



Hierda – Humanisierung digitaler Arbeit durch Cowork-Spaces

21

Ricarda B. Bouncken

21.1 Vorstellung der Mitwirkenden

Um den Projekterfolg sicherzustellen, haben sich Wissenschaftler und Praktiker zu einem Projektverbund zusammengeschlossen:

Der Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation an der Universität Bayreuth (Prof. Bouncken, Projektleitung) entwickelt Instrumente zur Team- und Projektarbeit und deren Integration in ein modulares Coworking-Space-Organisationskonzept.

Der Lehrstuhl für Marketing und Innovation an der Universität Bayreuth (Prof. Baier) entwickelt ein Kommunikations- und Konfliktmanagement-Instrumentarium für digitale und nicht digitale Arbeit in Coworking-Spaces.

Die Witenö GmbH (Dr. Blank) entwickelt und erprobt ein Coworking-Space-Modell im ländlichen-wissenschaftsnahen Raum.

21.2 Das Projekt

Ziel des Forschungsvorhabens Hierda (Humanisierung digitaler Arbeit durch Cowork-Spaces) ist es, die verschiedenen Formen, Facetten und Wirkungsmechanismen inklusive der Wechselwirkungen mit den sogenannten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Coworkenden zu verstehen und zu systematisieren. Auf Basis dessen werden dann neue Instrumente zur erfolgreichen Gestaltung von Coworking und Coworking-Spaces konzipiert. Hierzu bildet die Universität Bayreuth mit dem Lehrstuhl für Strategisches

R. B. Bouncken (✉)
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Management und Organisation (Prof. Bouncken, Projektleitung) sowie dem Lehrstuhl für Marketing und Innovation (Prof. Baier) ein Verbundprojekt mit der PwC IT-Services Europe GmbH (Partner nur für die Arbeitspakete 1 und 2) und der Witeno GmbH. Erkenntnisse und Gestaltungsinstrumente werden dabei mittels verschiedener Instrumente in Coworking-Spaces und der Gesellschaft verbreitet. Dazu soll sukzessive ein Projektnetzwerk geschaffen werden. Das Forschungsprojekt Hierda soll die nachfolgenden Ziele erreichen:

- Zu verstehen und zu verbreiten, welche Nutzendentypen und Formen bei Coworking existieren
- Wirkungsmechanismen zwischen verschiedenen Formen der Arbeit und Coworking als neue Organisationsform zu erforschen
- Aus der Forschung abstrahierte Erkenntnisse zur Mikrokommunikationskultur auf den Kontext von Coworking-Spaces übertragen
- Neue Instrumente zur Verbesserung von Kommunikation, Kooperation, Lernen, Innovativität und Geschäftsmodellentwicklung in Coworking-Spaces zu entwickeln
- Die Gestaltung von offenen Innovations-Ökosystemen durch Coworking-Spaces untersuchen
- Verdichtung von Best Practices von Coworking und ihren jeweiligen Kontextbedingungen

21.3 Projektverlauf und wissenschaftliche Ergebnisse

Um diese verschiedenen Forschungsarbeiten zu realisieren, bedarf es eines interdisziplinären Verbundes, der stark verzahnt die drei Meilensteine und Ziele verfolgt. So ist Prof. Bouncken federführend bei den empirischen Fallstudienanalysen und quantitativen Analysen, während Prof. Baier Kommunikation im Kontext von Innovationen untersucht. Die Praxispartner haben gemeinsam mit den wissenschaftlichen Partnern Analysen durchgeführt und bauen Coworking-Space-Labore auf, in denen experimentell neue Instrumente erprobt werden. Gemeinsam arbeiten alle an der Entwicklung der Instrumente und Services und erproben diese zur Gestaltung von Innovations-Ökosystemen.

Die reguläre Laufzeit von 36 Monaten (3 Jahre) des Projekts wurde im Zuge eines Verlängerungs- und Aufstockungsantrags auf 45 Monate verlängert. Um die damit verbundenen erweiterten Aufgaben angemessen bearbeiten zu können, wurden die ausformulierten 7 Arbeitspakete (AP 0 bis AP 6) und 3 Meilensteine (MS) an den neuen zeitlichen Rahmen angepasst.

AP 1, die Analyse der Formen von Coworking, ist auf 10 Monate festgelegt und mündet in der Erreichung des ersten Meilensteins, dem Abschluss der Analyse-Phase. Meilenstein 2 umfasst neben der abgeschlossenen Bedarfspriorisierung in AP 2 eine Zusammenstellung über das in Erprobung befindliche Instrumentarium und der Erkennt-

nisse zur Gestaltung von Coworking-Spaces plus der partizipativen 360 Grad Gestaltung. Simultan läuft die Evaluierung in AP 5. Meilenstein 2 beinhaltet zusätzlich die Inbetriebnahme und die ersten Erkenntnisse aus der Erprobung eines „Mini-Digital Dialogue Hubs“ als Demonstrator. Meilenstein 2 endet mit dem Abschluss der Instrumentenentwicklung in AP 3. Meilenstein 3 integriert die Erkenntnisse aus der Sekundäranalyse, der Entwicklung und Erprobung von Instrumenten und die Untersuchung der Wirkungsmechanismen sowie Best-Practice Beispiele. Zusätzlich wird ein Buchmanuskript verfasst, das die Ergebnisse des Projektes zusammenfasst, sowie die Hierda-Toolbox beinhaltet und erläutert. Meilenstein 3 schließt sich an das AP 6 an und wird zum Projektende nach 45 Monaten erreicht. Der zeitliche Ablauf wird in Abb. 21.1 dargestellt.

21.3.1 Arbeitspaket 1: Analyse der Formen von Coworking

Ziel des AP 1 ist die Analyse des Phänomens Coworking, die sowohl die Identifikation der Formen von Coworking-Spaces und die Typen von Coworkenden, die Kommunikationsprozesse und -störungen, die branchenspezifischen An- und Herausforderungen als auch die Treiber und Barrieren von Coworking-Spaces beinhaltet. In enger Kooperation mit den Verbundpartnern wurden die Inhalte des AP 1 erfolgreich bearbeitet. Das AP wurde im Januar 2018 planmäßig nach 10 Monaten Laufzeit abgeschlossen.

Auf Basis verschiedener Diskussions- und Vortragsrunden mit Stakeholdern sowie Interviews mit Nutzenden und Betreibenden von diversen Coworking-Spaces in verschiedenen Ländern wurde vorerst ein Interviewleitfaden für die weitere qualitative Erhebung erstellt. Diese Ergebnisse der qualitativen Erhebungen wurden des Weiteren genutzt, um ein Mess- und Scoringmodell zu entwickeln, das wiederum zwischen Nutzenden und Anbietenden von Coworking-Spaces unterscheidet.

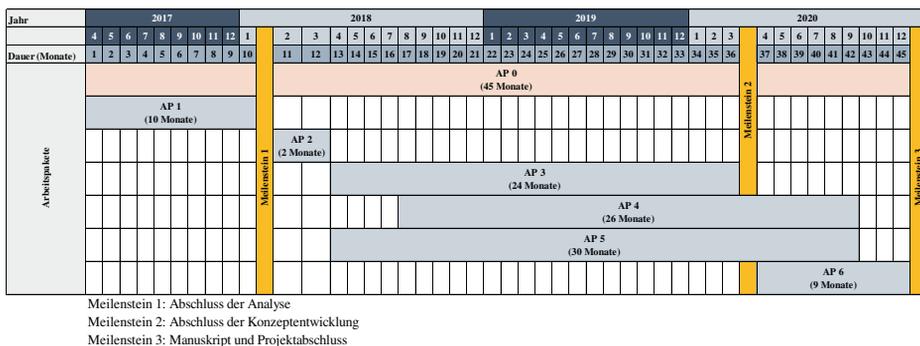


Abb. 21.1 Projektplan mit Meilensteinen. (Quelle: Eigene Darstellung aus dem Projektantrag)

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Erhebungen, in Kombination mit der einschlägigen Literatur, werden im Folgenden näher erläutert. Die Nutzenden von Coworking-Spaces lassen sich in verschiedene Kategorien gruppieren, (1) die Utilizer, (2) die Learner und (3) die Socializer. Die Utilizer sind Coworkende, die ausschließlich den direkten Nutzen für ihre eigene Aufgabenbewältigung suchen. Die Interaktion mit anderen Coworkenden zum Wissensaustausch oder zum Aufbau persönlicher Kontakte wird nicht verfolgt. Das Hauptziel des Learners ist es, im Austausch mit anderen Coworkenden das bestehende Wissen zu erweitern. Der Socializer nutzt die Coworking-Spaces primär, um der sozialen Isolation zu entkommen, der er aufgrund seiner Tätigkeit oder seiner Bürosituation ausgesetzt ist. Abhängig von der Art des Coworking-Spaces variieren die Anteile der Nutzendengruppen. Die Corporate Coworking-Spaces richten sich ausschließlich an Angestellte des Unternehmens. Primäre Nutzendengruppe sind somit die Utilizer. Doch der Grund eines Unternehmens, flexible Arbeitsplatzstrukturen zu schaffen, ist auch die Förderung des Austauschs. Somit sind die Learner explizit erwünscht und bilden die zweite Nutzendengruppe. Open Corporate Coworking-Spaces adressieren grundsätzlich dieselben Nutzendengruppen. Zusätzlich bilden die Socializer hier einen geringen Anteil, da die externen Nutzenden auch aus dem Grund der sozialen Isolation zur Nutzung von Coworking-Spaces tendieren. Die Consultancy Coworking-Spaces adressieren Mitarbeitende von Unternehmen, die Kunden*innen des Beratungsunternehmens sind. Dies ist Teil des Geschäftsmodells des Beratungsunternehmens und ist für die Unternehmen somit kostenpflichtig. Der reine Austausch mit anderen Mitarbeitenden und das Abbauen sozialer Isolation ist somit kein Grund für die Nutzung. Vielmehr geht es darum, dass die Nutzenden unter Mitwirkung von Beratenden neue Ideen generieren oder neue Ideen weiterentwickeln sowie das Umfeld und die Einrichtung des Coworking-Spaces dafür nutzen. Primäre Nutzendengruppen sind also die Utilizer und die Learner. Im unabhängigen Coworking-Space mischen sich die Nutzendengruppen. Die wenigsten hier sind Utilizer und die meisten sind Socializer. Das liegt daran, dass in unabhängigen Coworking-Spaces die Wertegemeinschaft besonders wichtig ist und das Gemeinschaftsleben einen hohen Stellenwert einnimmt.

Darüber hinaus konnten Kommunikationsprozesse und -störungen in Coworking-Spaces identifiziert werden. Die Kommunikationsprozesse lassen sich dabei in die externe und interne Kommunikation unterteilen, wobei für die interne Kommunikation 16 Instrumente (Interner Newsletter, Whats-App-Gruppen, Exkursionen, Workshops etc.) und für die externe Kommunikation 14 Instrumente (Website, Social Media, Barcamps, Ausstellungen, Informationsmaterialien etc.) identifiziert wurden. Als Hauptursache für die Störung der Kommunikation in Coworking-Spaces stellt der Konflikt zwischen den Coworkenden eine zentrale Rolle dar. Zur Konfliktbewältigung im Coworking-Space konnten 4 Kategorien von Instrumenten identifiziert werden, die Instrumente zur Konfliktlösung (Mediation, Beschwerdemanager etc.), die Instrumente zur Suche nach Alternativen (Brainstorming, Synektik etc.), die Instrumente zur Beurteilung von Alternativen (Checklisten und Nutzwertanalyse) und die Instrumente zur Konfliktvermeidung (Feedbackgespräche, Politik der offenen Tür, Beschwerdebox etc.).

Auf Basis der Erkenntnisse der Erkundungsreisen der Verbundpartner, Analysen der besuchten Coworking-Spaces und durchgeführten Interviews mit Coworkenden konnten Anforderungen an einen Coworking-Space identifiziert werden. Dabei ist zu erwähnen, dass die Anforderungen stark nach Kategorie der Coworkenden und nach Form des Coworking-Space differieren. Grundsätzlich fordern Coworkende eine ausreichende Größe des Arbeitsplatzes, Angebot von Kaffee und Tee, WLAN mit schnellem Internetzugang, Möglichkeit der Nutzung von Multimedia (Beamer etc.) in Konferenzräumen, ausreichend Lichtquellen im Workspace, ein offen gestaltetes Raumkonzept zur Förderung des Arbeitsklimas, Kosten im Leistungsverhältnis, geringe Distanz zum Stadtzentrum und/oder gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, Angebot von Trainings und Fortbildungen sowie ein einfacher Zugang zum Coworking-Space mit geringen bürokratischen Hürden.

Zentrale Herausforderung für Coworking-Spaces ist vordergründig den Bekanntheitsgrad zu steigern, sodass die Nachfrage der Coworkenden dem angebotenen Workspace zumindest entspricht. Aus Perspektive des Betreibenden ist es ein schmaler Grat sowohl die Anforderungen der breiten Masse als auch die individuellen Wünsche der Coworkenden in dessen Gesamtkonzept zu berücksichtigen. Dafür ist es unabdinglich für den Betreibenden im ständigen Kontakt mit den Coworkenden zu stehen, aufmerksam zu sein und die Harmonie in ihrer Community sowohl zu gewährleisten als auch aufrecht zu erhalten. Zusätzlich erschwert wird dies durch die Tatsache, dass viele Betreibende kaum Erfahrung in der Leitung eines Coworking-Space haben und zudem lediglich wenige Erfahrungsberichte erfolgreicher Coworking-Spaces vorhanden sind, an denen sie sich orientieren könnten. Dies wird vor allem durch die „wir machen einfach mal – Mentalität“ deutlich, mit der ein geringes Maß an Struktur und standardisierten Prozessen einhergehen.

Im Zuge der Analyse von Coworking-Spaces konnte das Projekt verschiedene Treiber von Coworking-Spaces identifizieren, die im folgenden Projektverlauf weiter untersucht werden sollen. Von zentraler Rolle ist das Gemeinschaftsgefühl, das Auskunft darüber gibt wie rege sich die Nutzenden miteinander austauschen, sich gegenseitig helfen und zusammenhalten. Des Weiteren gilt Diversität in vielen Coworking-Spaces (unterschiedliche funktionale, kulturelle, soziale und berufliche Hintergründe der Coworkenden) und der Grad an Permeabilität, in welchem Ausmaß es neuen Nutzenden möglich ist ein Teil der Coworking-Space-Gemeinschaft zu werden, als Treiber des Erfolgs. Identifizierte Barrieren sind hohe Mietkosten (Miete pro Tag/Woche/Monat) und ein hoher bürokratischer Aufwand beim Zugang zum Coworking-Space. Aber auch starre und stark ausgeprägte Strukturen, Unordnung und Platzmangel sind in Coworking-Spaces nicht förderlich. Ist die Entfernung zum Stadtkern zu groß bzw. die gute Anbindung zu öffentlichen Verkehrsmitteln nicht gegeben, kann dies für Nutzende ein ausschlaggebender Grund sein, den Coworking-Space nicht weiter zu berücksichtigen.

Die allgemeine Erkenntnis des AP 1 ist, dass ein Großteil des Erfolgs von Coworking-Spaces stark von den jeweiligen Nutzenden abhängig ist. Dabei ist es relevant, welche Entscheidungen und Maßnahmen der Betreibende des Coworking-Spaces trifft bzw.

unternimmt. Denn diese Handlungen entscheiden schließlich darüber, ob die Rahmenbedingungen zur Etablierung eines Gemeinschaftssinns gegeben sind und inwiefern Permeabilität und Diversität vorhanden sind.

21.3.2 Arbeitspaket 2: Priorisierung der Instrumente zur Gestaltung von Coworking-Spaces

In AP 2 war es das Ziel die in AP 1 identifizierten Erkenntnisse hinsichtlich des Bedarfs an Instrumenten und Coachingansätzen zu analysieren. Es sollte eine fundierte Auswahl an Instrumenten getroffen werden, um die Prozesse in Coworking-Spaces zu optimieren. Mit dieser Priorisierung sollte die Grundlage für AP 3 (Instrumentenentwicklung) gelegt werden. Die Ergebnisse des Arbeitspakets entsprechen den im Arbeitsplan beschriebenen Zielen und Vorgehensweisen. In engem Austausch, insbesondere mit den Praxispartnern, wurden Defizite von Arbeit in Coworking-Spaces herausgearbeitet und Instrumente identifiziert, die zur Effizienzsteigerung von Arbeit in Coworking-Spaces beitragen. Die Instrumente wurden hinsichtlich Erfolgsaussichten, Relevanz und Dringlichkeit priorisiert. Parallel dazu wurden weiter Daten erhoben, um die wissenschaftliche Auswertung und Verwertung sicherzustellen. Das AP 2 wurde fristgerecht und vollständig nach einer Laufzeit von 2 Monaten abgeschlossen.

21.3.3 Arbeitspaket 3: Instrumentenentwicklung

In AP 3 sollten die Instrumente, die in AP 1 identifiziert und in AP 2 priorisiert wurden, ausgearbeitet werden. Zuerst soll der Fokus auf der Entwicklung und Ausarbeitung liegen, später sollen in enger Verzahnung mit AP 4 (Erprobung und Coaching) die Instrumente angepasst und verbessert werden. Der Fokus lag dabei auf erfolgskritischen Team- und Projektprozessen sowie der Verbesserung von Wissensaustausch und Schutzmechanismen, konkret durch Sociomateriality, Gemeinschaftssinn, Permeabilität sowie Rollen, Geschäftsmodelle und Ecosysteme.

Der Gemeinschaftssinn in Coworking-Spaces bedeutet, dass die Coworkenden sich stark untereinander und miteinander austauschen, sich gegenseitig helfen und zusammenhalten. Zudem haben wir herausgefunden, dass Gemeinschaftssinn einen starken Einfluss auf die Effektivität und Leistung der Nutzenden hat. In Verbindung mit Diversität in den Coworking-Spaces kann dieser Effekt nochmals gesteigert werden. Eine hohe Diversität (unterschiedliche funktionale, kulturelle, soziale und berufliche Hintergründe der Coworkenden) gilt als Potenzial für innovative Ideen in Coworking-Spaces. Andererseits fördert Gemeinschaftsgefühl nicht zwangsläufig die Innovationsfähigkeit der Nutzenden. Ein relevanter Faktor, ob Gemeinschaftsgefühl zu Innovationen führt oder nicht, ist der Grad an Permeabilität (Durchlässigkeit) im Coworking-Space. Der Grad an Permeabilität drückt aus, in welchem Ausmaß es neuen Nutzenden möglich

ist ein Teil der Coworking-Space-Gemeinschaft zu werden. Ist die Permeabilität hoch, so kann das Wissen der neuen Nutzenden schnell der Gemeinschaft zugeführt werden. Der Grad der Permeabilität gibt somit Auskunft über die Starrheit des Gemeinschaftsgefühls wieder.

Sociomateriality ist das Zusammenspiel von sozialen und materiellen Komponenten in einem Coworking-Space. Beide Elemente unterstützen sich gegenseitig bei der Erreichung von vorher definierten Zielen. Konkret soll das Zusammenspiel der Ausstattung und Inneneinrichtung von Coworking-Spaces die Kommunikation und den Wissensaustausch fördern, um somit die Kreativität und Innovativität zu steigern. Dies resultiert in nachhaltig erfolgreichen und stabilen Geschäftsmodellen. Damit sind u. a. die Grundlagen für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort Deutschland in der digitalisierten Welt gelegt.

Diese Ansätze wurden intensiv auf deutschen und internationalen Konferenzen und Tagungen diskutiert. Dabei konnten neue Kontakte zu Coworking-Space Betreibenden und -Ausstattenden geknüpft werden. Auf Basis des Fragebogens und der Gespräche hat sich ein dreigeteilter Coworking-Space als besonders effektiv erwiesen: (1) für individuelle Arbeit, die hohe Konzentration erfordert, werden abgetrennte Räumlichkeiten vorgehalten, (2) für normale Alltagsarbeit wird eine Art Großraumbüro angeboten, und (3) für den aktiven Austausch werden gemütliche soziale Interaktionsräume mit Übergang zu Küche implementiert. Somit wird die Kombination aus konzentrierter Stillarbeit und Interaktion gewährleistet.

In den Analysen sowie in Gesprächen mit Nutzenden und Betreibenden haben wir herausgefunden, dass sich Wohlfühlen (also eine starke Gemeinschaft) sowie eine gelungene Integration von neuen Mitgliedern indirekt als erfolgskritisch auf die Arbeit in einem Coworking-Space auswirkt. Die Gemeinschaft kann durch eine designierte Person gewährleistet werden, die sich um das Wohlbefinden und die Integration sowie die Vernetzung der Mitglieder kümmert (Community Manager). Diese Rolle stärkt die Gemeinschaft und unterstützt Netzwerkaktivitäten. Zusätzlich wirkt sich die Vernetzung der Mitglieder positiv auf die Arbeit in einem Coworking-Space aus. Hier ist ebenso der Community Manager gefordert, der die Vernetzung und das Onboarding im Rahmen von Einführungsveranstaltungen und Mitteilungen (analog/digital) übernimmt. Auch diese Aktivitäten wirken positiv auf die Arbeit innerhalb von Coworking-Spaces. Beide Aktivitäten fördern zusätzlich nicht nur die Erweiterung von Netzwerken, sondern erhöhen auch die Netzwerkdichte. In Kombination mit weiteren Netzwerkevents stärken sie die Bindung zwischen den Nutzenden und Externen. Da Coworking-Spaces als Ecosysteme betrachtet werden können, erweitern große und stabile Netzwerke die Ecosysteme, die sich um Coworking-Spaces und deren Nutzenden bilden. Dies wiederum beeinflusst Kreativität und Erfolg der Arbeit in Coworking-Spaces. Des Weiteren wird zur Entwicklung von Möglichkeiten zur Gestaltung effektiver Kommunikationsprozesse und zur Reduzierung bekannter Kommunikationsstörungen der Schwerpunkt auf Software Support und Community Building gesetzt. Bei der Entwicklung von Instrumenten zur Gestaltung von Unterstützungs- bzw. Integrationsmechanismen für die branchenüber-

greifende Kooperation fokussieren sich die Aktivitäten des Projekts auf die Entwicklung eines „Creative Dialogue Hubs“ für den Standort Greifswald. Das Konzept sieht vor, das Mensagebäude zu einem zentralen Kommunikations- und Kooperationspunkt für Startups, für die IT- und Kreativszene sowie für bestehende Unternehmen und weitere Bereiche zu entwickeln. Fachlichen Input dazu leisteten die Hierda-Projektpartner. Entsprechend der Hierda-Projektplanung ist vorgesehen mit diesem Creative Dialogue Hub ein Referenzinstrument für die Umsetzung von Coworking-Strukturen zu entwickeln.

Das Arbeitspaket ist noch nicht abgeschlossen und wird noch bis einschließlich März 2020 fortgeführt. Die Ergebnisse des Arbeitspakets entsprechen den im Arbeitsplan beschriebenen Zielen und Vorgehensweisen bis zum aktuellen Zeitpunkt.

21.3.4 Arbeitspaket 4: Erprobung und Coaching

In AP 4 sollen die in AP 3 entwickelten Instrumente erprobt und verbessert sowie Coaching-Ansätze entwickelt werden. Dieses Vorgehen ermöglicht es eine iterative Anpassung vorzunehmen, um letztlich eine hohe Effizienz und Effektivität zu erreichen. In den letzten 4 Monaten des AP 4 (ab Juni 2020) fokussieren sich die Verbundpartner vollständig auf die Erprobung der angepassten Instrumente und Coaching-Ansätze.

Das Designkonzept zur Sociomateriality ist finanziellen Restriktionen unterworfen. Raumkonzepte lassen sich nur implementieren, wenn Geld für die richtige Ausstattung vorhanden ist. Zusätzlich müssen die vorhandenen Räumlichkeiten die Umgestaltung ermöglichen und die rechtlichen Zustimmungen müssen vorhanden sein. Viele Coworking-Spaces haben daher laut eigenen Angaben hohe Investitionskosten. Häufig werden jedoch auch zukünftige Erst-Nutzende zu gemeinsamen Arbeiten zum Erstellen der Einrichtung zusammengebracht. Dazu wurden uns von Coworking-Space Betreibenden und -Nutzenden mehrere positive Auswirkungen genannt: Für die Betreibenden reduziert dies primär die anfänglichen finanziellen Aufwendungen. Die Nutzenden auf der anderen Seite haben so aktiv die Möglichkeit, ihr zukünftiges Arbeitsumfeld mitzugestalten. Dadurch identifizieren sich die Nutzenden stärker mit dem Coworking-Space. Außerdem werden die zukünftigen Nutzenden über einen längeren Zeitraum zusammengebracht, sie können sich bereits kennenlernen und interagieren. Dies stärkt die Gemeinschaft im Coworking-Space bereits vor Arbeitsbeginn.

Veranstaltungen der Coworking-Spaces, an denen sowohl Nutzende als auch Coworking-Space-Externe teilnehmen können, fördern neben dem Gemeinschaftsinn auch die Permeabilität und Diversität. Die soziale Interaktion der Nutzenden wird durch derartige Events erhöht, das zu einem besseren Kennenlernen führt und schließlich zu einem besseren gegenseitigen Verständnis. Durch aktive Zuteilung von Rollen der Betreibenden von Coworking-Spaces, wie bspw. die Ernennung von Community-Managern, Vertrauenspersonen etc., kann die emotionale Sicherheit und das Zugehörigkeitsgefühl zum Coworking-Space der Nutzenden gesteigert werden. Die erfolgreiche Implementierung von Rollen und Integrationsveranstaltungen ist stark von Bekannt-

heitsgrad und der Verbundenheit mit den anderen Nutzenden und vom Coworking-Space selbst abhängig. Zusätzlich spielt die Partizipation der Nutzenden eine wichtige Rolle. Diese Faktoren können initiativ durch Werbung sowie die bereits genannten Aktivitäten zur Gemeinschaftsbildung positiv beeinflusst werden. Aber auch die Etablierung eines Anreizsystems kann dafür geschaffen werden, dass das Engagement der einzelnen Nutzenden honoriert und fördert, indem bspw. Vergünstigungen angeboten werden.

Ein unterstützender Faktor dafür ist die Beständigkeit hinsichtlich des Ortes und Zeitpunkts des Events/der Eventreihe. Zusätzlich ist es wichtig, die Eventreihe zu etablieren und eine breite Teilnehmerzahl zu generieren. Dies führt nicht nur zum Erfolg von Netzwerkaktivitäten, sondern ermutigt auch Nutzende des Coworking-Space selbst entsprechende Veranstaltungen zu organisieren. Dies bindet die Gemeinschaft des Coworking-Space in Netzwerkevents und somit in weitgreifende Ecosysteme ein. Diese Events sollen entsprechend den Vorüberlegungen aus den vorgelagerten AP auch den Gemeinschaftssinn, die Diversität und Permeabilität der Nutzenden in Coworking-Spaces fördern.

Die Festlegung von Regeln im Coworking-Space soll Hindernisse reduzieren, die nicht gemeinschaftsfördernd sind. Jedoch sollten Coworking-Spaces sich von strikten und ausgeweiteten Regeln und Restriktionen distanzieren, da Coworkende tendenziell die Flexibilität und Freiheit verlangen und dies dadurch zu Einschränkungen kommt. Die Festlegung von Grundregeln wirkt sich förderlich auf die Gemeinschaft in Coworking-Spaces aus. Da die Nutzenden selbst ausschlaggebend für den Grad an Gemeinschaftssinn, Diversität und Permeabilität in Coworking-Spaces sind, kann der Betreibende die Möglichkeit in Erwägung ziehen potenzielle Bewerber durch ein Vorabgespräch zu evaluieren, ob der Anwärter*in in die Gemeinschaft passt und eine Bereicherung darstellt. Darüber hinaus bieten sich Trial-Weeks an, in denen Anwärter*innen den Coworking-Space probeweise nutzen dürfen und am Ende von der Gemeinschaft entschieden wird, ob der Anwärter*in langfristig zum Nutzenden des Coworking-Space werden darf. Die Etablierung eines einheitlichen Symbolsystems steigert die Identifikation der Nutzenden mit dem Coworking-Space und erzeugt Wiedererkennungswert und sorgt für Einzigartigkeit sowie Abgrenzung zu anderen konkurrierenden Coworking-Spaces. Für die Erprobung der Bereiche Software Support und Community Building wurden Slack als Kommunikationslösung und Trello als Kollaborations- und Projektmanagementlösung ausgewählt. Die Akzeptanz solcher Anwendungen unter Coworking-Space-Nutzenden und die Einsatzbereiche, für die sie genutzt werden, wurden dabei näher untersucht. Dazu wurden computergestützte Umfragen in Coworking-Spaces durchgeführt. Zusätzlich wurden mithilfe der Conjoint-Methode der Funktionsumfang und Aufbau eines idealen Softwaretools zur Kommunikation und Kollaboration erarbeitet. Kollaborationssoftware wird am Beispiel von Trello näher beleuchtet, einmal als Einzellösung und einmal als Integration zur Slack-Anwendung. Hierzu wurde im Experiment eine konkrete Kollaborationssituation bearbeitet, wobei die Szenarien sich dabei in der Art der Trello-Bereitstellung unterscheiden. Ziel ist die Analyse des Nutzungsverhaltens, die Identifikation von Barrieren und die Konzipierung einer

optimierten Anwendung. Das Arbeitspaket ist noch nicht abgeschlossen und wird noch bis einschließlich September 2020 fortgeführt.

21.3.5 Arbeitspaket 5: Wirkungsevaluation

In Arbeitspaket 5 sollen die in AP 3 entwickelten und AP 4 erprobten Instrumente hinsichtlich ihrer Wirkung und Generalisierbarkeit überprüft werden.

Der Fokus der wissenschaftlichen Verbundpartner lag in diesem Arbeitspaket auf der empirischen Untersuchung zur Übertragbarkeit. Die Ergebnisse des Arbeitspakets entsprechen den im Arbeitsplan beschriebenen Zielen und Vorgehensweisen bis zum aktuellen Zeitpunkt. Im engen Austausch mit deutschen und internationalen Wissenschaftlern*innen sowie im Vergleich mit wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Coworking wurde die Generalisierbarkeit der Instrumente überprüft. Das erarbeitete Konzept wurde in weiteren Testphasen anderen Designkonzepten gegenübergestellt. Dabei hat sich herauskristallisiert, dass sich das Raumkonzept in Kombination mit entsprechenden sozialen Interaktionskonzepten innerhalb der Coworking-Space-Art generalisieren lässt. Die Übertragbarkeit auf andere Coworking-Space Arten ist nur bedingt möglich, da hier andere Anforderungen herrschen. Bei gleichen/ähnlichen Anforderungen lassen sich die Konzepte hingegen problemlos auch über Coworking-Space Grenzen hinweg generalisieren.

Gleiches gilt für die Rollen und Ecosysteme. Der Community-Manager sowie der Umgang mit Netzwerken wird aktuell bei verschiedenen Praxispartnern betrachtet und die Ergebnisse werden analysiert. Es hat sich gezeigt, dass der Community-Manager für das Setting der Coworking-Spaces eine unumgängliche Säule für den Erfolg von Coworking-Spaces sowie der Nutzenden darstellt. Nach ersten Eindrücken lässt sich die Rolle – abgesehen von einzelnen konkreten Aufgaben – problemlos auf alle Situationen generalisieren, in denen eine starke Gemeinschaft aufgebaut werden soll. Dies funktioniert natürlich nur unter der Prämisse, dass die Nutzenden offen für eine solche Gemeinschaft und die gemeinsam zugrunde gelegten Werte sind.

Die Anwendung von Anreizsystemen zur Förderung des Engagements der Nutzenden im Coworking-Space hatte nicht den prognostizierten Effekt. Zwar wurden die Anreize von den Nutzenden als Engagement-Motivatoren akzeptiert, jedoch nur sporadisch und selektiv. Dementsprechend wird ein minimales Maß an Anreizen empfohlen, die vor allem den Goodwill der Betreibenden aufzeigt und den Wert von sozialem Engagement im Coworking-Space aufrechterhält. Die Festlegung von Regeln im Coworking-Space soll Hindernisse reduzieren, die nicht gemeinschaftsfördernd sind. Jedoch sollten Coworking-Spaces sich von strikten und ausgeweiteten Regeln und Restriktionen distanzieren, da Coworkende tendenziell die Flexibilität und Freiheit in den Coworking-Spaces verlangen und dies dadurch zu Einschränkungen kommt. Die Weiteren Instrumente und Coaching-Ansätze werden noch bis einschließlich September 2020 evaluiert und angepasst.

21.3.6 Arbeitspaket 6: Best Practices

In AP 6 sollen die Ergebnisse von AP 5 gemeinsam mit den Ergebnissen aus AP 4 die Grundlage für die Entwicklung von Best Practices bilden. Das Ziel ist hier eine allgemeinverständliche Aufbereitung der wissenschaftlichen Erkenntnisse darzulegen und in Fallstudien als Best Practices zu übertragen. Mit Projektende, Dezember 2020, wird das AP 6 abgeschlossen sein.

21.4 Ergebnisverwertung und -verbreitung

Im Rahmen des Hierda-Projekts wurden bisher diverse Beiträge an Konferenzen vorgetragen und in hochrangigen Journalen (nach vhb-ranking B und C) veröffentlicht. Des Weiteren wurden Buchbeiträge veröffentlicht und Vorträge gehalten bei Coworking-Events, an Universitäten, bei projektübergreifenden Treffen und in verschiedenen Unternehmen. Unsere Teilnahme an projektübergreifenden Treffen (bspw. Transwork, vLead etc.) hat, neben dem wissenschaftlichen Austausch mit anderen Projekten, diverse Kooperationen angestoßen. Weiterhin fanden lokale wie überregionale Transferaktivitäten statt. Verschiedene Präsentationen wurden unter anderem bei der 1789 Innovations AG, dem PwC Experience Center, der Bridging-IT, am EUREF Campus, im TechQuartier, an der Macromedia Hochschule sowie an der Università degli studi di Catania gehalten. Wir partizipierten zudem an diversen Workshops (bspw. Pitch-Lab etc.) zum Thema Digitale Arbeit und Coworking und trugen durch unsere Erkenntnisse zu dessen Erfolg bei. Unser Besuch an Praxiskonferenzen, wie die Jahreskonferenz der Kultur- und Kreativwirtschaft Deutschland und der Cowork 2019, erweiterte den Bekanntheitsgrad des Projekts und brachte wissenschaftliche Analyse des Phänomens Coworking sowie deren Ergebnisse zunehmend ins Interesse der Teilnehmenden. Lokal wurden die Ergebnisse im Rahmen der digitalen Transformationswerkstatt am 4. Juni 2019 weiterverarbeitet. Das ESF-Projekt vereint das Wissen mehrerer Lehrstühle und bringt dieses über Workshops zu verschiedenen damit verbundenen Themenfeldern den KMU's in Oberfranken näher. Überregional wurde im Rahmen der Transwork-Schwerpunktgruppe „Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit“ ein Anwendertag organisiert und ausgerichtet. Dieser fand am 7. November 2019 in Berlin statt. In diesem Zuge konnte eine potenzielle Kooperation mit der AOK Baden-Württemberg ausgelotet werden. Gespräche hierzu finden sich aktuell in der Findungsphase. Über das Projekt vLead konnte darüber hinaus Kontakt zur kubus IT GbR geknüpft werden. Auch hier befinden sich die Gespräche in der Findungsphase. Die Projektergebnisse wurden zusätzlich im Rahmen einer eigenen Session auf einer internationalen wissenschaftlichen Konferenz aufbereitet und diskutiert (European International Business Academy, EIBA). Dazu wurden drei wissenschaftliche Beiträge zu Coworking eingereicht, die von den Konferenzorganisatoren akzeptiert wurden. Prof. Bouncken hat dann als international anerkannte Expertin die Session zum Thema „Contemporary Work Forms

and Co-working Spaces“ geleitet. Im Rahmen dieser Session wurden die drei Beiträge präsentiert und mit den anwesenden Wissenschaftlern diskutiert. Das Thema Coworking und das Projekt Hierda haben somit auf europäischer Bühne Bekanntheit erlangt. Die wirtschaftliche Verwertung der Ergebnisse und Erkenntnisse des Hierda-Projekts werden vor allem durch Beratung und Coaching erfolgen. Als Wissensträger werden die Verbundpartner der Universität Bayreuth die Ergebnisse des gesamten Projekts zusätzlich bei der Errichtung des regionalen Innovationszentrums in Bayreuth einfließen lassen. Des Weiteren werden die Erkenntnisse des Projekts bei der Errichtung des Coworking-Space in der alten Mensa Greifswald und bei der Etablierung des Mini-Digital-Dialogue-Hubs an der Universität Bayreuth angewendet. Diese beiden Coworking-Spaces sollen folglich als Show-Cases fungieren. Die darüber hinausgehende wirtschaftliche Verwertung sehen wir konservativ optimistisch, da sowohl auf Bundesebene als auch im europäischen Ausland das Phänomen Coworking stark zunimmt. Sogar kleine, mittelständische und große Unternehmen organisieren sich zunehmend in coworking-space-ähnlichen Strukturen. An dieser Stelle ist noch zu erwähnen, dass die Erkenntnisse des Projekts Eingang in die Lehre der Universität Bayreuth gefunden haben, indem Studenten über Coworking informiert werden und sogar Abschlussarbeiten zu diesem Thema verfassen können.

Projektpartner und Aufgaben

- **Universität Bayreuth – Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation**
Entwicklung eines modularen und integrativen Coworking- Space-Konzepts aus Organisations-, Kommunikations-, Konflikt- und Managementinstrumenten
- **Universität Bayreuth – Lehrstuhl für Marketing und Innovation**
Entwicklung eines modularen und integrativen Coworking- Space-Konzepts aus Organisations-, Kommunikations-, Konflikt- und Managementinstrumenten
- **Witeno GmbH**
Entwicklung und Erprobung eines Coworking-Space- Modells im ländlichen-wissenschaftsnahen Raum
- **PricewaterhouseCoopers AG WPG (01. April 2017 bis 09. Januar 2019)**
Entwicklung und Erprobung einer Methode für die kreative digitale Arbeit in Coworking-Spaces

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

