle Revolution eingeschätzt, die unsere Wirtschaft und Gesellschaft fundamental verändern wird. Als neue Form der Demokratisierung der Produktionsmittel, wird von ihr ein ähnlicher Kreativitätsschub erwartet wie der, den das Internet in den 90er Jahren ausgelöst hat.«³⁶ Das ist inzwischen in der Politik angekommen. In den USA hat Präsident Obama schon 2014 eine Messe für Maker, die *Maker Fair*, im Weißen Haus abgehalten und eine »Nation of Makers« ausgerufen.³⁷

» Dritte industrielle Revolution durch Demokratisierung der Produktionsmittel

Teil der Maker-Szene sind die »Fab Labs« (abgeleitet vom englischen »fabrication laboratory«, Fabrikationslabor). Sie gibt es in deutschen Großstädten seit rund vier Jahren. Das *Fab Lab Berlin* zum Beispiel ist ein Hybrid aus Maker-Space, einem Co-Working-Raum und einer engen Kooperation mit Otto Bock, einem führenden Hersteller von Prothesentechnik, dem das Gelände gehört und der die Mitarbeiter des Fab Labs teilweise angestellt hat. Die vom Unternehmen benötigte Innovation, so Fab-Lab-Leiter Wolf Jeschonnek, finde daher in Otto Bocks »Vorgarten« statt – und dem Fab Lab komme eine moderierende Rolle zu, da es die Bedürfnisse der Designer, Künstler und »Nerds« vor Ort gut kenne.³⁸

³⁶ www.de.wikipedia.org/wiki/Maker

³⁷ www.whitehouse.gov/nation-of-makers

³⁸ t3n Magazin (2015): Pimp my Job. Seite 36.

2.3. Fazit: Neue Räume als Basis für eine neue Arbeitskultur

Ob Co-Working-Spaces, Labs, Inkubatoren, Maker-Spaces oder ganze Ökosysteme für Innovation – gemeinsam ist diesen neuen Räumen, dass sie von einer Kultur der Kooperation und Kollaboration durchdrungen sind und »Arbeit« neu deklinieren. Von einer Metaperspektive aus betrachtet könnte der Aufbau neuer Arbeits-Räume und -strukturen daher nicht nur eine Zusatzaktivität einzelner Unternehmen und Akteure sein, sondern ein Hinweis darauf, dass eine neue Arbeitskultur entsteht. Diese Hypothese findet sich in einigen aktuellen Veröffentlichungen und Diskursen, die ein Aufkommen einer selbstgesteuerten »Co-Kultur« beschreiben:

- »Neo Tribes« heißt ein aktuelles soziologisches Konzept, das postuliert, dass Menschen künftig in einer »Stammes-Gesellschaft« statt in einer »Massen-Gesellschaft« leben werden. Sie bilden, so die Hypothese, vielfältige soziale Netze aus, die sich zu neuen »Stämmen« konstituieren. Wenn sich Menschen in Stämmen oder Communities organisieren, so die Idee, können sie ihr eigenes Schicksal aktiv in die Hand nehmen und freier leben, als das in zentral gesteuerten Kollektiven möglich ist.³⁹
- Von »Wir-Kultur« spricht das *Zukunftsinstitut*, das in einer »Landkarte der Wirs« neu entstehende Kollektivkonstrukte verortet. Die Hypothese: Die neuen Wirs sind äußerst vielfältig – und reichen vom werteorientierten gemeinsamen Ökodorf bis hin zu Effizienz-Wirs, die eine Art Plattformkapitalismus betreiben.⁴⁰

³⁹ www.neotribes.co

⁴⁰ Brühl, Kirsten (2015). Die neue Wir-Kultur – Wie Gemeinschaft zum treibenden Faktor einer künftigen Gesellschaft wird. Zukunftsinstitut.

- »WeQ« als neuen Megatrend postuliert das *Genesis Institut* und meint damit eine deutliche Zunahme von »Wir-Qualitäten« wie mehr Gemeinwohlorientierung, mehr Kooperations- und Teamorientierung. In »WeQ – More than IQ – Abschied von der Ich-Kultur« fordern Peter Spiegel und weitere Initiatoren der WeQ-Initiative eine Art »Ökosystem für die Förderung einer WeQ-Kulturwende«.41
- Das Phänomen komplexer Kollaboration untersucht eine dänische Doktorarbeit mit begleitendem Dokumentarfilm, auf dessen Grundlage im Herbst 2016 ein Buch entstehen soll.42

» Die Stadt als Laboratorium gesellschaftlicher Entwicklung

Die vorliegende Studie fokussiert sich auf den urbanen Raum, weil Städte Laboratorien der gesellschaftlichen Entwicklung sind.43 Sie sind die Orte, an denen sich Muster herausbilden, die später für ganze Gesellschaften typisch werden. Athen, Rom, Florenz, New York sind internationale Beispiele aus Geschichte und Gegenwart. Hier ist die Arbeitsteilung ebenso hoch wie die Vielfalt der Einwohner und ihrer Lebensentwürfe – theoretisch eine gute Voraussetzung für das Entstehen einer urbanen Co-Kultur.

Doch wie ist es ganz konkret um die Co-Kultur in einer spezifischen deutschen Großstadt bestellt? Wie ist sie ausgestaltet, wie wird sie gelebt – und was sind die Faktoren guten Gelingens? Am Beispiel Frankfurt am Main soll untersucht werden, welche neuen Arbeits-Räume entstehen und ob und wie sie menschliche Bedürfnisse wie das nach Zugehörigkeit befriedigen. Die internationale Messestadt Frankfurt am Main ist mit einem hohen Dienstleistungsanteil ein idealer Ort, um neu entstehende Strukturen zu erforschen, die sich als Alternative zu traditionellen Arbeits-Räumen behaupten möchten.

41 Spiegel, Peter (2015): WeQ – More than IQ – Abschied von der Ich-Kultur. München: oekom Verlag.

42 www.collaborativesociety.org

43 Nassehi, Armin (2015). Wie können unsere Städte urban bleiben? In: Artikel aus: Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Jg.7, Nr.3, S.115-120.

3. Methodischer Ansatz

Ob neue Räume bzw. Kollaborationsformate entstehen, um frustrierte menschliche Bedürfnisse wie zum Beispiel das nach Zugehörigkeit und Bindung zu befriedigen, lässt sich nicht direkt beobachten oder messen. Fragebögen, die von Forschern auf Basis ihres Vorwissens erstellt werden, sind nicht flexibel genug, um neuen Einblicken auf die Spur zu kommen. Daher haben wir uns für explorative, leitfadenbasierte Interviews als Zugang zum Forschungsfeld entschieden. Die Ergebnisse haben wir im Anschluss mit praktischen Beispielen und anderen Studien-ergebnissen aus dem In- und Ausland abgeglichen.

3.1. Zwölf explorative Experteninterviews

Interviews ermöglichen durch geschicktes und wertschätzendes Nachfragen mehr als nur die »üblichen« Antworten in standardisierten Fragebögen. Für das Nachfragen ist das eigene Wissen der Interviewer zum Themenfeld hilfreich, darf aber nicht den Blick auf Neues verbauen. Der Interviewer darf im Gespräch keine eigenen Wertungen einbringen. Vielmehr soll der Interviewte innerhalb eines Korridors selbst steuern, worauf er eingehen möchte. So kann das einzigartige Wissen der Gesprächspartner am besten sichtbar werden. Die Gespräche haben wir handschriftlich protokolliert und Vertraulichkeit zugesichert.

» Leitfadenbasierte Interviews

Der Korridor für die Gespräche wird üblicherweise in einem Interviewleitfaden festgelegt. Wir haben ihn in unserem Projekt recht allgemein gehalten, damit viel Freiraum für Inhalte der Interviewpartner und für Nachfragen blieb. Den Leitfaden haben wir in drei Bereiche strukturiert:

1. Raum und Personen

Wir haben nach der Entstehungsgeschichte und der genauen Struktur des Arbeits-Raumes gefragt, um die vorab schon recherchierten Fakten zu ergänzen. Dann haben wir nach den Personen im Arbeits-Raum und deren Tätigkeiten und Eigenschaften gefragt. Und es ging um die Regeln für das Miteinander.

2. Zugehörigkeit und Verbundenheit

Oft kam das Gespräch schon im ersten Teil auf das Thema Zugehörigkeit und die Beziehungsnetze. Sollte das nicht der Fall gewesen sein, so haben wir versucht, das Gespräch in diese Richtung zu lenken. Wozu fühlen sich die Menschen zugehörig? Wie zeigt sich das? Welche konkreten Gemeinschaftsaktivitäten gibt es? Wer organisiert diese? Wir haben an dieser Stelle Raum für die Erwähnung anderer Bedürfnisse gelassen, ohne dass diese vom Interviewer explizit genannt oder abgefragt wurden.

3. Gestaltungsmöglichkeiten

Zum Ende des Gesprächs haben wir explizit nach den Gestaltungsmöglichkeiten und Zukunftsperspektiven gefragt: Welche Faktoren würden mehr dieser Räume in Frankfurt ermöglichen? Warum gibt es heute nicht schon mehr davon? Welche Arten von Räumen könnten in zehn Jahren entstehen oder denkbar sein?

» Co-Spaces in Frankfurt am Main

Für die vorliegende Kurzstudie haben wir neu entstehende und bereits bestehende Co-Spaces in Frankfurt am Main untersucht. Die Auswahlkriterien haben wir absichtlich weit angelegt, um nicht nur klassische Co-Working-Spaces zu erfassen, sondern auch Unternehmen-Labs, Inkubatoren und andere »neue Räume« zu berücksichtigen.

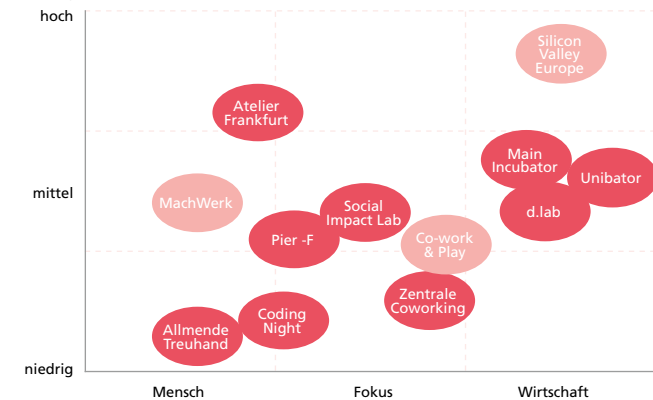
Die Auswahlkriterien im Überblick:

- ein Raum (physisch oder virtuell), in dem gemeinsam gearbeitet wird
- eine Arbeit, die Erwerbsarbeit ist oder Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt haben könnte (in Abgrenzung zu ehrenamtlichem Engagement)
- eine Plattform, die auch menschliche Grundbedürfnisse wie zum Beispiel Zugehörigkeit erfüllen könnte
- eine neue und/oder zukunftsweisende Form der Zusammenarbeit im Sinne von Kooperation und Kollaboration

Untersucht haben wir insgesamt zwölf Fälle, davon:

- drei bislang nicht realisierte Projekte, neun realisierte Arbeits-Räume
- unterschiedlichste Größenklassen vom inhabergeführten Co-Working-Space mit ein paar Dutzend Mitgliedern bis hin zum geplanten »Ökosystem« *SmartCITY Silicon Valley of Europe* in Bad Vilbel mit 250.000 qm Wohn- und Arbeitsfläche
- Räume mit äußerst unterschiedlichen Zielen und Wirkungserwartungen – vom Bereitstellen einer Art Heimat für Selbstständige bis hin zum ökonomisch motivierten Unternehmens-Innovationslab

Größe (qm und Netzwerk)

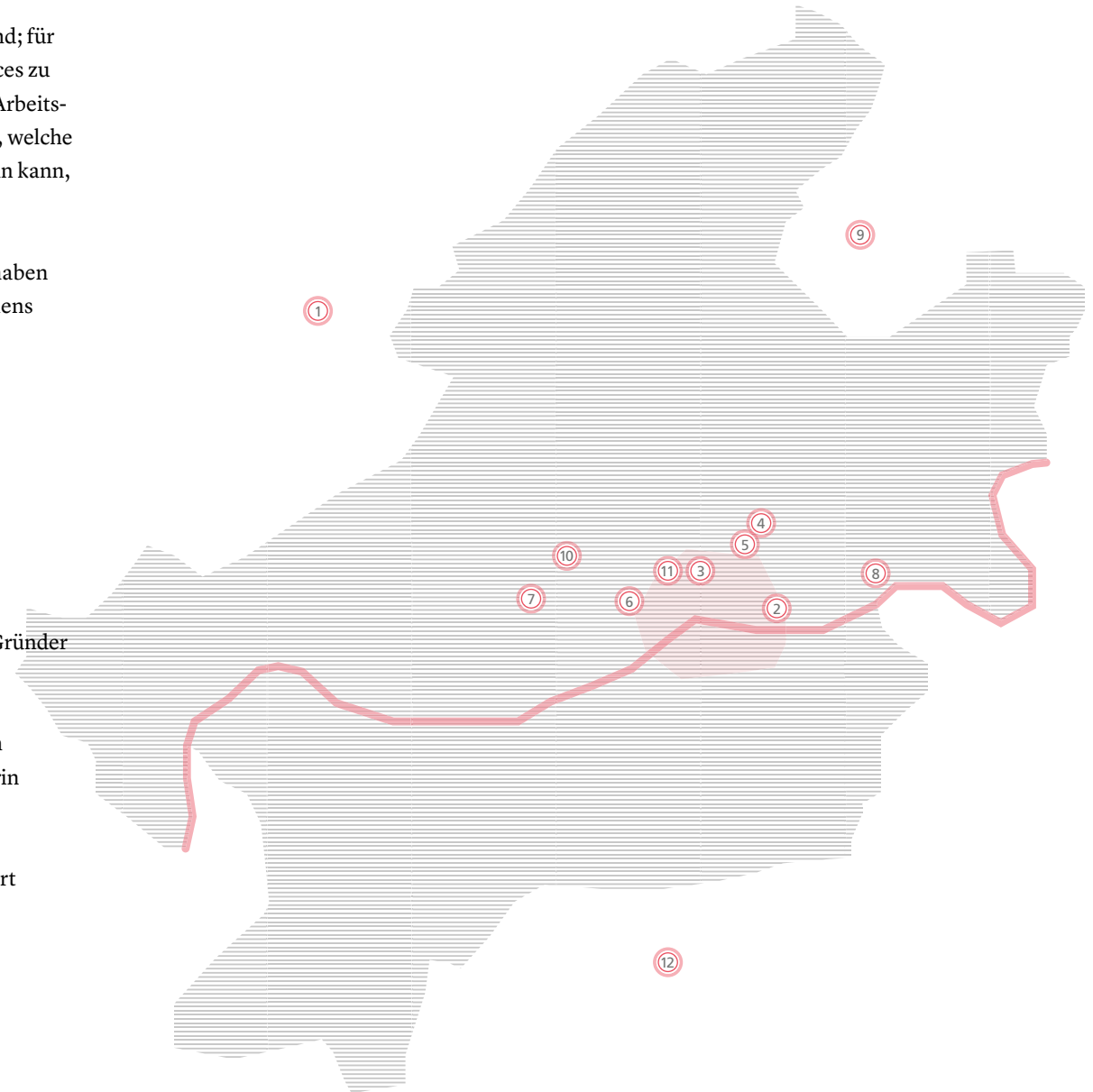


Es ist somit klar, dass all diese Räume nicht direkt vergleichbar sind; für die Forschungsfrage macht es jedoch Sinn, alle Arten von Co-Spaces zu untersuchen, um zu erkennen, wo Ähnlichkeiten liegen, wie sich Arbeitsstrukturen in der Zusammenschau dieser Phänomene entwickeln, welche Durchdringung sie im urbanen Raum haben und ob es sinnvoll sein kann, solche Räume künftig grundsätzlich und verstärkt zu fördern.

Mit jedem der Macher bzw. Initiatoren der zwölf Arbeits-Räume haben wir ein einstündiges Interview auf Grundlage des Interviewleitfadens geführt.

Die Interviewpartner⁴⁴

1. Allmende Treuhand Verbund, Ramon Brüll, Teilnehmer
2. Atelierfrankfurt e. V., Corinna Bimboese, Direktorin
3. Co-Work & Play, Jana Ehret, Gründerin
4. Coding Night Frankfurt, Pavlos Giannakis, Initiator
5. Die Zentrale Coworking, Jenny Krutzinna und Lukas Koerd, Gründer
6. d.lab Innovationslabor der Deutschen Bahn, Sebastian von Plotho, Product Owner
7. Main Incubator, Birgit Storz, Gründerin und Geschäftsführerin
8. Pier F Zukunftshafen Frankfurt/Main, Susanne Petry, Initiatorin
9. SmartCITY Silicon Valley of Europe Frankfurt / Bad Vilbel, Joerg Peter, Schultheis, Initiator
10. Social Impact Lab Frankfurt, Nils Hafa, Standortleiter Frankfurt
11. Unibator, Sebastian Schäfer, Geschäftsführer
12. MachWerk Frankfurt, Paul Wege, Initiator



⁴⁴ Ausführliche Steckbriefe siehe Anhang.

Evaluative qualitative Inhaltsanalyse

Als Analyseverfahren für die Auswertung der zwölf Interviews haben wir die evaluative qualitative Inhaltsanalyse gewählt. Systematisch erstellte Kategorien erlauben eine »präzise und nachvollziehbare Interpretation« der Ergebnisse.⁴⁵ Die Besonderheit der evaluativen Vorgehensweise ist, dass in den Kategorien einzelne Ausprägungen (zum Beispiel Ordinalskala mit hoch, niedrig, unklar) möglich sind, die durch die Forschenden eingeschätzt werden. Gefragt ist hier deren »Sprach- und Interpretationskompetenz«, hilfreich ist ein Team aus mindestens zwei Forschern.⁴⁶

Die beiden anderen häufig verwendeten und alternativen Analyseverfahren haben wir für dieses Projekt verworfen, da sie sich weniger gut eignen: Eine rein inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse erlaubt nicht die Bewertung, die für die Beantwortung unserer Forschungsfragen notwendig ist. Und die typenbildende Inhaltsanalyse passt nicht zu unserem Forschungsinteresse, denn wir suchen nicht nach Gruppen mit ähnlichen Eigenschaften – zumal unsere zwölf Fälle für eine solche Analyse zu wenig sind.

⁴⁵ Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa. Seite 73.

⁴⁶ Ders. Seite 99.

Stilisierte Auswertungsmatrix

"Gemeinsam arbeiten: Neue Räume für die urbane Co-Kultur"

Quelle: Eigene Darstellung

Kategorie	1. Zugehörigkeit und Verbundenheit	2. Innovationspotenzial aus dem Raum	3. Hostingaktivität der Betreiber	4. Beteiligungs- und Gestaltungsintensität der Nutzer	5. Offenheit / Zugänglichkeit	6. Finanzierungsmodelle
Fälle	hoch/mittel/niedrig/unklar	hoch/mittel/niedrig/unklar	hoch/mittel/niedrig/unklar	hoch/mittel/niedrig/unklar	hoch/mittel/niedrig/unklar	
Allmende Treuhand						
Atelier Frankfurt						
Co-Work & Play						
Coding Night						
Die Zentrale Coworking						
d.lab	In den Zellen der Matrix stehen dann die passenden Textstellen inklusive einer Bewertung durch die Forscher					
MachWerk						
Main Incubator						
Pier -F Zukunftshafen						
Silicon Valley Europe						
Social Impact Lab						
Unibator						

Die Kategorienbildung erfolgte in zwei Schritten: Zunächst haben wir in allen Protokollen die Textstellen markiert, die für die Forschungsfragen von besonderem Interesse sind. Zudem haben wir Beobachtungen und Anmerkungen als zusätzliche Notizen separat festgehalten. So wurden auch Themen sichtbar, die wir ursprünglich nicht erwartet hatten. Im zweiten Schritt legten wir sechs Kategorien fest, mit denen der gesamte Text entsprechend codiert wurde. Die Fundstellen haben wir dann in eine Matrix aus den zwölf Fällen und sechs Kategorien eingetragen (siehe Abbildung oben). Die Darstellung in einer Matrix erlaubt es, systematisch »zu selektieren, zu separieren und zu abstrahieren, ohne die Kontextkontrolle aufzugeben.«⁴⁷ Die Matrix kann in Zeilen (Fälle, Interviewpartner) und Spalten (Themen/Kategorien) gelesen werden. Bezüge zwischen den Spalten lassen sich leicht herstellen. Unsere Auswertung (Darstellung oben) erfolgt hauptsächlich entlang der Spalten/Kategorien.

⁴⁷ Ders. Seite 73.

4. Neue Arbeits-Räume in Frankfurt am Main – Studienergebnisse

Die zwölf Experteninterviews fanden zwischen März und Mai 2016 in Frankfurt am Main statt und wurden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Aus der Verdichtung der Aussagen der Interviewpartner ergaben sich die folgenden sechs Auswertungskategorien:

1. Zugehörigkeit und Verbundenheit
2. Innovationspotenzial
3. Hostingaktivität
4. Beteiligungs- und Gestaltungsintensität
5. Offenheit und Zugänglichkeit
6. Finanzierungsmodell

In diesem Kapitel wird zu jeder Auswertungskategorie eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse mit Originalzitaten präsentiert. Es folgen Bezüge zu den theoretischen Ausführungen aus Kapitel 2 und weiterführende Beispiele und Fakten aus der Literatur und der Praxis.

4.1. Wege zu Zugehörigkeit und Verbundenheit

Es überrascht nicht, dass alle von uns untersuchten neuen Arbeits-Räume ein hohes Maß an Zugehörigkeit ihrer Nutzer aufweisen. Schließlich bezieht sich unsere Forschungsfrage genau darauf und wir haben die Räume entsprechend ausgewählt. Neu aus den Gesprächen entstanden ist aber die Erkenntnis, dass diese Zugehörigkeit über drei Wege vermittelt oder gefördert werden kann: den Raum bzw. Ort, das Thema oder die Menschen. Die drei Wege können sich gegenseitig ergänzen oder verstärken. In einigen Gesprächen wurde nur eine der Möglichkeiten explizit genannt, was aber nicht bedeuten muss, dass die anderen nicht präsent sind.

Zugehörigkeit zu einem Ort oder Raum

Alle Interviewpartner organisieren oder betreiben reale Räume, in denen Menschen miteinander arbeiten. Sie wussten, dass wir an diesen neuen Räumen der urbanen Co-Kultur interessiert sind. Daher überrascht es nicht, dass darüber gesprochen wurde. Explizit benutzt wurde mehrfach der Begriff »Ort«, den wir als Synonym für Raum interpretieren:

»Wir merken, dass es ein elementarer Punkt ist, einen Ort zu haben, wo man das Thema physisch sieht«, so Nils Hafa vom Social Impact Lab Frankfurt.

»Der Ort und die Personen haben Strahlkraft – die Leute denken »Hier passiert etwas Spannendes« und wollen dabei sein, Teil sein«, sagt Susanne Petry von Pier F.

»Die Leute, die hier arbeiten, fühlen sich ein Stück weit zu Hause an diesem Ort«, sagt Corinna Bimboese, Direktorin des Atelierfrankfurt.

»Inspirierende Räume fördern die menschliche Interaktion und tragen zur Schaffung von Identität und Innovationskraft bei. Ihnen kommt folglich eine sehr wichtige Rolle zu auch im Rahmen der fortschreitenden digitalen Vernetzung«, so Birgit Storz vom Main Incubator.

Diese Aussagen zeigen, dass auch im digitalen Zeitalter ein Bedarf an physischen Orten existiert, an denen Menschen zusammenkommen. Darauf verweist Koschel (2014) in ihrer ethnologischen Analyse eines Münchner Co-Working-Space: »Die Verdichtung an einem Ort hat katalytische Wirkung und kreiert für alle Beteiligten einen strategischen Mehrwert.«⁴⁸ Eine zentrale Lage mit gutem Anschluss an das öffentliche Personennahverkehrssystem ist in der Regel hilfreich. Diese Orte decken zudem den Bedarf an einer geeigneten Infrastruktur für die individuellen Vorhaben.

⁴⁸ Koschel, Jana (2014): »Smells like Teamspirit«. Ethnologische Einblicke in die Kultur eines Co-Working-Space. München: Herbert Utz Verlag. Seite 55.

Zugehörigkeit zu einem Thema

Viele Interviews machten sichtbar, dass sich die Nutzer auch oder sogar primär zu einem Themenfeld zugehörig fühlen. Nach der Bedeutung der Themen für die Zugehörigkeit haben wir nicht explizit gefragt. Sie scheint vorausgesetzt zu sein und wird oft in den Selbstdarstellungen auf den Internetseiten der Spaces formuliert.

»Be part of the Coding Night family! You're going to code together with other coding enthusiasts«, so die Website der Coding Night.⁴⁹

Ein »gemeinsames Verantwortungsbewusstsein für anthroposophische Einrichtungen in der Region« sieht Ramon Brüll vom Allmende Treuhand Verbund.

Ein gemeinsames Thema wie zum Beispiel »Nachhaltigkeit«, »Anthroposophie«, »Kunst«, »Start-up«, »Machen« oder »soziale Unternehmen« sorgt für eine fachliche Verbundenheit und Zugehörigkeit. Menschen, die an einem gemeinsamen Thema interessiert sind, kommen zusammen und knüpfen weitere Verbindungen. Hier spiegelt sich die Idee der Stämme (*Tribes*) wider, die in Kapitel 2 herausgearbeitet wurde. Lediglich bei den »klassischen« Co-Working-Spaces wird die Zugehörigkeit nicht über ein gemeinsames Thema vermittelt.

Zugehörigkeit zu den Menschen

Auf der Suche nach Räumen, in denen das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit befriedigt werden kann, überrascht es nicht, dass genau dieser Weg mehrfach genannt wurde. Je nachdem, ob es sich um eher soziale Konstrukte handelt wie frei zugängliche Co-Working-Spaces oder um unternehmensfinanzierte Labs, tritt die Zugehörigkeit zu den Menschen mehr oder weniger in den Vordergrund. Auf der Beziehungsebene schätzen die Nutzer die soziale Verbundenheit, die Möglichkeit zum Netzwerken und die »Nestwärme« der Angebote.

⁴⁹ www.meetup.com/de-DE/Coding-Night-Frankfurt

»Die Teilnehmer sind gerne Teil der Gemeinschaft«, sagt Initiator Pavlos Giannakis von den Coding Nights. »Sie freuen sich auf jedes Wiedersehen. Besonders Expats und Neuzugezogene wollen Anschluss finden, sich austauschen, neue Leute kennenlernen.«

»Menschen suchen nach Gesellschaft – auch weil sie in anderen Bereichen weniger Gesellschaft haben bzw. sich oft durch mobile Geräte eher isolieren«, so Paul Wege, Initiator des MachWerk.

In der mittlerweile gut untersuchten Co-Working-Szene sind Zugehörigkeit und Gemeinschaft laut *Fraunhofer-IAO* ein wichtiges Thema: »Bei Co-Working-Spaces handelt es sich aber längst nicht nur um eine geteilte Infrastruktur [...]. Vielmehr findet man [...] eine Gemeinschaft vor, innerhalb derer sich die Mitglieder kennen, unterstützen und vertrauen.«⁵⁰

Der Globale Co-Working Survey von 2015 hat explizit nach der Verbundenheit der Mitglieder mit ihrer Co-Working-Gemeinschaft gefragt. Das Ergebnis: »Sehr starke« Zugehörigkeit fühlten 29 Prozent der Mitglieder, »ziemlich stark« fühlten sich 41 Prozent verbunden.⁵¹ Zudem vermuten 67 Prozent der Befragten, dass fast alle anderen Mitglieder ihren Vornamen kennen.

» Ort, Thema und Menschen beeinflussen das Zugehörigkeitsgefühl

Wenn einige Interviewpartner besonders die Gemeinschaft und die Gesellschaft anderer Menschen als wichtigen Aspekt der Zugehörigkeit hervorhoben, heißt das nicht, dass dort die anderen Aspekte unbedeutend sind. So gibt es auch bei den Codern und Makern eine klare Zugehörigkeit zu einem Thema. Und es braucht einen Ort und Raum, an dem sich die Menschen treffen können. Ort, Thema und Menschen können alle wichtig für Zugehörigkeit sein.

⁵⁰ Rief, Stefan et al. (2014).

⁵¹ www.co-working-europe.net/2015/11/20/the-global-co-working-survey-2015

4.2. Hohes Innovationspotenzial

Nach dem Innovationspotenzial, das sich aus dem jeweiligen Co-Space ergibt, hatten wir nicht explizit gefragt. In vielen Interviews wurde dieses Thema aber schnell und deutlich sichtbar, sobald es um die Entstehungsgeschichte und die Motivation der Gründer ging. Besonders deutlich tritt das Thema Innovation bei den Räumen hervor, die von bestehenden Organisationen gegründet wurden. Im *d.lab* der *Deutschen Bahn* und im *Main Incubator* der *Commerzbank* steht dieses Motiv an erster Stelle.

»Ein frühzeitiges Erkennen, Bewerten und Setzen von Trends in etablierten Unternehmen kann die Auslagerung von Teilen des Innovationsmanagements beispielsweise in einen Corporate Incubator nötig machen«, sagt Birgit Storz vom Main Incubator.

»Alle lechzen nach Innovationen hier«, sagt Jörg Peter Schultheis, Initiator des SmartCITY Silicon Valley of Europe Frankfurt/Bad Vilbel. »Unser Ziel ist es daher, Ideen direkt vor Ort auszutauschen und den Mittelstand, die Großunternehmen mit den fantastischen Start-ups auf Augenhöhe zu verbinden [...]«

Einen »fruchtbaren, hierarchiefreien Austausch unter Führungskräften« über eigene Probleme und Herausforderungen beobachtet Ramon Brüll bei Allmende. Die Lösung entsteht für ihn immer wieder im Gespräch: »Weil wir uns zusammensetzen.«

»Das Pier F soll ein Ort der Begegnung für Frankfurt werden, an dem Kreative gemeinsam mit Unternehmen arbeiten, entwickeln, testen, Perspektiven aufzeigen.« Und es wird »Durchmischung angeboten, wo man sonst selbst keinen Kontakt hat«, sagt Initiatorin Susanne Petry.

Räume für Emergenz und Innovation

Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Innovation entstehen kann, ist für Co-Spaces ein wichtiges Ziel. Dazu gehört es, Vielfalt und Kommunikation zu stimulieren, den (fachlichen) Austausch untereinander zu unterstützen bzw. Interdisziplinarität zu ermöglichen. In der Literatur zu Innovation ist oft von Emergenz die Rede (spontanes Entstehen neuer Systemstrukturen bzw. -bestandteile) und von Serendipity (das zufällige Entstehen einer vorher nicht gesuchten Lösung).⁵² Kollaborative Arbeitsstrukturen sind eine Möglichkeit, beides zu befördern. Die befragten Co-Spaces in Frankfurt setzen das konkret in ihrer Praxis um:

»Das d.lab ist eine Zone des freien Denkens und Experimentierens, des Verwerfens und des Adaptierens - gemeinsam mit Kunden. Kundennähe soll stärker in die Prozesse kommen; Silodenken im Konzern soll abgebaut werden«, so Sebastian von Plotho, Product Owner im d.lab.

»Teilnehmer der Coding Night suchen nach Gelegenheit, um ohne Stress und ohne Druck vom Chef Neues auszuprobieren«, sagt Pavlos Giannakis von der Coding Night.

»Die Teilnehmer haben verstanden, wie wichtig es ist, sich auszutauschen«, so Nils Hafa vom Social Impact Lab.

»Den Mietern wird interdisziplinäre Vernetzung über bildende Kunst hinaus geboten«, betont Corinna Bimboese vom Atelierfrankfurt.

In den USA geht man noch weiter: Ein Anbieter hat seinen Co-Working-Space gleich »Serendipity Labs« genannt.⁵³ In »The Serendipity Machine – A disruptive Business Model for Society 3.0«, leitet Sebastian Olma theoretisch her, wie die Strukturen und das Geschäftsmodell des holländischen Co-Working-Anbieters *Seats2meet* zu Innovation führen.

⁵² Siehe z. B. Pircher (2010)

⁵³ www.serendipitylabs.com

»Innovation erschafft Innovation« bringen es die Autoren des Co-Working-Manifests auf eine Formel.⁵⁴

Um Innovationspotenzial zu heben, schaffen Co-Spaces andere Raumstrukturen (Zonierungen, freie Gestaltung einzelner Flächen), wählen Menschen mit Neugier und Beziehungskompetenz aus und leben aktiv eine Kultur der Offenheit und Vernetzung. Das Aufbauteam des *d.lab* brachte von einer »Safari« durch ähnliche Co-Spaces eine Liste mit Anforderungen an den neuen Raum mit, wie zum Beispiel Rückzugsorte und Platz für gemeinsames Essen. Soweit es sich um Co-Spaces von Unternehmen handelt, können die neuen Strukturen und die besondere Kultur in das klassische Geschäft rückwirken. Nicht selten sorgen speziell ausgewählte Multiplikatoren – wie zum Beispiel beim *Main Incubator* – dafür, Ideen vom Lab ins Mutterunternehmen zu übertragen.

In »offenen«, das heißt nicht unternehmenseigenen Co-Spaces wird darüber hinaus Unternehmens- bzw. Industriepartnern Platz eingeräumt, um Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Mietern zu stimulieren: Präsentationsflächen oder Eventflächen für Offsite-Meetings gehören oftmals ebenso zum Programm wie die Vermietung von Schreibtischen und Räumen für Unternehmensteams. Wie das zu Innovation führen kann, zeigt das Beispiel »Next Space« in den USA. Dort hat ein Team der IT- und Drucker-Firma *Ricoh* vor Ort geforscht und sich mit den Mietern des Co-Working-Space intensiv auseinandergesetzt. Das Resultat: eine Innovation zum Thema papierloses Meeting.⁵⁵

Aber auch menschliche Bedürfnisse werden in diesen Innovationsräumen befriedigt. Aus Hirnforschung und Entwicklungsökonomie ist das Bedürfnis nach Freiheit und Autonomie bekannt, wie in Kapitel 2 ausgeführt. Räume, in denen mutige, aufgeschlossene Menschen bestehende Strukturen hinterfragen und neue Ideen entwickeln, können insofern die Bedürfnisse von Menschen und Organisationen gleichermaßen bedienen.

⁵⁴ www.coworkingmanifesto.com

⁵⁵ Siehe: Spreitzer, Gretchen, et al. (2015): Why People thrive in Co-Working-Spaces. Harvard Business Review. September. Seite 28ff.

4.3. Bedeutung der Hostingaktivität

Gute Bedingungen für Zugehörigkeit, Gemeinschaft, Emergenz, Innovation und viele andere wichtige Themen zu schaffen, ist nicht trivial. Neben dem passenden physischen Raum ist dafür ein aktiver Host oder Gastgeber wesentlich. Als Träger der Co-Kultur und als Kommunikationsknotenpunkt kommt dem Gastgeber nach außen und vor allem nach innen eine entscheidende Funktion zu. Der Gastgeber bestimmt an entscheidender Stelle mit, wer Teil der Gemeinschaft wird, welche impliziten und expliziten Regeln gelten sollen und wie der Austausch intern und nach außen organisiert wird. Die Hosts haben somit entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Raumes.

» Mission Hosting: mehr als nur ein Job

Als Host zu wirken scheint mehr zu sein als nur ein Job, viele Interviewpartner sahen darin eine Art Berufung und engagieren sich in ihrer Rolle überdurchschnittlich. Herzblut, Leidenschaft und persönliche Mission waren Begriffe, die in den Gesprächen immer wieder fielen.

Die meisten Interviewpartner nannten explizit die große Bedeutung dieser Aufgabe. In anderen Interviews wurde diese Aufgabe nicht so hervorgehoben – ob aus Bescheidenheit, wegen nicht vorhandener Arbeitsplatzbeschreibung oder aus anderen Gründen. Die verwendeten Beschreibungen für die Gastgeberrolle reichen von Herbergseltern über Mutter und Kümmerer bis hin zur »guten Seele«⁵⁶ oder zum Community-Manager:

Die Initiatoren der Zentrale Coworking kümmern sich nach eigener Aussage »wie Herbergseltern streng und liebevoll vor Ort« um die Nutzer. »Zeit, Aufmerksamkeit und ehrliches Interesse – das ist es, warum die Leute bleiben.«

Eine der Gastgeberinnen wird von den Mitgliedern gern als »Mutter des Labs« bezeichnet, sagt Standortleiter Nils Hafa vom Social Impact Lab.

⁵⁶ Koschel (2014). Seite 39.

Für Jana Ehret von Co-Work & Play »steht und fällt ein Space mit dem Besitzer«. Die Mitglieder sollen sich wohl fühlen. Sie betont: »Mir ist der soziale Aspekt wichtig – ich bin gerne für Menschen da.«

Pavlos Giannakis von der Coding Night bezeichnete sich als »Community-Manager«. Er »sorgt für Nachhaltigkeit und Klarheit in der Zusammensetzung der Gruppe«.

»Erst das Haus bauen, dann mit einer Seele aufladen« ist der Anspruch von Investor von Joerg Peter Schultheis für das SmartCITY Silicon Valley of Europe in Frankfurt /Bad Vilbel. Er bezeichnet sich als »Kümmerer« und will in seinem Projekt alles ermöglichen, »was das Leben herzlich macht«.

Wenn gute Hosts nicht mehr dabei sind, kann das ein Projekt scheitern lassen. Die Treffen der Führungskräfte der Allmende Treuhand »verloren an Kraft« und endeten, nachdem zwei Mitglieder verstarben, die die Gruppe zusammengehalten hatten. Die »Qualität des Austauschs konnte nicht gehalten werden«.

Die Antworten decken sich mit den Ergebnissen des Global Co-Working Survey 2015: 73 Prozent der befragten Hosts sagten, dass sie sich gerne mit anderen Menschen verbinden, 67 Prozent möchten das Arbeitsleben anderer Menschen verbessern.⁵⁷ Tatsächlich scheinen die Gastgeber für ihre Mitglieder eine wichtige Anlaufstelle für Kommunikation zu sein: 76 Prozent der Mitglieder in Co-Working-Spaces unterhalten sich oft (46 Prozent) oder einigermaßen oft (29 Prozent) mit ihren Hosts, nur 11 Prozent tun das selten oder gar nicht.

⁵⁷ The Global Co-Working Survey 2015.

Hosting in der Praxis

Die Aufgaben der Hosts sind außerordentlich vielfältig und können hier nicht umfassend beschrieben werden. Einige Beispiele sollen diese Vielfalt illustrieren: Corinna Bimboese vom *Atelierfrankfurt* besucht regelmäßig die Ateliers im Haus, organisiert interne »Tea Times« zum Kennenlernen, »Open Door«-Tage für die Öffentlichkeit und ist mit den relevanten Personen und Organisationen in der Stadt im ständigen Dialog, auch abends nach Geschäftsschluss. Nils Hafa und sein Team vom *Social Impact Lab* organisieren Workshops, Vorträge, LabLunchs und eine interne Facebook-Gruppe. In der Zentrale gibt es Co-Working-Brunchs und interne Sommer- und Winterfeste. Auch im *Co-Work & Play* sind diverse Events geplant: ein monatliches Networking-Frühstück, ein gemeinsames Mittagessen und regelmäßige Abendveranstaltungen. Letztlich »entscheidend für die sozialen Praktiken im Space ist eine schwer zu fassende atmosphärische Qualität«.⁵⁸

» Was gute Hosts mitbringen

Die Eigenschaften guter Hosts lassen sich kaum umfassend beschreiben. Erwähnt wurden moralische Qualität, Charisma, Verbindlichkeit, die Fähigkeit, richtige Fragen zu stellen, jeden ernst zu nehmen und kein Besserwisser zu sein. Diese Eigenschaften werden immer öfter auch von Führungskräften in klassischen Strukturen erwartet.

Hosting in der Theorie

Der Abschnitt zum Innovationspotenzial unter 4.2. hatte bereits gezeigt, wie wichtig es ist, das passende Umfeld für Emergenz aktiv zu schaffen. In der Literatur über Dialoge wird von »Containern« gesprochen, die gebaut werden können, um Kommunikation zu befördern.⁵⁹ In ihnen lassen sich »Bedingungen schaffen, die es wahrscheinlicher machen, dass ein fruchtbares Feld von Interaktionen entsteht«. Den Raum für diesen Container zu »halten« (*holding the space*) ist eine wichtige Aufgabe für

⁵⁸ Koschel (2014). Seite 37.

⁵⁹ Isaacs, William (1999): *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Currency Doubleday. Seite 242.

entsprechend geeignete und qualifizierte Menschen. Zwei Trends tragen vermutlich dazu bei, dass diese Aufgabe immer wichtiger wird: Erstens ist dies die fortschreitende Ausdifferenzierung und Spezialisierung in allen Bereichen von Leben und Arbeit. Orte, an denen unterschiedliche Spezialgebiete in fruchtbarem Austausch stehen, werden für Wirtschaft und Gesellschaft immer wichtiger. Und zweitens ist es der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft. Im Unterschied zu Handwerk und Industrie lassen sich oft keine festen Regeln und Pflichtenhefte zentral festlegen. Was eine gute Dienstleistung ist, entscheiden die Menschen während des Herstellungsprozesses dieser Dienstleistung. Die Vermutung liegt nahe, dass der Austausch mit Menschen, die nicht die gleiche Ausbildung und Erfahrung haben und somit eine andere Perspektive einbringen, hilfreich für die eigene Entwicklung sein kann.

4.4. Unterschiedliche Beteiligungs- und Gestaltungsintensität

Die Aktivitäten der Gastgeber sollten zu den Nutzern des jeweiligen Raums passen und idealerweise deren Bedürfnisse abdecken – auch das Bedürfnis nach Spaß. Die Lebendigkeit der Gemeinschaft und der Erfolg des Netzwerks hängt zum einen davon ab, wie viele gemeinsame Aktivitäten und welche Formen von Gemeinschaftsflächen es gibt. Zum anderen ist es mindestens genauso wichtig, wie intensiv die Mitglieder in die Gemeinschaft investieren (möchten) und wie viel Aktivität sie zeigen. Da Netzwerken auf Freiwilligkeit beruht, erhalten Mitglieder von Co-Spaces in fast allen Projekten ausschließlich Angebote zur Beteiligung, die sie nutzen können, aber nicht müssen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, Nähe und Distanz zur Gemeinschaft zu regulieren und frei zu wählen, wie individuell oder gemeinschaftlich man aufgestellt sein möchte. In gewisser Weise gibt es diese Wahlfreiheit ebenso bei Unternehmens-Labs. Sie können entweder sehr eng an das Unternehmen gekoppelt sein oder sich örtlich und strukturell an eine vorhandene Start-up-Szene anschließen und auf diese Weise zu Beteiligung einladen. »Menschen sind neugierig und haben das Bedürfnis, sich persönlich

weiterzuentwickeln«, sagt Paul Wege, Initiator des *MachWerks*. »Sie wollen sich beteiligen, selbst etwas machen, gestalten.« Sein Projekt soll daher als gemeinnützige Genossenschaft organisiert werden: »Jeder ist Genosse mit einer Stimme.«

»Im Pier dockt man an – und kann gleichzeitig seinen eigenen Bereich gestalten«, sagt Susanne Petry. Untereinander gilt es, andere »teilhaben zu lassen«: So öffnen Mieter ihre Aktionen für andere – vom morgendlichen Yoga bis zum Initiieren eines neuen Nachhaltigkeitsthemas.

»Es gibt klare Vor- und Nachteile in einem großen Atelierhaus. Ich würde mir wünschen, dass noch mehr Leute das Positive der Gemeinschaft schätzen lernen und kleine Ärgernisse, wie beispielsweise Lärm vom Nachbarn, in den Hintergrund rutschen«, sagt Corinna Bimboese, Direktorin beim Atelierfrankfurt.

Eng verbunden mit den Möglichkeiten, mitzumachen und sich zu engagieren, ist die Frage nach der Verbindlichkeit. Diese scheint sowohl in der Planungsphase wie auch beim gemeinsamen Bewirtschaften der Flächen immer wieder ein Thema zu sein: Verbindliche Zusagen, bei einem Projekt mitzumachen, stellten sich beim Projektstart teils als unzuverlässig heraus. Auch wie die eher negativen Seiten einer Gemeinschaft bewusst und verbindlich mitgetragen werden, wurde in den Interviews thematisiert. Bei den stärker wirtschaftlich ausgerichteten Projekten (Lab bzw. Start-up Ökosystem) stellt sich diese Frage nicht so akut, weil es hier viele eindeutige Verträge gibt bzw. fixe Rollen mit dazugehörigen Verantwortlichkeiten definiert sind.

» Produktiver durch sinnvolle Arbeit

Unsere Beobachtung für Frankfurt, dass Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ein wichtiges Kriterium für den Erfolg von Co-Spaces sind, bestätigen die Erfahrungen an anderen Orten. Eine Studie der Universität Michigan zur Situation in den USA kommt zu dem Ergebnis, dass Co-Worker unter anderem deshalb so produktiv arbeiten, weil sie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Das Empfinden von Sinn könne unter anderem damit zu tun haben, dass Co-Worker viele Möglichkeiten haben, andere zu unterstützen, ihnen zu helfen und sich in der Community zu engagieren.⁶⁰

4.5. Offenheit und Zugänglichkeit

Alle in unserer Studie untersuchten Räume weisen ein hohes Maß an Zugehörigkeit, ein hohes Innovationspotenzial und eine starke Hostingaktivität auf. Sie unterscheiden sich jedoch im Grad der Offenheit und Zugänglichkeit. Einige Räume laden aktiv viele Menschen zu sich ein und versuchen, in der Öffentlichkeit sichtbar zu sein. Andere sind eher auf sich selbst bezogen. Wie viele und welche Verbindungen die Macher der Co-Spaces nach »außen« (in die Stadt, in die Industrie etc.) pflegen, hängt natürlich stark vom Zweck ab. Je öffentlicher ein Raum gedacht ist bzw. je mehr er nach außen ausstrahlen soll, desto höher ist die Investition in Maßnahmen wie Tage der offenen Tür, für jedermann offene Feste oder Publikationen. Verbindungen nach außen entstehen zudem durch Aktivitäten wie das (temporäre) Vermieten einzelner Flächen an Unternehmen oder andere Akteure sowie Kooperationen mit anderen Netzwerken und Veranstaltern.

» Öffnung in die Gesellschaft

Besonders offen und zugänglich sind die Räume, die mit einer großen inhaltlichen »Mission« verbunden sind und für die Erfüllung dieser Mission mit einem großen Ökosystem arbeiten müssen. Das gilt zum Beispiel für

⁶⁰ Spreitzer et al (2015). Seite 29.

Themen wie Nachhaltigkeit (*Pier F*) oder Sozialunternehmertum (*Social Impact Lab*). Auch das Atelierfrankfurt ist sehr offen. Andere Räume sind eher selektiv in der Öffnung nach außen, möglicherweise, um sich vor zu viel Nachfrage zu schützen oder um die Teilnehmergruppen zielgerichtet steuern zu können. Zu dieser Gruppe zählen der *Unibator* mit seinem Pitch Club und dem großen Partnernetzwerk sowie der *Main Incubator* mit der monatlichen, stark besuchten Netzwerkveranstaltung »Between the Towers« außerhalb der eigenen Räume. Wieder andere setzen darauf, dass sich ihre Aktivitäten bei den passenden Personen herumsprechen.

Einmal pro Jahr wird am Pier F ein großes öffentliches Fest gefeiert, ein eigenes Magazin und Schauflächen von Partnerunternehmen sorgen für Verbindungen zwischen innen und außen.

»Wir nehmen wahr, dass viele Interesse haben, hier reinzukommen«, heißt es beim Social Impact Lab. Die festen Programme für Gründer hätten »Sogwirkung« auf Co-Worker.

300-500 Personen kommen zu den Open-Doors-Tagen und Festen des Atelierfrankfurt. Über Vermietungen an Unternehmen und Charity-Dinners ist das Atelier in die Stadt vernetzt.

»Die international bekannte Anlaufstelle« in Rhein-Main möchte Unibator-Geschäftsführer Sebastian Schäfer etablieren.

4.6. Verschiedene Finanzierungsmodelle

Wie aufwendig es ist, einen Raum zu organisieren und zu halten, in dem das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit befriedigt wird und möglicherweise Innovationen und Impulse für das Umfeld entstehen, wurde oben gezeigt. Dieser Aufwand muss finanziert werden. Dazu gibt es viele unterschiedliche Lösungen, über die in den Interviews gesprochen wurde. Alle Wege haben ihre individuellen Begründungen und Berechtigungen.

Kleine Projekte wie die *Coding Night* oder die *Allmende Treuhand* setzen bzw. setzten vor allem auf ehrenamtliches Engagement oder auf Zeitrressourcen, die die beteiligten Unternehmen zur Verfügung stellen. In den Co-Working-Spaces inklusive des *Pier F* finanzieren die Mieter Raum und Hostingaktivität, was aber oft mit einem eher niedrigen Stundenlohn der Hosts verbunden ist. Sie werden finanziell nicht von staatlichen oder gemeinnützigen Organisationen unterstützt.

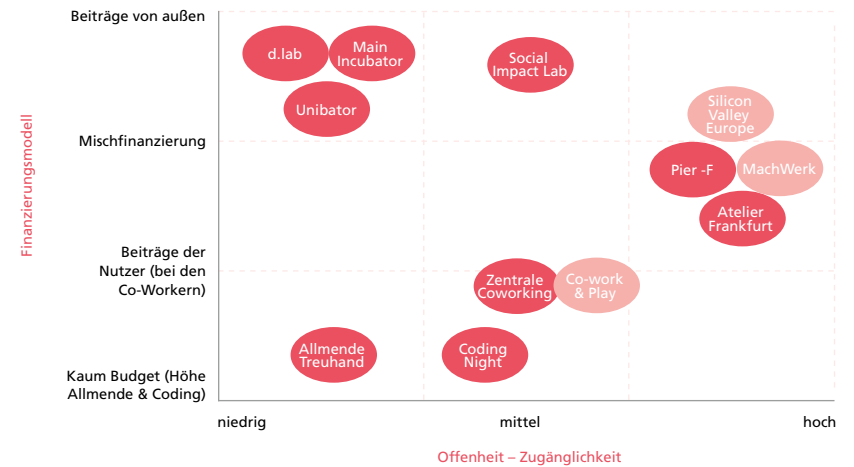
Das *Atelierfrankfurt* trägt sich zum Teil ebenfalls über Vermietung, wird aber zusätzlich von der Stadt Frankfurt subventioniert und durch private Spenden gestützt.

Die beiden von uns besuchten unternehmenseigenen Co-Spaces *d.lab* und *Main Incubator* werden aus einem zentralen Firmenbudget finanziert. Auch der *Unibator* wird aus dem zentralen Budget der Goethe-Universität Frankfurt am Main finanziert.

Als philanthropisches Projekt wird das *Social Impact Lab* von den beiden Banken *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)* und *JPMorgan* über deren Stiftungen finanziert.

Im *SmartCITY Silicon Valley of Europe* Frankfurt / Bad Vilbel soll es ein Patensystem geben, bei dem große Mittelständler Flächen für Start-ups subventionieren; laut Planung soll es 30 Prozent Großunternehmen, 40 Prozent Mittelstand und 30 Prozent junge Unternehmen geben, denn »der Erfolg ist im Verbund größer«.

Beim *MachWerk* will man verschiedene Strategien kombinieren und die Mitgliedsbeiträge durch Sponsorenbeiträge möglichst niedrig zu halten.



Quelle: eigene Einschätzung und Darstellung

Die Finanzierungsmodelle der klassischen Co-Working-Spaces sind bereits recht gut erforscht. Das Geschäftsmodell ist empfindlich, wenn es nur auf Mitgliedsbeiträgen beruht und einem die Immobilie nicht selbst gehört, sagt Rebecca Brian Pan von *Covo Co-Working*. Viele Co-Working-Spaces versuchen daher, eigene Flächen bzw. Immobilien zu kaufen und neue, andere Einnahmen zu generieren. In Kanada ist es sogar möglich, Immobilien per Crowdfunding zu erwerben. Mitglieder investieren also einen bestimmten Betrag und werden Miteigentümer.⁶¹

Jeder, der einen Co-Space eröffnen möchte, muss sich fragen, mit welcher Motivation er das macht und welches Finanzierungsmodell passt: Geht es beim jeweiligen Raum um ein privates Geschäftsmodell, eine Unternehmensaktivität (Lab), eine sozialunternehmerische Aktivität oder um einen umfassenden Ansatz, bei dem sich Effekte für einen ganzen Standort ergeben können (Strahlkraft bzw. Attraktivität einer Stadt oder einer Region zum Beispiel durch Aufbau eines Ökosystems)?

⁶¹ Schneider, Amanda (2016): The Future of Co-Working. Huffington Post. 12.1.2016

Je öffentlicher das Gut ist, umso schwieriger ist bekanntlich die Finanzierung über den Markt. Handelt es sich um ein privates Gut, wie zum Beispiel einen Raum, dann sind klassische nutzungsabhängige Gebühren sinnvoll. Handelt es sich um ein Klubgut, von dessen Nutzung Nichtmitglieder leicht ausgeschlossen werden können, in dessen Nutzung es aber unter Mitgliedern keine Rivalität gibt, dann sind Mitgliedsbeiträge die übliche Lösung. Für öffentliche Güter führt in der Regel kein Weg an staatlicher oder philanthropischer Finanzierung vorbei. In der Praxis stellen die meisten Co-Spaces jedoch alle diese verschiedenen Güter in unterschiedlicher Intensität her. Mischfinanzierung wird die Folge sein.

4.7 Für wen sich neue Räume lohnen

In der Kurzstudie haben wir ausschließlich auf Erwerbsarbeit bezogene neue Räume in einer deutschen Großstadt untersucht. Über verschiedene Wege werden dort Zugehörigkeit und Verbundenheit erzeugt. Alle Räume ermöglichen ein hohes Innovationspotenzial, benötigen dafür aber eine große Hostingaktivität. Unterschiede haben wir gefunden hinsichtlich der Beteiligungs- und Gestaltungsintensität, der Offenheit und Zugänglichkeit sowie bezüglich der Finanzierungsmodelle.

» Neue Räume des gemeinsamen Arbeitens eignen sich nicht für jeden

Einige dieser Aspekte überschneiden sich mit denen von kollaborativen, nicht ökonomisch ausgerichteten Gemeinschaften. So zeigt zum Beispiel eine Studie zu Ökodörfern: »Wenn es um den Aufbau menschlicher Zivilisation geht, ist wenig in der menschlichen Sphäre so wirksam wie ein Kollektiv, das kooperativ und entschlossen handelt. Kaum etwas übt Menschen derart gut in sozial wertvollen Tugenden wie Rücksicht, Sorge um die Anderen, Gerechtigkeitsgefühl und Fähigkeit zum Teamwork ein wie das Leben in einer ethisch ausgerichteten Gemeinschaft.«⁶²

⁶² Lambing, Julio (2015): Ökologische Lebensstilavantgarden – Eine kurze Analyse sozialökologischer Gemeinschaften und ihres Innovationspotenzials. European Business Council for Sustainable Energy (e5). Seite 122.

Selbstverständlich eignen sich neue Räume des gemeinsamen Arbeitens nicht für jeden. Vorteile bieten sie für Arbeitnehmer, Selbstständige und Freiberufler, die

- kreativ-konzeptionell arbeiten,
- wertvolle Impulse durch Vernetzung erhalten,
- räumlich ungebunden sind.

Nicht geeignet sind Co-Spaces für Menschen, die

- mit Standardprozessen arbeiten,
- die keinen Input benötigen,
- häufig vor Ort beim Kunden sein müssen (Verkauf/Vertrieb/Schulung),
- schwerpunktmäßig in Produktion/Fertigung tätig sind,
- eher introvertiert sind.

5. Gestaltungsoptionen für Einzelne, Unternehmen und Politik

Co-Spaces können menschliche Grundbedürfnisse befriedigen, Innovation fördern und sich zu Knotenpunkten zukunftsgerichteter Ökosysteme (vgl. Glossar) entwickeln. Sie sind daher ein wichtiges Element der künftigen Gestaltung von Arbeit und Gesellschaft. Doch was können Unternehmen, Politik und jeder Einzelne ganz konkret tun, um solche neuen Räume für die urbane Co-Kultur zu fördern und wachsen zu lassen? Auf Basis der zwölf Experteninterviews und der Recherche in Literatur und Praxis an anderen Orten haben wir folgende Empfehlungen abgeleitet.

5.1. Empfehlungen für Individuen

Vernetzungsvorteile testen

Wie fühlt sich Arbeit in der Gemeinschaft an? Was bedeutet Co-Kultur im Alltag? Nicht nur für Unternehmen, auch für jeden Einzelnen gilt: Ausprobieren und testen, ob ein Co-Space eine Alternative zur jetzigen Arbeitsform sein kann. Für alle, die sich nicht fest verpflichten möchten oder das wegen einer Festanstellung nicht können: Neugierig sein geht immer. Von vielen Projekten kann man während eines Besuchs einen ersten Eindruck gewinnen.

Verbindlichkeit zeigen

Für diejenigen, die aktiv in einen Co-Space einsteigen, lohnt es, den eigenen Grad von Verbindlichkeit ehrlich zu reflektieren. Wie viel möchte man in die Gemeinschaft investieren, was sind die eigenen Erwartungen, mit wie viel Offenheit steigt man ein und ist man bereit, die eigenen Netzwerke und Kontakte für andere zu öffnen? Aktive Vernetzung statt bloßer Konsummentalität kann den Wert eines Co-Space immens erhöhen.

Andersartigkeit schätzen

Gemeinschaft zu leben ist immer eine Herausforderung. Wie in einer Wohngemeinschaft gilt es, Toleranz zu entwickeln für andere Gewohnheiten, Arbeitsstile und Denkmuster. Das erweitert den persönlichen Horizont und die eigene Toleranzzone.

Zeit investieren

Emergenz braucht Gelegenheiten, Business-Chancen entstehen oft aus Zufall, und Innovation kann an den ungewöhnlichsten Orten mit ungewohnten Menschen entstehen. Die angebotenen Networking-Aktivitäten zu nutzen ist daher sinnvoll und erhöht die Wahrscheinlichkeit für einen produktiven Austausch.

5.2. Empfehlungen für Unternehmen

Co-Kultur einladen

Die gelebten Werte eines Co-Space wie Offenheit, Beteiligung und Verbindlichkeit müssen meist persönlich erfahren werden, um sie wirklich zu verstehen und schätzen zu lernen. Unternehmen könnten intern offene, hierarchiefreie Formate ausprobieren wie »No-Agenda-Meetings« oder »Peer-Learning-Runden«, in denen man einen Eindruck vom Wert gemeinschaftlicher Kommunikationsprozesse gewinnt.

Gastgeberqualitäten entwickeln

Eine neue Kultur lebt von Personen, die anders agieren und denken als hierarchiegeübte Mitarbeiter. Diese »Vernetzer« und potenziellen Community-Manager im Unternehmen zu identifizieren, zu fördern bzw. einzustellen ist wichtig. Als Vorbilder geben sie anderen Mitarbeitern Impulse und als Führungskräfte regen sie dazu an, mehr Offenheit und Vernetzung zu wagen.

In externe Netze einklinken

Co-Kultur entsteht an Orten, an denen Offenheit, Mut, der Bedarf an neuen Lösungen und persönliches Engagement zusammenkommen. Oft liegen diese Orte außerhalb von Unternehmen. Firmen tun daher gut daran, Mitarbeiter gezielt extern einzusetzen – als Untermieter in einen Co-Working-Space, als Reisende auf eine »Learning Journey« oder als Kulturbeobachter insbesondere in ganz fremden, internationalen Co-Kulturen und Netzwerken.

Die eigenen Pforten öffnen

Eine für die Öffentlichkeit begehbbare Eingangshalle, Produktentwicklung mit Kunden oder Innovationsworkshops mit Partnern aus anderen Branchen – was noch vor zehn Jahren eher zu Irritationen geführt hätte, ist heute wertvoller Input. Unternehmen, die ihren Stakeholdern die eigenen Türen öffnen, können Dialogkompetenz lernen, informelle Vernetzungen pflegen und ihr Ohr an den Markt halten.

Einen Netzknuten anlegen

Die Königsdisziplin bei der Erkundung von Co-Kultur ist die Eröffnung eines eigenen Innovationslabs. Ganz gleich, ob nur für die eigenen Mitarbeiter oder als Inkubator oder Accelerator für Start-ups – das aktive Gestalten eines neuen offenen Raums garantiert schon an sich Lerneffekte und gibt der Unternehmenskultur neue Impulse.

5.3. Empfehlungen für die Politik

1. Zugang zu Räumen ermöglichen

Zentral gelegene Räume und Flächen sind für viele Co-Spaces wichtig, aber in Frankfurt Mangelware. Informationen zu Gewerbeflächen, günstige Vermietung/Verkauf von Stadteigentum oder das Fördern der Zwischennutzung alter Gebäude vor dem Abriss bzw. vor der Renovierung erleichtern die Entstehung neuer Co-Spaces⁶³

⁶³ Siehe z. B.: www.radar-frankfurt.de

2. Bei Startkosten unterstützen

Ob Maklercourtage, Renovierung oder die Mietzahlungen für die ersten Monate: Gesellschaftlich wünschenswerte Räume, die ein öffentliches Gut herstellen, benötigen oft Unterstützung beim Start und somit eine Anschubfinanzierung bzw. Subventionierung. Die Förderung könnte zum Beispiel über Kredite/Bürgschaften oder günstigere Mieten geschehen. Voraussetzung dafür ist, dass die Investition in Co-Spaces als sinnvoll für die Allgemeinheit angesehen wird.

3. Gesetze und Regelungen erweitern

Einige Projekte wie ein Start-up-Ökosystem mit gemischten Gewerbe- und Wohneinheiten stoßen an Grenzen durch bestehende gesetzliche Regelungen der Flächennutzungspläne und unterschiedliche Grundstückspreise. De Nadai et al (2016) jedoch zeigen, dass Zonenaufteilungen urbane Vitalität zerstören. Sie setzen auf gemischte Nutzung. Andere Projekte wie die Eröffnung neuer Co-Working-Spaces passen nicht in die Raster bestehender staatlicher Abläufe und Zuständigkeiten; Gründer haben es bisweilen schwer, die richtigen Kategorien und Ansprechpartner zu finden. Klare Zuständigkeiten für die neuen Strukturen wären hilfreich.

4. Neue Räume als Standortvorteil fördern

Die meisten Gesprächspartner brachten ihre Ideen zu Co-Spaces aus anderen Ländern bzw. Städten mit. An vielen Orten sind früh einzelne Personen als Treiber für neue Arbeits-Räume aufgetreten. Mehr international vernetzte Macher in der Verwaltung und in städtischen Einrichtungen wären hilfreich, um neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aktiv zu nutzen. Wie weit das gehen kann, zeigt das Beispiel der Stadt Seoul, die sehr aktiv in Co-Kultur investiert und sich schon 2011 als »Sharing City Seoul« positioniert hat und mit den Creative Commons Korea kooperiert.⁶⁴

⁶⁴ www.english.sharehub.kr

6. Fazit: Viel Potenzial, das Macher braucht

Welche neuen Räume für eine urbane Co-Kultur gibt es in Frankfurt? Wie wird dort gearbeitet, wie entsteht Gemeinschaft – und wie könnte sich das auf die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und insbesondere auf das nach Zugehörigkeit auswirken? Das haben wir mithilfe der zwölf Experteninterviews untersucht. Zugehörigkeit, Innovationspotenzial, Hostingaktivität, Beteiligungsintensität, Offenheit und unterschiedliche Finanzierungsmodelle haben sich als die wichtigsten Themenfelder herausgestellt. Drei Thesen fassen unsere Beobachtungen für Frankfurt zusammen:

1. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit stößt in den neuen urbanen Räumen auf fruchtbaren Boden: Co-Spaces bieten nicht nur neue Arbeitsstrukturen, sondern eine neue, andere Arbeitskultur. Kollaboration und Kooperation sind das Betriebssystem der neu entstehenden Räume. Bindung und Zugehörigkeit erhalten hier Raum, in dem sie sich entfalten können.
2. Die neue Co-Kultur wird von Personen getrieben und braucht passende physische Orte. Wenn Macher fehlen, steht Innovation still: Neue Räume zu etablieren und zu unterhalten braucht starke Initiatoren und Hosts, die den Raum halten, für Vernetzung sorgen und menschliche Katalysatoren für Verbindungen und Kooperation sind. Innovation braucht Innovatoren und passende Flächen, damit sich Gemeinschaft entfalten kann.
3. In Frankfurt scheinen sich Co-Spaces im Jahr 2016 noch in einer rudimentären Entwicklungsphase zu befinden: Es gibt sie zwar, sie scheinen aber in der öffentlichen Wahrnehmung noch relativ unbekannt zu sein. Drei der zwölf Interviewpartner hatten zum Zeitpunkt der Interviews (März bis Mai 2016) ihre Projekte wegen offener Raum- und Finanzierungsfragen noch nicht realisiert (*MachWerk, Co-Work & Play*

mit Kinderbetreuung und das *SmartCITY Silicon Valley of Europe* in Bad Vilbel). Andere sind erst seit wenigen Jahren aktiv.

6.1. Ausblick: Wovon wir in Zukunft noch mehr sehen könnten

Während in Frankfurt gerade erste Co-Spaces entstehen, entwickeln sich Konzepte für die neue Co-Kultur in anderen Städten und Ländern schon in großen Schritten weiter. Nachfolgend drei Hypothesen, was in den Co-Spaces der Zukunft passieren könnte.

Hypothese 1: Vom Co-Working zum Co-Living

Moderne Business-Wohngemeinschaften sind die Ausbaustufe des Co-Working. In den USA gibt es bereits erste Projekte dazu. Eine »häusliche Umgebung schaffen, die Menschen inspiriert und in die Lage versetzt, die Welt im Außen aktiv mitzugestalten,« formuliert die Plattform *Coliving.org* das Ziel des neuen Zusammenlebens – eine Kultur des Teilens und Kollaborierens ist hier inklusive. Die Plattform lädt Nutzer ein, ihr Haus als Co-Living-Space in eine weltweite Karte einzutragen. Weitere kommerzielle Anbieter sind zum Beispiel *opendoor.io*, *purehouse.org*, *www.hicommon.com*. Die Co-Working-Kette *WeWork*, die in Berlin bereits ihren zweiten Standort eröffnet hat, investiert in Co-Living und erwartet laut ihrem Gründer Adam Neumann, dass *WeLive* 2018 weltweit 34.000 Mitglieder haben wird.⁶⁵

» Mehr Zusammenleben in klassischen Co-Working-Spaces

Doch auch in den klassischen Co-Working-Spaces wird mehr Zusammenleben entstehen: Rebecca Brian Pan von *Covo Co-Working* prognostiziert, dass künftig um den Kern des Co-Working herum eine Menge anderer (Bezahl-)Services entstehen wie Kaffee-Ketten, Bars und Bistros, Spas, Fitness-Clubs und Reinigungsservices. Die Betreiber wären so nicht

⁶⁵ Kasperkervic, Jana (2016): Co-living – the companies reinventing the idea of roommates, *The Guardian*. 20.3.2016.

mehr nur von Mitgliedsbeiträgen abhängig – und die Mitglieder könnten potenziell am selben Ort arbeiten, leben und Kontakte pflegen, ohne Zeit und Geld beim Pendeln zu verlieren.⁶⁶

Hypothese 2: Digitale Räume für Kollaboration

Virtuelle Gemeinschaften ergänzen und unterstützen neue physische Räume für Kollaboration. Schon heute nutzen Teams in vielen Organisationen für gemeinschaftliche Projekte und Entscheidungsprozesse Apps wie *Slack* oder *Loomio*, über die sie ihre Teamkommunikation in Echtzeit organisieren. Benjamin Dyett, Inhaber des Co-Working-Spaces *Grind* in New York und Chicago, glaubt sogar, dass eine gemeinsame digitale Plattform künftig ein entscheidender Vorteil für Co-Worker sein wird. *Grind* entwickelt aus diesem Grund eine eigene Technologie, die es den »Grindern« erlauben soll, besser miteinander zu kommunizieren und zu kollaborieren. Per App soll der Kontakt zu Experten ebenso erleichtert werden wie zu externen »Grind-Consultants«.⁶⁷

Hypothese 3: Offene Unternehmen laden ein

Vor Ort sein, Kontakte pflegen, sich aktiv mit Menschen (und Konsumenten) auseinandersetzen: Unternehmen, die den Markt und neue Entwicklungen beobachten, könnten sich in Zukunft nicht nur in Co-Spaces einmieten, sondern selbst Co-Spaces als Kontaktflächen anbieten. In den USA zum Beispiel bieten längst nicht mehr nur die Großen wie *Google* Räume für Start-ups und Gründer. Die Software Firma *Menlo Innovation* hat zum Beispiel jüngst mehr als 600 qm Bürofläche dazu gemietet, um sie Start-ups und Gründern in der Frühphase anbieten zu können.⁶⁸ Wie wichtig es ist, in Innovationshochburgen räumlich vor Ort zu sein, zeigt das Beispiel *Zappos*. Der Online-Versandhändler hat nach dem Wegzug nach Las Vegas wieder ein Büro mitten in San Francisco angemietet, in dem die »Zappos Labs« sitzen, die für Forschung und Entwicklung zuständig sind.⁶⁹

⁶⁶ Schneider (2016). A.a.O.

⁶⁷ Schneider (2016).

⁶⁸ Spreitzer et al (2015). Seite 28.

⁶⁹ www.labs.apps.zappos.com

Zusammenfassung

Co-Spaces fördern Vernetzung und Innovation. Von ihnen wird es in Zukunft in Unternehmen, aber auch in Städten und Gemeinden mehr geben, wenn diese in neue Arbeits-Räume investieren. Das vordergründige Ziel solcher Investitionen ist es, die Innovations- und Kreativkraft einzelner Firmen und ganzer Standorte durch mehr Gemeinschaft und Diversität zu steigern. Der oft ungeplante Nebeneffekt liegt darin, dass soziale Bedürfnisse der dort arbeitenden Menschen wie die nach Bindung und Zugehörigkeit befriedigt werden.

» Unternehmenskultur der Gemeinsamkeit

Einige Co-Living-Anbieter oder Betreiber von Co-Working-Spaces entwickeln aus der Befriedigung dieser Bedürfnisse bereits Geschäftsmodelle und investieren bewusst in Hosting und ergänzende digitale Dienstleistungen. Die meisten klassisch organisierten Unternehmen dagegen werden sich vermutlich erst mittel- bis langfristig von den neu entstehenden Strukturen inspirieren lassen und eigene Impulse setzen. Sie können quer zu ihren gewachsenen Strukturen vermehrt Räume für gemeinsames vernetztes Arbeiten schaffen und neue Formen der Zusammenarbeit unterstützen – vorausgesetzt, es gelingt ihnen, eine Unternehmenskultur der Gemeinsamkeit zu etablieren. Damit könnten sie zudem mittel- bis langfristig ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und Mitarbeiter anziehen (Employer-Branding) und besser halten.

Literatur

Baumann, Zygmunt (2005): Verworfenen Leben. Die Ausgegrenzten der Moderne. Hamburg: Hamburger Edition.

Brenke, Karl (2015): Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden, DIW Wochenbericht Nr. 32+33.2015.

Brühl, Kirsten (2015): Die neue Wir-Kultur – Wie Gemeinschaft zum treibenden Faktor einer künftigen Gesellschaft wird. Zukunftsinstitut.

Bundesagentur für Arbeit (2016): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0.

Crisp Research (2016): Digital Labs – How to build, how to run.

Eichhorst, Werner und Alexander Spermann (2015): Sharing Economy – Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen für den Arbeitsmarkt. Expertise für das Themenfeld »Zukunft der Arbeit« der randstad stiftung.

Epstein, Seymour (2003): Cognitive-Experiential Self Theory of Personality, In: Millon, Thomas, M. L. Lerner, I. B. Weiner (Hrsg.), Handbook of Psychology: Handbook of Psychology, Vol. 5, Personality and Social Psychology, New York: John Wiley & Sons, Inc., 159–184.

Etzioni, Amitai (1968): The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes. New York: The Free Press.

Europäische Kommission (2014): Flash Eurobarometer 398. Working Conditions.

Hays (2015): Von starren Prozessen zu agilen Projekten, Unternehmen in der digitalen Transformation.

Isaacs, William (1999): Dialogue and the Art of Thinking Together. New York: Currency Doubleday.

Johansson, Sylvain und Ulrike Vogelsang (2016): Automating the Insurance Industry. McKinsey Quarterly. January 2016.

Kasperkervic, Jana (2016): Co-living – the companies reinventing the idea of roommates, The Guardian. 20.3.2016.

Kienbaum (2015): Absolventenstudie 2014-2015.

Kienbaum Communications (2014): Multi-GEN 2020.

Koschel, Jana (2014): »Smells like Teamspirit«. Ethnologische Einblicke in die Kultur eines Co-Working-Space. München: Herbert Utz Verlag.

Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.

Lambing, Julio (2015): Ökologische Lebensstilavantgarden – Eine kurze Analyse sozial-ökologischer Gemeinschaften und ihres Innovationspotenzials. European Business Council for Sustainable Energy (e5).

Max-Neef, Manfred (1991): Human Scale Development. Conception, Application and Further Reflections. New York and London: The Apex Press.

De Nadai, Marco et al (2016): The Death and Life of Great Italian Cities. In: Proceedings of the 26th International ACM Conference on World Wide Web (WWW).

Nassehi, Armin (2015). Wie können unsere Städte urban bleiben? In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Jg.7, Nr.3, S.115-120.

Olma, Sebastian (2012): The Serendipity Machine – A disruptive Business Model for Society 3.0.

Pircher, Richard (Hg.) (2010): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke. Erlangen: Publicis Publishing.

Purps-Pardigol, Sebastian (2015): Führen mit Hirn. Frankfurt: Campus.

Rhein, Thomas und Heiko Stüber (2014): Bei Jüngeren ist die Stabilität der Beschäftigung gesunken, IAB Kurzbericht 3/2014.

Rief, Stefan et al. (2014): Faszination Co-Working, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Rock, David (2008): SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal. Issue One.

Sattelberger, Thomas / Welpel, Isabell / Boes, Andreas (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg im Breisgau: Haufe Lexware.

Schneider, Amanda (2016): The Future of Co-Working. Huffington Post. 12.1.2016.

Sennett, Richard (2000): Der flexible Mensch. München: Btb Verlag.

Spiegel, Peter (2015): WeQ – More than IQ – Abschied von der Ich-Kultur. München: oekom Verlag.

Spreitzer, Gretchen et al. (2015): Why People thrive in Co-Working-Spaces. Harvard Business Review. September.

Standing, Guy (2015): Prekariat: Die neue explosive Klasse. Münster: Unrast Verlag.

t3n Magazin (2015): Pimp my Job.

Telekom/Shareground und Universität St. Gallen (2015): Arbeit 4.0 – Megatrends Digitaler Arbeit.

Wetzel, Detlef (2015): Arbeit 4.0: Was Beschäftigte und Unternehmen verändern müssen. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.

Steckbriefe Co-Spaces

Der **Allmende Treuhand Verbund Rhein-Main** wurde Anfang der 1990 Jahre gegründet und verband knapp 30 Geschäftsführer anthroposophischer Einrichtungen in der Rhein-Main-Region. Die monatlichen Treffen endeten vor zehn Jahren. Unser Gesprächspartner war einer der Teilnehmer, Ramon Brüll.

Das **Atelierfrankfurt e. V.** wurde 2004 als private Initiative für bezahlbare Ateliers gegründet. Auf 11.000 qm im Frankfurter Ostend arbeiten rund 200 Künstler und Gewerbetreibende zum Teil auch an gemeinsamen Projekten. Unsere Gesprächspartnerin war die Direktorin Corinna Bimboese. Mehr unter www.atelierfrankfurt.de

Das **Co-Work & Play** wird im Herbst 2016 seinen Betrieb aufnehmen. Auf 680 qm in der Nähe der Konstabler Wache (Frankfurt Innenstadt) finden die Mitglieder hier neben Co-Working-Plätzen und Meeting-Räumen eine professionelle Kinderbetreuung durch Tagesmütter für ihren Nachwuchs. Unsere Gesprächspartnerin war die Gründerin Jana Ehret. Mehr Informationen unter www.co-work-play.de

Die **Coding Night Frankfurt** bringt seit Ende 2013 einmal monatlich Coding-Enthusiasten zusammen, die dort experimentieren und sich austauschen. Die Meet-up-Gruppe hat über 600 Mitglieder, zu den Treffen in der Zentrale kommen rund 50 Coder. Unser Gesprächspartner war der Initiator Pavlos Giannakis. Mehr unter www.meetup.com/de-DE/Coding-Night-Frankfurt

Die **Zentrale Coworking** wurde 2012 als Co-Working-Raum für Kreative, für Unternehmer und Freigeister gegründet, die Gleichgesinnte suchen. Auf 230 qm an der Frankfurter Berger Straße ist ein Netzwerk von mehr als 60 Co-Workern zu finden. Unsere Gesprächspartner waren die Gründer Jenny Krutzinna und Lukas Koerd. Mehr unter www.die-zentrale-ffm.de

Das **d.lab** als Innovationslabor der **Deutschen Bahn** wurde im April 2015 gegründet. Auf 1.000 qm im Frankfurter Bahnhofsviertel unterstützen elf feste Mitarbeiter in sogenannten »Sprintformaten« die Innovationsprojekte verschiedener Abteilungen der Deutschen Bahn und trainieren diese in neuen Arbeitsweisen und Methoden. Unser Gesprächspartner war Product Owner Sebastian von Plotho. Mehr unter www.inside.bahn.de/innovationslab-interview

MachWerk, der Frankfurter Maker-Space, soll zu einem Ort werden, in dem man neue Dinge aus allen Bereichen zwischen Handwerk, Naturwissenschaft und neuen Technologien lernen, entwickeln und umsetzen kann. Momentan werden ein großer Raum mit ca 1.500 qm und Sponsoren gesucht. Unser Gesprächspartner war Paul J. Wege, einer der Initiatoren. Mehr unter www.machwerk.haus

Die **Main Incubator GmbH** wurde 2013 als Tochter der *Commerzbank AG* gegründet. Zehn Mitarbeiter stellen in der Nähe des Frankfurter Westbahnhofs Kapital, Kundenzugang, Bankwissen und Infrastruktur für Start-ups im Finanzbereich zur Verfügung. Unsere Gesprächspartnerin war die Gründerin und Geschäftsführerin Birgit Storz. Mehr unter www.main-incubator.com

Pier F Zukunftshafen Frankfurt/Main wurde 2015 als praxisorientierte Bildungs- und Begegnungsstätte zu den Themen Nachhaltigkeit und Innovation gegründet. Auf 450 qm am Frankfurter Osthafen sind rund 100 Menschen in drei Stufen aktiv: Familie, Freunde, Partner. Unsere Gesprächspartnerin war die Initiatorin Susanne Petry. Mehr unter www.pier-f.de

Das **SmartCITY Silicon Valley of Europe** soll 2017 in Frankfurt / Bad Vilbel als Wohnort entstehen, an dem die Symbiose zwischen modernem Leben und Arbeiten realisiert wird. Auf 250.000 qm soll ein Technologiezentrum für rund 10.000 Menschen auf Augenhöhe mit dem Silicon Valley und der Londoner Old Street entstehen. Unser Gesprächspartner war der Investor und Initiator Joerg-Peter Schultheis.

Das **Social Impact Lab Frankfurt** wurde 2014 von der *JPMorgan Chase Foundation*, der *KfW Stiftung* und der *Social Impact gGmbH Berlin* als Raum für soziale Innovationen gegründet. Auf 630 qm an der Frankfurter Bockenheimer Warte treffen sich Gründer, Co-Worker und Netzwerker. Unser Gesprächspartner war Nils Hafa, der Standortleiter Frankfurt. Mehr unter www.frankfurt.socialimpactlab.eu

Der **Unibator** wurde 2001 ins Leben gerufen, um die Gründungsaktivitäten an der Goethe-Universität Frankfurt am Main zu fördern. Er ist »Brutstätte für Innovation« mit 16 Start-ups vor Ort und einem großen Netzwerk an Mentoren und Partnern. Unser Gesprächspartner war Sebastian Schäfer, seit Ende 2012 Geschäftsführer. Mehr unter www.goetheunibator.de

Glossar

Neue Räume, Co-Spaces

Als »neue Räume« werden in dieser Studie physische Orte und virtuelle Plattformen bezeichnet, die es Arbeitnehmern, Selbstständigen und Freiberuflern erlauben, innovative, vernetzte Formen des Miteinanderarbeitens zu leben. Innovativ bezieht sich dabei vor allem auf einen hohen Grad an Kooperation und Kollaboration. Dies zeigt sich oft in anderen räumlichen Konzepten als in der klassischen Arbeitswelt (Raumvielfalt statt Einheitsbüros), in anderen Prozessen der Zusammenarbeit (vernetztes Arbeiten zum Beispiel über Scrum, Design Thinking o.Ä.), vor allem aber in einer spezifischen Kultur der Offenheit, Transparenz und Vernetzungswilligkeit, die in vielen Unternehmen (noch) nicht gelebt wird. Die »neuen Räume« können unternehmenseigene »Labs« sein, aber auch Inkubatoren, Co-Working-Spaces oder miteinander vernetzte Einzelbüros unter einem Dach. Kennzeichnend für diese »neuen Räume« sind meist große Gemeinschaftsflächen, in denen man gemeinsam arbeiten und sich auch »zufällig« begegnen kann (»Kaffeeküchenkultur«). Um unkompliziert Gemeinsamkeit zu ermöglichen und zu neuen Ideen anzuregen, sind die »Co-Spaces« oft ungewöhnlich und informell eingerichtet: Manche Unternehmen bieten vom umgebauten Bergbahnabteil bis zur Denkwiese mit bequemen Sitzkissen Innenarchitekturen an, die inspirieren sollen.

Co-Kultur

Auf der Suche nach Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft spielt Vernetzung eine entscheidende Rolle. Nur wenn Vielfalt im Inneren eines »Systems« wie zum Beispiel einem Unternehmen existiert und gefördert wird, lässt sich gut mit Komplexität im Außen, in der Welt, umgehen. Das fand der Kybernetiker Ross Ashbys schon 1956 heraus. Ganz praktisch kann das heißen: Unternehmen wie Privatleute entwickeln als Antwort auf steigende Komplexität neue (Arbeits-)Strukturen, bei denen sie sich in immer wieder neuen Konstellationen vernetzen. Das können teamübergreifende Arbeitsgruppen, Brainstorming-Zirkel, lockere Gemeinschaften oder wechselnde Peer-Learning-Gruppen sein, in denen von- und miteinander gelernt wird. Gemeinschaftsprojekte, die vom gemeinsamen Kartoffelacker (Co-Consuming) über Co-Living in Wohnprojekten bis hin zu Co-Working-Spaces reichen, zeigen, dass Lösungen immer öfter im Verbund entwickelt werden. An vielen Stellen entstehen zurzeit neue Gemeinschaften, die die Kraft der Vernetzung nutzen – in der Gesamtheit eine Co-Kultur.

Co-Working

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) definiert in seiner 2014 erschienenen Studie »Faszination Co-Working« das Phänomen so: »Co-Working ist das flexible Arbeiten weitgehend voneinander unabhängiger Wissensarbeiter an einem gemeinsamen institutionalisierten Ort. Das hierarchiefreie soziale Netzwerk ermöglicht dabei für die Beteiligten vielfältige Kooperationsvorteile«. Damit grenzt es den Begriff von klassischen Bürogemeinschaften (die keine flexible Zugehörigkeit anbieten) ebenso ab wie von Business-Centern, die keinen Platz für die soziale Dimension des Netzwerks anbieten.

Lab

Labs (von Labor) sind Einheiten in Unternehmen oder außerhalb, die nach anderen Regeln funktionieren als das Gesamtsystem. Das Ziel der kleinen, kreativ arbeitenden Teams ist es, Innovation hervorzubringen – neue Ideen, neue Prozesse, neue Geschäftsmodelle oder neue Partnerschaften zum Beispiel mit Start-ups. Zu diesem Zweck werden Inkubatoren gegründet oder »Accelerator«-Programme aufgelegt, die Neugründern mit Geld, Erfahrung und Zugang zu Infrastrukturen unter die Arme greifen. Wie nah ein Lab am Unternehmen positioniert ist und wie offen es für andere ist, variiert von Fall zu Fall.

Host

Ein Host ist ein Gastgeber und prägt als solcher maßgeblich die Kultur eines »neuen Arbeitsraumes«. Er vernetzt die Mitglieder untereinander, pflegt Beziehungen zur Umwelt (zum Beispiel in die Stadt oder in andere Netzwerke hinein), sorgt für Gemeinschaftsaktivitäten, fördert Kommunikation und löst Konflikte. Der Host ist auch zuständig für den Prozess der Bewerbung und die Auswahl neuer Mitglieder. Ein Host formt und pflegt als Kulturträger die Gemeinschaft und ist sogleich Botschafter und Ansprechperson nach außen.

Ökosystem

Im Zusammenhang mit der Start-up-Szene spricht man in den letzten Jahren immer häufiger von »Ökosystemen«. Gemeint sind Netzwerke von Akteuren, die direkt oder indirekt mit den jeweiligen Start-ups zu tun haben. Praktische Beispiele für solche vernetzten Systeme sind das Silicon Valley oder die Start-up-Szene in Tel Aviv. Die Idee eines Ökosystems weist darauf hin, dass die Förderung einzelner innovativer

Unternehmen manchmal nicht ausreicht, sondern Anreize gesetzt werden müssen, damit sich ganze Netzwerke etablieren können. Dies setzt natürlich eine gewisse Größe, Infrastruktur und entsprechende Investitionen voraus.

Grundbedürfnis

Menschen sind im Allgemeinen über Bedürfnisse motiviert. Dazu gibt es Forschungen in der Psychologie, Soziologie und Verhaltensökonomie. Welche Bedürfnisse Grundbedürfnisse sind und wie man sie nennt, unterscheidet sich je nach wissenschaftlichem Ansatz und Forschungsrichtung. Können Bedürfnisse nicht gestillt werden oder werden sie nicht adäquat wahrgenommen, kann sich eine Tendenz entwickeln, Ersatzbedürfnisse auszubilden und zu befriedigen. Statt dem Bedürfnis nach Nähe Ausdruck zu geben, kann ein Mensch dann zum Beispiel Bewunderung suchen.

Zugehörigkeit

Der Wunsch nach Zugehörigkeit, Verbundenheit und positiven Beziehungen ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis. Dazu gehören wollen und damit Teil einer Gemeinschaft zu sein ist ein Bedürfnis, das jeder Mensch von klein auf kennt. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit droht allerdings in den letzten Jahren durch den Zerfall bzw. das Abnehmen klassischer Zugehörigkeitskonstruktionen wie Kirche, staatlicher Institutionen und Unternehmen als Lebens-Arbeitgeber nicht mehr wie früher erfüllt zu werden. Mit Blick auf die Zukunft ist es daher interessant, welche neuen Strukturen Menschen bilden, um dieses Bedürfnis zu decken. Steckbriefe der befragten Co-Spaces.

Autoren

Dr. Stefan Bergheim ist Geschäftsführer der Foresight Consult GmbH in Frankfurt am Main, mit der er unter dem alten Namen »Fortschrittsconsult GmbH« u. a. das Projekt »Zukunftsmodell soziale Marktwirtschaft« für die Bertelsmann Stiftung durchgeführt, das »Global Wellbeing and GNH Lab« der GIZ beraten und eine Konferenz zur Zukunft der Arbeit für die randstad stiftung mitorganisiert hat. Der promovierte Volkswirt war von 1995 bis 2008 für internationale Banken tätig. Er ist zudem ehrenamtlicher Direktor der Denkfabrik »Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt e. V.«. Dort erarbeitet er mit einem Netzwerk engagierter Mitstreiter neue Wege und Methoden, mit denen die Lebensqualität der Menschen dauerhaft verbessert werden kann. Den Prozess aus Dialog, Visionen, Messung und Handeln hat er im »Handbuch Lebensqualitätsprozesse« beschrieben und mit »Schöne Aussichten – Forum für Frankfurt« praktisch umgesetzt. 2011/12 war Dr. Bergheim als Leiter der Arbeitsgruppe »Wohlstand, Lebensqualität und Fortschritt« einer von 18 Kern-Experten im Dialog der Bundeskanzlerin über Deutschlands Zukunft. Die Regierungsstrategie »Gut leben in Deutschland« begleitet er 2015/16 als Mitglied des wissenschaftlichen Beirats.

Kirsten Brühl ist Zukunftsforscherin beim Zukunftsinstitut Frankfurt/Wien. Dort forscht sie zu Zukunft der Arbeit und New Leadership. Die großen Wellen der Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft analysiert und erklärt sie als Keynote-Speakerin, Autorin und auf zahlreichen Panels. Als Coach und Consultant bietet sie – seit 2014 unter dem Titel »LinkingMinds« – Coaching und Beratung für die Arbeitswelt von morgen an. Sie begleitet Menschen und Organisationen in deren konkreten Veränderungsprozessen und unterstützt sie auf ihrem Weg in eine »Collaborative Economy«. Neu erschienen ist ihre Trendstudie „Die neue Wir-Kultur – Wie Gemeinschaft zu einem treibenden Faktor einer künftigen Wirtschaft wird« (2015); weitere Publikationen sind » Unternehmensstrategie 2030«, » Female Forces« sowie ihr Buch »Sie bewegt sich doch – neue Chancen und Spielregeln für die Arbeitswelt von morgen«. Mit Stefan Bergheim hat sie eine Konferenz zur Zukunft der Arbeit für die randstad stiftung organisiert. Ihren »Digital Mindset« für eine vernetzte Wirtschaft entwickelte die Volkswirtin schon Mitte der 1990 Jahre, als sie eine der ersten E-Consulting-Agenturen Deutschlands mit aufbaute. Traditionelle Beratungspraxis sammelte sie am Malik Management Zentrum St. Gallen bei der Beratung zahlreicher DAX-30-Unternehmen.

