

gesund ZUSAMMEN arbeiten

Chancenpotenziale von Coworking
aus Sicht des Betrieblichen
Gesundheitsmanagements



«Heute tolerieren viele Firmen die Arbeit im Homeoffice oder Coworking Space. Was aber wäre, wenn sie sagen würden: «Lieber Mitarbeiter, ich möchte, dass du dir den Ort suchst, an dem du deiner Ansicht nach am leistungsfähigsten bist, und ich unterstütze dich auch bei der Ausstattung dieses Orts. Umgekehrt hast du aber keinen festen Arbeitsplatz mehr, wenn du die Schwelle der Firma überschreitest.»? Das sind neuartige psychologische Verträge, ein verändertes Geben und Nehmen. Das wäre das Positive, das wir aus der Pandemie mitnehmen können.»»

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|-----------|
| 1. MANAGEMENT SUMMARY | 04 |
| 2. EINFÜHRUNG | |
| 2.1. Vorworte | 09 |
| 2.2. Über die vorliegende Studie | 12 |
| 2.3. Danksagung an Expert:innen | 13 |
| 2.4. Über das Coworking Institut | 15 |
| 3. DAS WICHTIGSTE ZU COWORKING IN KÜRZE | 17 |
| 4. ARBEIT UND ZUSAMMENARBEIT IN DER POST-COVID-WELT | 20 |
| 4.1. Die Geburtsstunde von Coworking | 25 |
| 4.2. Betriebliches Gesundheitsmanagement 4.0 | 28 |
| 5. ERKENNTNISSE DER STUDIE | 34 |
| 5.1. Chancenpotenziale von Coworking | 36 |
| 5.2. Gefahrenpotenziale von Coworking | 40 |
| 5.3. Wertversprechen Corporate Coworking | 43 |
| 5.4. Nutzungsszenarien von Coworking aus Sicht von Unternehmen | 45 |
| 5.5. Coworking aus Perspektive des Betrieblichen Gesundheitsmanagements | 47 |
| 5.6. Anforderungen an Coworking Spaces | 48 |
| 6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN | 54 |
| 6.1. Empfehlungen für Unternehmen | 56 |
| 6.2. Empfehlungen für Führungskräfte | 58 |
| 6.3. Empfehlungen für Mitarbeitende | 62 |
| 6.4. Die rechtliche Perspektive – ein Exkurs | 65 |
| 7. AUSBLICK | 69 |
| 8. QUELLENVERZEICHNIS | 71 |

1. MANAGEMENT SUMMARY

«Die Erfahrungen von Covid-19 haben uns nicht New Work erleben lassen, sondern das Ausbrechen aus alten Denkmustern ermöglicht. Auf dieser Grundlage können neue Formen der Zusammenarbeit entstehen, die sowohl für Mitarbeitende als auch für Unternehmen ein enormes Chancenpotenzial bergen.»

Barbara Josef

braucht es ein Überdenken des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, ein neues Verständnis von Führung, ein partnerschaftliches Aushandeln der neuen Rahmenbedingungen sowie eine Stärkung der Selbstmanagement-Kompetenz der Mitarbeitenden.

Was bleibt? Wovon verabschieden wir uns? Was ist neu möglich?

Flexible Arbeitsformen beschäftigen uns schon seit bald zwei Jahrzehnten, auch wenn sich entsprechende Veränderungen in der Vergangenheit sehr zögerlich abspielten. Covid-19 hat diesen Wandel beschleunigt und viele Organisationen von einem Extrem ins andere katapultiert: von der Präsenz «per default» zu einer fast ausschliesslich virtuellen Zusammenarbeit. Weil es sich um eine abrupte Umstellung, bedingt durch eine Krisensituation, und nicht um eine evolutionäre Entwicklung handelte, steht die Neugestaltung der Zusammenarbeit noch bevor. Dabei sind zwei Aspekte von zentraler Bedeutung: Zum einen muss es Organisationen gelingen, die neue Zusammenarbeit gemeinsam mit den Mitarbeitenden in einem partnerschaftlichen Dialog auszuhandeln. Zum anderen ist es wichtig, nicht nur Bestehendes zu transformieren, sondern den Blick gleichzeitig nach vorne zu richten und sich zu fragen, welche neuen Chancenfelder sich in den letzten Monaten aufgetan haben.

Homeoffice ist nur der Anfang

Arbeit und Zusammenarbeit verändern sich im digitalen Zeitalter. Für Wissensarbeiter:innen führt der digitale Wandel zu einer zunehmenden Entkoppelung der Arbeit von Raum und Zeit. Das damit verbundene Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben birgt sowohl für Individuen als auch Organisationen Chancen und Gefahren. Damit möglichst viele Chancenpotenziale im Zusammenhang mit der fortschreitenden Flexibilisierung Realität werden,

Nutzungsszenarien Corporate Coworking



Coworking als
alternativer
Arbeitsort



Coworking für
spezielle
Rollen/Teams



Coworking als
Ersatz für das
Corporate Office



Internes Coworking
in den eigenen
Niederlassungen



Coworking für
Externe im
Corporate Office

Ausbrechen aus der Dichotomie Büro versus Homeoffice

In der Vergangenheit war flexibles Arbeiten untrennbar mit Homeoffice verbunden. Coworking Spaces, die seit 2005 weltweit und seit 2007 auch in der Schweiz zunehmende Verbreitung finden, bieten Unternehmen und Mitarbeitenden die Chance, unnötige Mobilität und Zeitverluste durch Pendeln zu vermeiden, ohne dass dies zu Negativeffekten wie Vermischung von Arbeit und Freizeit, Verzicht auf eine professionelle Infrastruktur oder soziale Isolation führt. Das Interesse etablierter Unternehmen an Coworking ist ein relativ junges Phänomen.

Interessierten sich vor 2020 nur wenige, meist technologieaffine Unternehmen für Coworking, so hat Covid-19 die Karten neu gemischt. Die verwaisten Büros, wie sie während der Pandemie weltweit anzutreffen waren, in Kombination mit dem lautstark geäußerten Wunsch vieler Mitarbeitenden, die Arbeitsform künftig passend zur Aufgabe wählen zu wollen, haben Entscheidungsträger zum Nach- und Umdenken bewogen. Wurde in der Vergangenheit

Coworking mit Kosten assoziiert, die zusätzlich zum Betrieb der eigenen Büroräumlichkeiten anfallen, so steht heute auch zur Debatte, die Geschäftsliegenschaften zu verkleinern und noch stärker auf Kollaboration und Vernetzung auszurichten sowie den Mitarbeitenden mit den Ersparnissen einen Arbeitsplatz am Wohnort oder in dessen Nähe in Form eines Coworking-Abos zu finanzieren.

«Wenn an diesen dritten Orten auch unterschiedliche Firmen aufeinandertreffen, ist das für den Wissensaustausch sehr spannend. Ich unterstütze das sehr.»

Martina Novo

Wertversprechen von Coworking aus Sicht von Unternehmen



Gesundheit



Lernen



Mitarbeiter-
zufriedenheit



Arbeitgeber-
attraktivität



Transformations-
helfer



Produktivität



Vernetzung



Nachhaltigkeits-
förderung



Wirtschaftlichkeit



Flexibilität

Mehr als ein Büro im Dorf

Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden die Wahl zwischen Büro, Homeoffice und Coworking Space anbieten, übernehmen nicht nur Verantwortung für ein professionelles Arbeitsumfeld ausserhalb des Corporate Office, sondern investieren gleichzeitig in das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Sowohl die gelebte Vertrauenskultur als auch die Wahlfreiheit und die damit verbundenen Handlungsoptionen haben positive Effekte auf das individuelle Wohlbefinden und damit verbunden auf das Ergebnis der Arbeit und Zusammenarbeit. Nicht zuletzt stellt auch der Kontrast zwischen unterschiedlichen Arbeitsorten und -atmosphären eine Ressource dar, die Inspiration und Lernen ermöglicht und dadurch auch Regenerationsprozesse fördert.

Gesundheit = Leistungsfähigkeit

In einer sich rasant ändernden Arbeitswelt unterliegt auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement einem Wandel. Diese Veränderungen spielen sich auf drei Ebenen ab:

- neue Themenfelder (z.B. Boundary Management, Selbstreflexion)
- neue Herangehensweise (z.B. direktere Ansprache der Mitarbeitenden, digitale Coaches)
- neue Ausrichtung (vom Schutz von besonders gefährdeten Menschen hin zur allgemeinen Gesundheitsförderung und Stärkung der Leistungsfähigkeit für alle)

Coworking aus Perspektive des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

| | |
|----------------------------------|--|
| Soziale Gesundheit | <ul style="list-style-type: none">- Teil einer Gemeinschaft sein- Steuerung der Interaktionsintensität- Heimat für verteilte Teams- Resilienz durch lokale Netzwerke- zufällige Begegnungen und Entdeckungen- gelebte Vertrauensbeziehungen |
| Psychische Gesundheit | <ul style="list-style-type: none">- Tagesstruktur- Vermeidung von Pendlerstress- Boundary Management- Handlungsoptionen haben- persönliche Weiterentwicklung- Rückzug und Fokus |
| Physische Gesundheit | <ul style="list-style-type: none">- Verpflegungsangebote- Bewegungsangebote- ergonomisches Mobiliar- gesundes Raumklima- Regeneration |

Aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist Coworking zwar als ein Arbeitsort ausserhalb des Einflussbereichs der Unternehmen zu beurteilen. Im Unterschied zum Homeoffice sind in professionellen Coworking Spaces die grundlegenden Anforderungen an einen gesunden Arbeitsplatz jedoch erfüllt. Dabei geht es nicht nur um die Ergonomie und das Raumklima (physische Gesundheit), sondern auch um Aspekte wie das Aufrechterhalten gewisser Strukturen und die Möglichkeit von Rückzug (psychische Gesundheit) sowie das Eingebettetsein in eine Gemeinschaft und das Erleben von geplanten und zufälligen Begegnungen (soziale Gesundheit). Darüber hinaus stellt Coworking eine zusätzliche Handlungsoption dar, die es Individuen ermöglicht, Eigenverantwortung in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit zu übernehmen.

Diesen positiven Aspekten von Coworking in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden steht gleichzeitig die Gefahr gegenüber, dass die sozialen Beziehungen im Team durch das vermehrte Aufsuchen dritter Orte geschwächt werden und darüber hinaus ein Gefühl der Unsicherheit oder Orientierungslosigkeit entsteht. Grundvoraussetzung dafür, dass die positiven Aspekte von Coworking überwiegen, ist demzufolge eine vorausschauende Vorgehensweise bei der Initialisierung von Coworking als neues Raumszenario, eine enge Begleitung durch die Führung sowie eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Eigenverantwortung, in der Spannungsfelder offen angesprochen werden.

«Der Einzelarbeitsplatz im Büro ist in Zukunft weniger gefragt. Die Mitarbeitenden haben die Autonomie in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit schätzen gelernt. Sie werden in Zukunft viel gezielter ins Büro kommen – und zwar dann, wenn sie echte Kollaboration suchen.»

Lara Feiler

Neues Raumszenario und Transformationshelfer

Die Umstellung von einer traditionellen Präsenzkultur hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit, die von einer stärkeren individuellen Gestaltungsfreiheit geprägt sind, fordert Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen. Es gilt, in einem explorativen Vorgehen die neuen Möglichkeiten auszutesten und auf Teamebene die neuen Spielregeln der Zusammenarbeit auszuhandeln. Die Arbeit an dritten Orten bietet sowohl für Organisationen, die über wenig Erfahrung mit flexiblen Arbeitsformen verfügen, als auch für diejenigen, die schon sehr weit fortgeschritten sind, spannende Optionen. Es wäre ein Trugschluss zu glauben, dass Coworking nur für Firmen infrage kommt, deren Mitarbeitenden bereits stark mit alternativen Arbeitsorten ausserhalb des Büros vertraut sind. Vielmehr kann Coworking als gezielter Transformationshelfer eingesetzt werden, der es ermöglicht, dezentrale Arbeitsformen im Sinne eines kontrollierten Experiments auf eine «gesunde» Art und Weise auszuprobieren, ohne gänzlich auf Tagesstrukturen, die Einbindung in soziale Netzwerke und eine professionelle Arbeitsumgebung verzichten zu müssen.

«Für Angestellte ist Coworking die Ergänzung zu Homeoffice und Büro-Arbeitsplatz. Ist der Coworking Space in der Nähe des Wohnorts, pendeln Angestellte weniger oft und gewinnen dadurch Zeit, die sie anders nutzen können – zum Beispiel für Familie, Hobbys oder Bewegung. Darüber hinaus steht ihnen aber auch mehr Energie zur Verfügung, denn verstopfte Autobahnen und überfüllte Züge verursachen Stress. Es ist eine Wohltat, ein- oder zweimal pro Woche bewusst darauf zu verzichten.»

Elisabeth Hirtl

**«Wir sind mitten in einer
Transitionsphase und wissen
aktuell nicht, was als nächstes
kommt. Aber was sicher kommt,
ist eine veränderte Einstellung.
Viele Menschen haben in den
letzten Monaten gemerkt, dass sie
von überall aus arbeiten können.
Sie werden künftig bewusster
einen Arbeitsort wählen, der für
ihre Tätigkeit und ihre jeweiligen
Bedürfnisse am meisten Sinn
macht.»**

Alexandra Kühn

2. EINFÜHRUNG

2.1. Vorworte

BARBARA JOSEF

Studienautorin und Mitgründerin Coworking Institut

Das Thema Coworking, insbesondere aus der Perspektive von Unternehmen, fasziniert mich seit Jahren. Meine ersten Studien dazu entstanden in den Jahren 2016 und 2019 im Rahmen meiner Dissertation an der Universität St. Gallen. Die vorliegende dritte Studie steht unter ganz neuen Vorzeichen. Das Jahr 2020 stellt ohne Zweifel eine Zäsur dar – nicht nur in der jungen Geschichte von Coworking, sondern generell in Bezug auf unser Verständnis von Arbeit und Zusammenarbeit. Durch die Pandemie haben wir eine neue Sicht auf die Möglichkeiten und Grenzen von verteilter Arbeit gewonnen, die unsere bisherige Auffassung erweitert und radikal hinterfragt hat.

Die Diskussionen um einen sinnvollen Einsatz neuer Technologien, die bewusstere Nutzung der Verkehrsinfrastruktur und damit verbunden der Gedanke von Coworking möglichst nah am Wohnort sind nicht per se neu. Durch die Erfahrungen und Einschränkungen rund um Covid-19 wurden jedoch Lippenbekenntnisse über Nacht reale Optionen. Auch wenn wir momentan noch ein sehr diffuses Bild der neuen Neuen Arbeitswelt haben, ist eines bereits jetzt klar: Es gibt kein Zurück. Die Erfahrungen der vergangenen Monate haben sowohl Mitarbeitende als auch Entscheidungsträger:innen in Unternehmen zum Umdenken bewogen. Die grösste Herausforderung liegt nun darin, diese beiden Perspektiven in Einklang zu bringen und gemeinsam mutig neue Wege zu beschreiten.

Für mich persönlich bot Covid-19 die Chance, Coworking echt zu erleben – und zwar weit über die bisherige Nutzung von Spaces als Workshop-Orte und für die Durchführung von Interviews im Rahmen von Pilotprojekten hinaus. Nach Jahren der Arbeit als digitale Nomadin im Zug, bei Kunden, in Cafés und im Homeoffice folgte ein Jahr Coworking, das ohne die Pandemie nie in dieser Intensität möglich gewesen wäre. Das Eintauchen in eine Coworking Community in einer Zeit, in der soziale Strukturen immens an Bedeutung gewannen, war für mich eine wertvolle Inspiration für diese dritte Studie.

Das vorliegende Dokument widmen wir dem Thema «Chancenpotenziale von Coworking aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements». Coworking war bis vor Kurzem nicht auf dem Radar von Entscheidungsträger:innen in Unternehmen. Entsprechend fehlt das Thema auf der Landkarte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Arbeit neu denken heisst auch, aus der Dichotomie von Büro und Homeoffice auszubrechen und sich mit neuen Arbeitsorten und deren Wirkung auseinanderzusetzen. Dies lohnt sich insbesondere dann, wenn diese Orte Chancenpotenziale für Unternehmen und Mitarbeitende bereitstellen.

Ich freue mich auf Ihre Gedanken zu diesem Thema. New Work wird dann Realität, wenn wir aus individuellen Zukunftsvisionen ein gemeinsames Bild erstellen.



ANGELO EGGLI

CEO Visana

Seit Jahren sprechen wir von der Arbeitswelt 4.0, und trotzdem wurden viele Veränderungen erst in den letzten Monaten sicht- und spürbar. Mit der vorliegenden Studie setzen wir uns gezielt mit der Frage auseinander, wie wir heute und in Zukunft zusammenarbeiten und wie es uns gelingt, den gesunden Menschen in den Fokus der neuen Arbeitswelt zu stellen. Denn eines ist für mich klar: Wenn wir den Menschen Sorge tragen, tragen wir auch den Organisationen Sorge und legen das Fundament für einen sinnvollen Wandel, von dem alle profitieren.

Als Arbeitgeberin von rund 1400 Mitarbeitenden möchten wir uns auf neue Arbeitsformen einlassen, ohne Kompromisse in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeitenden einzugehen. Als Gesundheitspartner von über 845'000 Privat- und 16'000 Firmenkunden setzen wir uns mit Herzblut für gesunde Zusammenarbeit ein – heute und morgen. Mit der Frage, welches Chancenpotenzial Coworking aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements birgt, möchten wir gemeinsam mit Ihnen einen Blick auf die Arbeitswelt von morgen werfen. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre – sei es im Homeoffice, Büro, Zug oder vielleicht sogar im Coworking Space.



SANDRA BITTEL

Leiterin Betriebliches Gesundheitsmanagement Visana



Das vorliegende Dokument führt zwei Themenbereiche zusammen, die auf den ersten Blick unterschiedlicher nicht sein könnten: das Betriebliche Gesundheitsmanagement, dessen Vorlauf bis in die Industrialisierung zurückgeht, und Coworking, eine Arbeitsform, die dem digitalen Zeitalter entstammt. Doch nicht nur die Entstehungsgeschichte dieser beiden Themen ist sehr unterschiedlich, sondern auch die Perspektive der treibenden Akteur:innen. Während sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit der Fürsorgepflicht der Firmen auseinandersetzt, wurde die Coworking-Bewegung von Freelancer:innen und Vertreter:innen von Kleinstunternehmen ins Leben gerufen, die der Isolation des Homeoffice entfliehen und eine Community aufbauen wollten.

Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement lag der Fokus anfangs auf der physischen Gesundheit. Erst in einem zweiten Schritt folgten die psychische und soziale Gesundheit. Bei Coworking ging es vom ersten Tag an um die Vernetzung von Menschen und die Erkenntnis, dass die Einbettung in gesunde soziale Strukturen eine Grundvoraussetzung für Kreativität, Innovationskraft und Leistungsbereitschaft ist.

Die präsentierte Studie zeigt auf, dass zwischen den beiden Themenbereichen trotz ihrer unterschiedlichen Entstehungsgeschichte ein enormes Synergiepotenzial besteht. In einer Schweizer Volkswirtschaft, die sich zunehmend zu einem Wissens- und Innovationsstandort entwickelt, lohnt es sich, über das Chancenpotenzial von dritten Orten nachzudenken – zum Wohl von Menschen und Unternehmen. Wenn sich Arbeit und Zusammenarbeit verändern, muss auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement Schritt halten.

«Für die Zeit nach Covid-19 ersehnen sich viele wieder dieses Momentum der Zusammenarbeit, des physischen Zusammenkommens, der echten Kollaboration und Nähe. Ich glaube, in Zukunft wird es vermehrt darum gehen.»

Lara Feiler

2.2. Über die vorliegende Studie

Methodische Vorgehensweise

Die in diesem Dokument präsentierten Fakten, Erkenntnisse und Einschätzungen basieren auf einer umfassenden Recherche nationaler und internationaler Publikationen und Studien sowie elf Expert:innen-Gesprächen¹. Sowohl die Literaturrecherche als auch die Interviews erfolgten im Zeitraum zwischen Oktober 2020 und Februar 2021. Die leitfadengestützten halbstrukturierten Expert:innen-Gespräche fanden via Video-Conferencing statt und dauerten zwischen 45 und 60 Minuten. Sie wurden aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert, codiert und qualitativ-interpretativ ausgewertet.

Die Themenschwerpunkte der Interviews variierten inhaltlich und richteten sich nach dem jeweiligen Erfahrungsbereich beziehungsweise Forschungsschwerpunkt der befragten Fachpersonen. Befragt wurden Expert:innen aus den Bereichen Coworking, Arbeitspsychologie, Personalmanagement, Business Innovation, Workplace Management, Gesundheitsförderung oder Betriebliches Gesundheitsmanagement. Im Kern ging es darum, Chancen und Gefahren von neuen Formen der Zusammenarbeit – mit Schwerpunkt Coworking – zu erfassen und deren Wirkung auf die physische, psychische und soziale Gesundheit der Mitarbeitenden zu analysieren.

Dieses Arbeitspapier erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es bezweckt vielmehr, Alternativen zur Arbeit im Corporate Office und Homeoffice vorzustellen und eine vertiefte Auseinandersetzung mit Coworking aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu ermöglichen. Die Selektion der beigezogenen Literatur erfolgte aufgrund der Beurteilung ihrer Relevanz für Akteur:innen, die sich mit neuen Formen der Zusammenarbeit und Gesundheitsförderung auseinandersetzen.

«Das Betriebliche Gesundheitsmanagement hat oftmals das gleiche Problem wie eine Versicherung: Man nimmt es erst wahr, wenn es einem schlecht geht und man Hilfe braucht.»

Eric Bürki

¹ In der Studie kommen zwölf Expert:innen zu Wort, aber nur mit elf von ihnen wurde ein Interview durchgeführt. Die rechtlichen Aspekte von Coworking werden in Form eines eigenständigen Unterkapitels von Arbeitsrechtsexperte Dr. André Bloch erläutert.

Ziele der Studie

Aufzeigen von Entwicklungen im Bereich New Work

Das Potenzial von Coworking verstehen

Identifikation von Chancen- und Gefahrenpotenzialen von Coworking

Auseinandersetzung mit Coworking aus der Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende

2.3. Danksagung an Expert:innen

Es ist uns gelungen, führende Expert:innen im Themenbereich New Work für die Mitarbeit an der vorliegenden Studie zu gewinnen. Gemeinsam mit ihnen haben wir über die vielen Aspekte von Coworking und gesunder Zusammenarbeit sinniert. Wir schätzen es, dass sie ihre Ansichten und Erkenntnisse mit uns geteilt haben. Unser Dank geht an:



Prof. Dr. Andrea Back

Professorin und Direktorin
am Institut für
Wirtschaftsinformatik
Universität St. Gallen



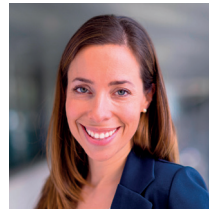
Elisabeth Hirtl

Geschäftsführerin
und Gründerin
Wunderraum AG,
Mitgründerin
Coworking Institut



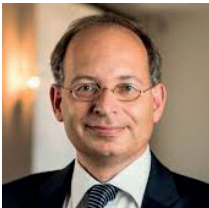
Prof. Dr. Georg Bauer

Leiter Abteilung Public &
Organizational Health
Center for Salutogenesis,
Universität Zürich



Alexandra Kühn

Geschäftsführerin
Work Smart Initiative
(bis Ende April 2021)



Dr. iur. André Bloch

Rechtsanwalt,
Suter Howald
Rechtsanwälte,
Zürich



Martina Novo

Head of Health &
Care Expertise,
Swisscom (Schweiz) AG



Marc Brechbühl

Geschäftsführer,
Motio Gesundheits-
förderung



Prof. Dr. Hartmut Schulze

Leiter Institut für
Kooperationsforschung und
-entwicklung, Hochschule
für Angewandte Psychologie



Eric Bürki

Leiter Training & Support,
Spezialist BGM,
Gesundheitsförderung
Schweiz



Prof. Dr. Antoinette Weibel

Professorin für
Personalmanagement,
Direktorin Forschungsinstitut
für Arbeit und Arbeitswelten
Universität St. Gallen



Lara Feiler

Arbeits- und
Organisationspsychologin
Workplace Consultant
bei Vitra AG



Prof. Dr. Lukas Windlinger

Dozent und Leiter der
Forschungsgruppe
Workplace Management,
Institut für Facility
Management, ZHAW

**«Ich glaube,
dass die wertschätzende
und positive Atmosphäre
in Coworking Spaces –
zufällige Begegnungen, neue
Gedanken, unerwartete
Gesten – für die Psyche
wohltuend und für die
Arbeit stimulierend ist.»**

Elisabeth Hirtl

2.4. Über das Coworking Institut

Im Herbst 2019 entstand die Idee, die Kompetenzen zum Thema Coworking zu bündeln. Mit der Gründung des Coworking Instituts Anfang 2021 durch Barbara Josef, Maria Bassi und Elisabeth Hirtl wurde die Idee Realität.

Das Ziel des Coworking Instituts besteht darin, die Coworking-Bewegung zu fördern. Wissen und Erfahrungen sollen zugänglich gemacht, gemeinsame Projekte vorangetrieben und relevante Akteur:innen miteinander vernetzt werden. Im Verbund mit starken Partnern werden Chancenfelder identifiziert und Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Das Coworking Institut setzt sich für eine starke Wirtschaft und Gesellschaft ein, die sich vorausschauend und verantwortungsbewusst mit Veränderungen in der Arbeitswelt auseinandersetzen. Es unterstützt Menschen und Organisationen, die ihr Innovationspotenzial realisieren und bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen. Über allem steht der Wunsch nach einem gesunden Miteinander.

Forschungspartner



Praxispartner



Netzwerkpartner



**«Dass wir die richtigen
Leute zur richtigen Zeit
am gleichen Ort haben,
wird eine der wichtigsten
Aufgaben sein, die durch die
Covid-19-Krise ausgelöst wird,
auch organisatorisch,
nicht nur infrastrukturell.
Mit anderen Worten:
Das Community Management,
wie wir es von Coworking
kennen, wird in den normalen
Arbeitsorganisationen
Einzug halten.»**

Lukas Windlinger

3. DAS WICHTIGSTE ZU COWORKING IN KÜRZE

Der Begriff Coworking wurde im Jahr 2005 in San Francisco durch Bradley Neuberg geprägt. Verwandte Vorläufer von Coworking sind Gemeinschaftsbüros, Business Centers und Lesesäle in Bibliotheken oder Business Clubs.

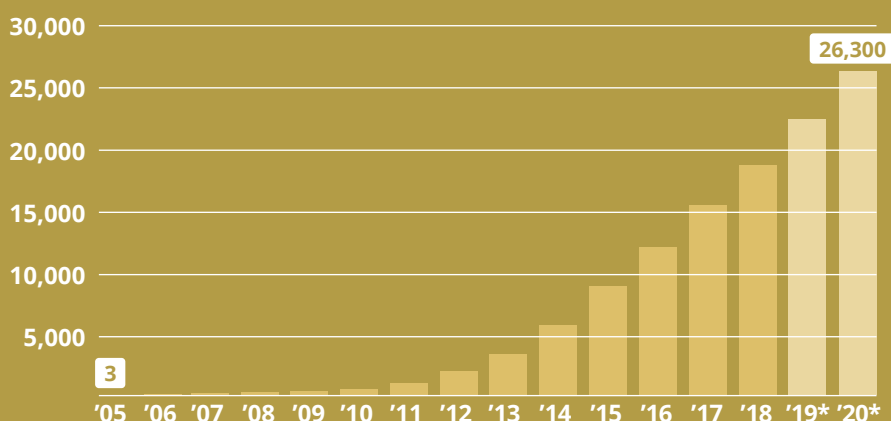
Coworking Spaces sind neutrale Orte, welche von Privaten, der öffentlichen Hand oder einer Public-Private Partnership betrieben werden und wo angestellte und unabhängige Erwerbstätige Seite an Seite oder kollaborativ zusammenarbeiten. Die Räumlichkeiten werden durch Individuen, Teams oder organisationsübergreifende Gruppen während einer bestimmten Projektphase oder auf unbestimmte Dauer genutzt, als ausschliessliches oder ergänzendes Arbeitsszenario (Josef und Back 2019).

Coworking ist weit mehr als «Office as a Service» oder ein Schreibtisch, den man nur bezahlt, wenn man ihn benötigt. Die Coworking-Bewegung zeichnet sich durch folgende Werte aus, an denen sich die Betreibende und Mitglieder orientieren:

- Gemeinschaft
- Offenheit
- Kollaboration
- Nachhaltigkeit
- Zugänglichkeit

Die Schweiz kennt Coworking seit 2007. Jürg Rohner eröffnete mit dem Citizen Space im Zürcher Steinfels-Areal damals den ersten Schweizer Coworking Space.

Verbreitung von Coworking Spaces seit 2005



Gemäss Deskmag existieren per Ende 2020 weltweit rund 26'300 Coworking Spaces, 365 davon befinden sich in der Schweiz. Das zu Beginn exponentielle Wachstum flacht allmählich ab. Dennoch stossen zu den bestehenden Spaces laufend neue dazu, sowohl in urbanen als auch in ländlichen Regionen.

*Schätzung

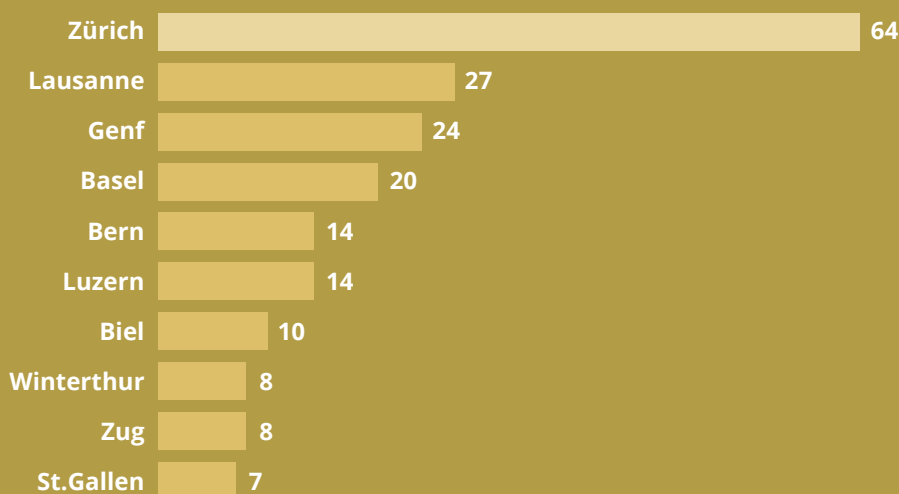
Quelle: Handelszeitung / Wüst Partner / Statista, (Stand Oktober 2020)

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Covid-19-Pandemie der Entstehung von Coworking Spaces insbesondere in ländlichen Gegenden Schub verleiht, da Themen wie dezentrales Arbeiten und Vermeiden von unnötiger Mobilität eine neue Bedeutung gewonnen haben.

In Coworking Spaces treffen sich Menschen mit einer wissensintensiven Tätigkeit. In der Schweiz fallen rund 55% der 5,09 Millionen angestellten Erwerbstätigen oder selbstständig Erwerbenden unter diese Kategorie.

Während Coworking Spaces ursprünglich die Heimat von Freelancern und Kleinstunternehmen waren, die eine Alternative zur Isolation im Homeoffice suchten, steigt der Anteil an Vertreter:innen von KMU und Grossfirmen seit rund fünf Jahren stark an. Zum einen nutzen sie Coworking Spaces individuell als Ergänzung zum Firmenstandort und Homeoffice, zum anderen lassen sich immer mehr Firmen in Coworking Spaces nieder und mieten dort dedizierte Flächen. Der Anteil der Firmenkunden beträgt weltweit rund 25% an der Gesamtnachfrage, Tendenz steigend (Quelle: Deskmag 2019).

Coworking Spaces boomen vorwiegend in urbanen Regionen



Quelle: Handelszeitung / Wüst Partner / Statista, (Stand Oktober 2020)

«Task-Technology Fit ist ein ganz wichtiges Thema, über das sich die wenigsten Mitarbeitenden Gedanken machen wollen. In der Küche fällt das total leicht. Niemand nimmt ein Minimesser, um grosses Gemüse zu schneiden. Am Arbeitsplatz gibt es sehr viele spezifische Werkzeuge. Was heute mit E-Mails gemacht wird, ist eine enorme Produktivitätsvernichtung. Da gibt es bessere Tools. Würden Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden Zeit in Task-Technology Fit investieren, hätte das einen riesigen Nutzen.»

Andrea Back

4. ARBEIT UND ZUSAMMENARBEIT IN DER POST-COVID-WELT

Die Schweiz auf dem Weg ins digitale Zeitalter

Flexible Arbeitsformen und dezentrale Zusammenarbeit sind weltweit auf dem Vormarsch. Die primären Treiber dieser Veränderungen sind die digitale Transformation, der gesellschaftliche Wertewandel und die Debatte rund um den Klimawandel, wozu auch eine smartere Mobilität gehört. Die Entkopplung der Arbeit von Raum und Zeit ist auch für den Denkplatz Schweiz ein Thema von grosser Relevanz. Denn die Schweiz zählt zu einer der führenden Volkswirtschaften in Bezug auf den hohen Anteil der Erwerbstätigen, die einer wissensintensiven Tätigkeit nachgehen. Diese verfügen bei der räumlichen, zeitlichen und inhaltlichen Gestaltung ihrer Arbeit somit über eine gewisse Autonomie (World Economic Forum, 2020). Im Kern der Sache geht es jedoch nicht um das Thema Home-office, sondern um die viel bedeutsamere Frage, wie die Bedürfnisse von Individuen, Organisationen und Umwelt in Einklang gebracht werden können. Flexible Arbeitsformen haben ein enormes Potenzial, gleichzeitig optimale Voraussetzungen für die Produktivität und Innovationskraft von Organisationen zu schaffen, das Wohlergehen der Mitarbeitenden zu steigern sowie

einen sorgfältigen Umgang mit natürlichen Ressourcen sicherzustellen. Diesem Chancenpotential steht allerdings die Gefahr der Entsolidarisierung gegenüber. Dies geschieht dann, wenn sich Mitarbeitende oder Unternehmen einseitig der Flexibilität bedienen und es nicht gelingt, einen partnerschaftlichen Dialog über die Gestaltung der neuen Zusammenarbeit zu führen.

Definition Arbeit 4.0 / New Work

Die Begriffe «Arbeit 4.0», «New Work» oder «Neue Arbeit» fassen Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter zusammen. Während sich der Begriff «Arbeit 4.0» an die vierte industrielle Revolution anlehnt, gehen die Konstrukte «Neue Arbeit» respektive «New Work» auf den österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof H. Bergmann zurück, der die New-Work-Bewegung Anfang der 1980er-Jahre in der Automobilstadt Flint in Michigan ins Leben rief. Als Antwort auf die fortschreitende Automatisierung und die damit verbundenen Jobverluste gründete er zahlreiche Zentren für Neue Arbeit. Er setzte sich intensiv mit der Sinnfrage, individueller Freiheit und Selbstversorgung auseinander und versuchte, einen Gegenentwurf zum damaligen Verständnis von Arbeit zu skizzieren.

Heute werden die Begriffe synonym für Veränderungen in der Arbeitswelt verwendet, die die Dimensionen Individuum, Organisation und Gesellschaft betreffen. In Bezug auf den digitalen Wandel wird zwischen Automatisierung und Augmentation unterschieden: Bei der Automatisierung führen Maschinen gewisse Aufgaben autonom durch, während der Mensch bei der Augmentation von Maschinen unterstützt wird.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive werden meist die drei Stellhebel Organisationskultur, Räume und Technologien betrachtet, deren Zusammenwirken die Arbeitsrealität in Organisationen prägt.

Quelle: Wikipedia und eigene Recherchen

«Dass die Zusammenarbeit rein online erstaunlich gut funktioniert, haben wir während des Lockdowns gelernt. Ich habe mich gefragt, warum ich die Leute trotzdem noch in Fleisch und Blut sehen möchte. Ich glaube, das ist einfach nur ein menschliches Grundbedürfnis. Da ticken Menschen sicherlich unterschiedlich, aber ich brauche eine Mindestdosis an menschlichem Kontakt. Das hat auch mit meinem psychischen Wohlbefinden zu tun. Sonst fühle ich mich wie in einem Gefängnis, wo ich quasi isoliert bin.»

Andrea Back

Diverse Akteur:innen setzen sich seit Jahren für die Förderung von flexiblen und dezentralen Arbeitsformen ein. So etwa die Work-Smart-Initiative, die 2009 als Nationaler Homeoffice Day ins Leben gerufen wurde, oder die 2016 gegründete Genossenschaft Village Office, die sich dem Aufbau eines schweizweit flächen-deckenden Coworking-Netzwerks und der damit verbundenen Reduktion von Verkehrsströmen verpflichtet hat. Ein weiterer wichtiger Akteur, der primär die Interessen von Coworking-Space-Betreibenden und -Mitgliedern vertritt, ist Coworking Switzerland. Der Verband nahm 2015 seine Tätigkeit auf mit dem Ziel, Kräfte zu bündeln und für das Thema Coworking zu sensibilisieren.



Covid-19 als Flexibilitäts-Booster

Bis zum Pandemiejahr 2020 liess sich in der Schweiz ein stetiger, jedoch abflachender Anstieg an Personen, die flexibel arbeiten, beobachten. Gemäss FlexWork-Studie 2020 der Fachhochschule Nordwestschweiz arbeiteten vor dem Lockdown im Frühling 2020 41% der Erwerbstätigen mit einer wissensintensiven Tätigkeit bereits flexibel und verbrachten damit einen Teil der Arbeitszeit – im Minimum einen halben Tag pro Woche – an dritten Orten, mehrheitlich im Home-office. Erst nach der vom Bundesrat ausgesprochenen Homeoffice-Empfehlung respektive -Pflicht kam Bewegung ins Thema. Der Anteil Personen, die einen Teil ihrer Tätigkeit ortsunabhängig ausübt, schnellte während des Lockdowns auf 58% hoch.

«Vielleicht braucht eine Unternehmenskultur gar nicht so viel «vor Ort», wie wir immer gedacht haben.»

Antoinette Weibel

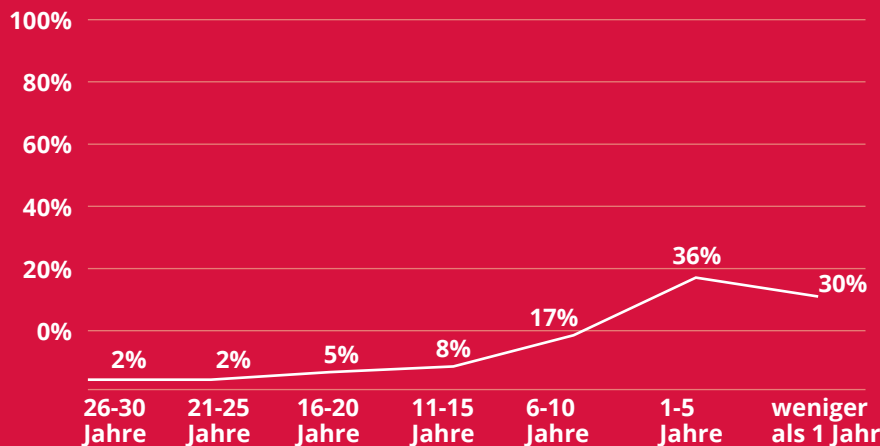
Auf Substitution folgt Transformation

Die Pandemiesituation führte in Unternehmen – sofern es möglich war – zu einer abrupten Umstellung von physischer auf virtuelle Zusammenarbeit. Organisationen, die bereits über digitale Arbeitsplatzlösungen wie Video-Conferencing oder Social Collaboration Tools verfügten, waren zu Beginn der Pandemie im Vorteil. Zahlreiche Studien zeigen auf, dass die Verlagerung der Wissensarbeit ins Homeoffice insgesamt gut und ohne markante Produktivitätseinbussen gelungen ist. Dieses positive Fazit muss allerdings dahingehend relativiert werden, dass die rein virtuelle Zusammenarbeit dank des überdurchschnittlichen Engagements aller Beteiligten zwar erstaunlich gut funktionierte, jedoch mehr als temporäre Reaktion auf die Krisensituation und nicht als dauerhafte Lösung verstanden werden sollte. Viele Organisationen substituierten lediglich physische Prozesse durch virtuelle, ohne diese tiefergreifend zu hinterfragen oder Abläufe, Rollen und Schnittstellen neu zu definieren. Damit flexible Arbeitsformen nachhaltig zum Wohl von Mitarbeitenden und Unternehmen eingesetzt werden können, braucht es jedoch bewusste Reflexions- und Transformationsprozesse.

«Die digitale Transformation ist unaufhaltsam, aber wir haben es in der Hand, auch in Zukunft den gesunden Menschen ins Zentrum unseres Handelns zu stellen.»

Marc Brechbühl

So lange arbeiten Schweizer Erwerbstätige schon flexibel



Gemäss einer Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz arbeitet die Mehrheit der Erwerbstätigen in der Schweiz erst seit fünf Jahren flexibel.

Häufigkeit

Quelle: FHNW FlexWork Survey, Work-Smart-Initiative, November 2020 (FlexWork Survey 2020; work-smart-initiative.ch; n=2000 Teilnehmende, 439 Unternehmen)

Hybride Zusammenarbeit auf dem Vormarsch

Zahlreiche internationale und lokale Studien befassen sich mit der Frage, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten werden. Die meisten Erhebungen fokussieren dabei primär auf Arbeitsorte. Sie kommen zum Schluss, dass Mitarbeitende auch in Zukunft unabhängig von der Pandemie vermehrt von zu Hause aus arbeiten möchten. Idealerweise soll der Homeoffice-Anteil dabei ungefähr zwei bis zweieinhalb Tage pro Woche betragen (Gensler U.S. Studie 2020; gfs Bern Homeoffice-Barometer 2020; Deloitte 2020).

Auch wenn diese Analysen ein starker Indikator dafür sind, dass sich die Erwartungen der Mitarbeitenden, basierend auf den Erfahrungen im Zusammenhang mit Covid-19, unumkehrbar verändert haben, so bieten sie wenig konkrete Hilfestellung bei der Gestaltung der zukünftigen Zusammenarbeit. Dies aus zwei Gründen: Zum einen gilt es, die individuellen Erwartungen der Arbeitnehmenden mit den Bedürfnissen der Unternehmen beziehungsweise den konkreten Anforderungen von unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern in Einklang zu bringen. Zum anderen verkennen sie durch die einseitige Betrachtung von Büro versus Homeoffice alternative Arbeitsorte und damit verbunden neue Lösungsansätze.

«Betriebliches Gesundheitsmanagement unterscheidet zwischen verhaltensorientierten Interventionen und der Verhältnisebene. Bisher versuchte man primär, auf die Verhältnisebene Einfluss zu nehmen. Im Hinblick auf die laufenden Umwälzungen wird die Verhaltensebene immer wichtiger. Verhaltensänderungen sind jedoch fast noch schwieriger zu bewerkstelligen, da die Leute ganz unterschiedlich ticken.»

Eric Bürki

Verschwimmende Grenzen und neue Kompetenzen

In der Vergangenheit war das Vermeiden von unnötiger Mobilität und Zeitverlusten durch Pendeln meist mit der Vermischung von Arbeits- und Privatleben im Homeoffice verbunden. Während Integrierer:innen die räumliche und zeitliche Verflechtung von Arbeit und Freizeit bewusst anstreben, führt sie für Separierer:innen tendenziell zu Stress (siehe Box «Boundary Management»). Dieser Stress kann dadurch verstärkt werden, wenn zu Hause ein Rückzugsort für ungestörte Arbeit fehlt und die Erwartungen in Bezug auf die Erreichbarkeit für interne und externe Anspruchsgruppen nicht explizit geklärt sind.

Für eine zukunftsweisende Arbeitsplatz-Strategie zum Wohl von Mitarbeitenden und Unternehmen ist es wichtig, eine ganzheitliche Betrachtung unterschiedlicher Arbeitsorte vorzunehmen, die über die Betrachtung von Büro versus Homeoffice hinausgeht. Dies schliesst auch dritte Orte wie Coworking Spaces oder die Arbeit vor Ort bei Kund:innen, Partner und Lieferanten mit ein. Während zum Thema Homeoffice seit Aufkommen der Telearbeit² Ende der 1960er-Jahre schon sehr viel publiziert wurde, ist das relative junge Thema Coworking insbesondere aus der Sicht von Unternehmen noch nicht stark erforscht. Die nachfolgenden Ausführungen setzen sich mit Coworking Spaces als alternative Arbeitsorte auseinander.

² Der Begriff Telearbeit ist nicht nur älter, sondern hat auch eine andere Bedeutung als der Begriff Homeoffice. Die ursprüngliche Definition verstand unter Telearbeit, dass eine Person ausschliesslich von zu Hause aus arbeitet, während mit dem Begriff Homeoffice vielmehr das gelegentliche Arbeiten von zu Hause aus als Ergänzung zur Arbeit im Büro gemeint ist.



**Erster Ort:
Corporate
Office**



**Zweiter Ort:
Homeoffice**



**Dritte Orte:
Coworking**



**Vierte Orte:
Ökosystem**

Ganzheitliche Betrachtung von Arbeitsorten
aus der Perspektive von Unternehmen

In Anlehnung an Amstutz & Schwehr (2014)

Boundary Management

Der Begriff «Boundary Management» geht auf die Soziologin Christena Nippert-Eng zurück (1996). Sie zeigte auf, dass Menschen in zwei verschiedene Typen unterteilt werden können, wenn es um das Bedürfnis geht, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen: Während Separierer:innen eine klare örtliche und zeitliche Trennung von Arbeit und Freizeit anstreben, sehen Integrierer:innen in der Vermischung von Arbeit und Freizeit einen Vorteil. Für das individuelle Wohlbefinden ist entscheidend, ob eine Person ihre Boundary-Management-Präferenzen kennt und ob es ihr gelingt, entsprechende Taktiken umzusetzen. Letzteres hängt nicht nur von der Selbstmanagement-Kompetenz ab, sondern auch davon, wie stark diese Präferenzen vom beruflichen und privaten Umfeld respektiert und unterstützt werden.

Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden zur Selbstreflexion auffordern und den Dialog über den Umgang mit unterschiedlichen Bedürfnissen im Team führen, leisten einen grossen Beitrag zu einer gesunderen Zusammenarbeit (siehe auch Handlungsempfehlungen).



Separierer



Integrierer

Quelle: Christena Nippert-Eng (1996)

«Im Minimum sollte man Mitarbeitende zu Boundary Management schulen. Das kann auch online erfolgen. Studien zeigen, dass gerade Junge Schwierigkeiten mit der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben haben. Das andere ist die interessierte Selbstgefährdung. Die Leute arbeiten tendenziell mehr, wenn sie ausserhalb vom Firmenbüro sind.»

Eric Bürki

«Coworking ermöglicht die bewusste Gestaltung der Mobilität und bietet eine deutliche Erweiterung an Entscheidungsspielräumen an. Insofern stellt Coworking neue Handlungsmöglichkeiten bereit. Ich kann entscheiden, nicht ins Stammhaus zu fahren, ohne automatisch im Homeoffice arbeiten zu müssen, wenn ich das nicht möchte.»

Hartmut Schulze

4.1. Die Geburtsstunde von Coworking

Bereits 1989 setzte sich der amerikanische Soziologe Ray Oldenburg mit dem Konzept der «Third Places» auseinander, allerdings losgelöst vom Kontext der Arbeit (Oldenburg, 1989). Er beschrieb damit Orte, die weder «First Place» (Zuhause) noch «Second Place» (Arbeitsort) darstellen, und wies darauf hin, dass diese dritten Orte unter anderem für die Entwicklung der Gesellschaft und Demokratie entscheidend seien.

Der Begriff Coworking wurde 2005 erstmals von Software-Entwickler Brad Neuberg in einem Blogpost verwendet (Neuberg, 2005). Er beschrieb damit ein Konzept, das er geschaffen hatte, um das Beste aus zwei Welten zu kombinieren: die Freiheit und Unabhängigkeit von Selbstständigen gepaart mit der Struktur und Gemeinschaft, die er im Angestelltenverhältnis geschätzt hatte. Auch wenn Neuberg als offizieller Begründer der Begriffs Coworking gilt, so manifestierte sich die Idee von «Working Alone, Together» (Spinuzzi, 2012) beziehungsweise geteilter Büro-Infrastrukturen schon viel früher. Bereits 1978 existierte in New York unter dem Namen «The Writers Room» ein dem Coworking ähnliches Angebot für Schriftsteller:innen und Journalist:innen (Schürmann, 2013). In einigen Quellen wird die Entstehung von Coworking sogar bis ins 17. Jahrhundert zurückgeführt. Die wohl bekanntesten Vorläufer von Coworking sind «Serviced Offices» beziehungsweise Business Center und Bürogemeinschaften, auch wenn sie sich in Bezug auf ihre Motive und Nutzungskonzepte deutlich von Coworking unterscheiden.

«Coworking ist insbesondere für diejenigen Menschen ein grosser Mehrwert, die Arbeit und Freizeit trennen möchten und weiter entfernt vom Hauptsitz oder vom Corporate Office wohnen. Für diejenigen also, die in der Nähe ihres Wohnorts ein professionelles Umfeld nutzen möchten. Professionell vor allem auch in Bezug auf die Ergonomie.»

Lara Feiler

Definition von Coworking

«Coworking Spaces sind neutrale Orte, welche von Privaten, der öffentlichen Hand oder einer Public-Private Partnership betrieben werden und wo angestellte und unabhängige Erwerbstätige Seite an Seite oder kollaborativ zusammenarbeiten. Die Räumlichkeiten werden durch Individuen, Teams oder organisationsübergreifende Gruppen während einer bestimmten Projektphase oder auf unbestimmte Dauer genutzt, als ausschliessliches oder ergänzendes Arbeitsszenario.»

(Josef & Back, 2019)

Die Coworking-Bewegung sieht ihre Kernaufgabe nicht in der Vermietung von Arbeitsplätzen und -räumen. Vielmehr geht es ihr um die Vernetzung der einzelnen Akteur:innen und der gezielten Pflege der Community. Dieser Aspekt ist insbesondere im Hinblick darauf wichtig, dass viele Mitglieder von Coworking Spaces selbstständig oder noch nicht lange im Geschäft sind und die Einbindung in Netzwerke und der Zugang zu sozialen Strukturen entscheidende Erfolgsfaktoren für sie darstellen.

Während sich in den Anfangsjahren primär Freelancer:innen aus idealistischen Motiven für die Coworking-Bewegung engagierten, schritt mit zunehmendem Reifegrad des Themas auch die Professionalisierung voran, indem Coworking-Space-Betreibende ihr Raum- und Dienstleistungsangebot erweiterten. Kennzeichnend für die Phase der Professionalisierung war der Eintritt neuer Akteur:innen wie etwa die Firma WeWork, die 2010 gegründet wurde und heute mit rund 859 Standorten in 38 Ländern weltweit vertreten ist (Stand Februar 2021). Auch wenn sich die aufstrebenden Coworking-Ketten in Bezug auf die primären Motive deutlich von der Coworking-Bewegung der ersten Stunde unterscheiden, so verhalten diese neuen Anbieter:innen dem Thema Coworking zu einer deutlich besseren Sichtbarkeit und mehr Aufmerksamkeit, was das Wachstum zusätzlich ankurbelte.

Coworking konkret: unterschiedliche Nutzungsmodelle

Flex Desk:

Arbeitsplätze in der offenen Zone, die nach Verfügbarkeit genutzt werden können. In der Regel werden sie über Abos und Flat Rates abgerechnet. Zum Flex-Desk-Angebot zählen in der Regel unterschiedliche Zonen (Community Space, Rückzugsräume etc.), die mitgenutzt werden können.

Fix Desk:

Persönlicher Arbeitsplatz, der fix von einer Person oder einem Unternehmen gemietet wird.

Einzelbüro:

Geschlossener Raum, der temporär oder auf unbestimmte Zeit exklusiv gemietet werden kann.

Teambüro:

Geschlossener Raum, der von einem Team für ein Projekt oder auf unbestimmte Zeit exklusiv gemietet werden kann.

Meeting Space:

Exklusive Nutzung von Sitzungszimmer, Workshop- oder Kreativraum im Rahmen eines Anlasses. Je nach Bedarf werden zusätzliche Angebote wie Technik, Moderationsmaterial oder Catering vereinbart.

Event Spaces:

Exklusive Nutzung eines ganzen Coworking Spaces oder bestimmter Flächen, oft ausserhalb der regulären Öffnungszeiten.

Corporate Coworking – Firmen entdecken dritte Orte

Nicht nur auf der Seite der Akteur:innen sind starke Veränderungen auszumachen, auch die Zielgruppe veränderte sich im Laufe der Zeit kontinuierlich. Rund zehn Jahre nach der Eröffnung des ersten Coworking Spaces begannen sich auch Firmen zunehmend für diese dritten Orte zu interessieren. Für sie war das Motiv des Aus-der-Isolation-des-Homeoffice-Entfliehens jedoch wenig relevant, verfügten doch die meisten von ihnen über eigene Büroräumlichkeiten. Vielmehr reizte sie der Gedanke, Coworking als Katalysator für Kulturwandel und Instrument zur Innovationsförderung einzusetzen.

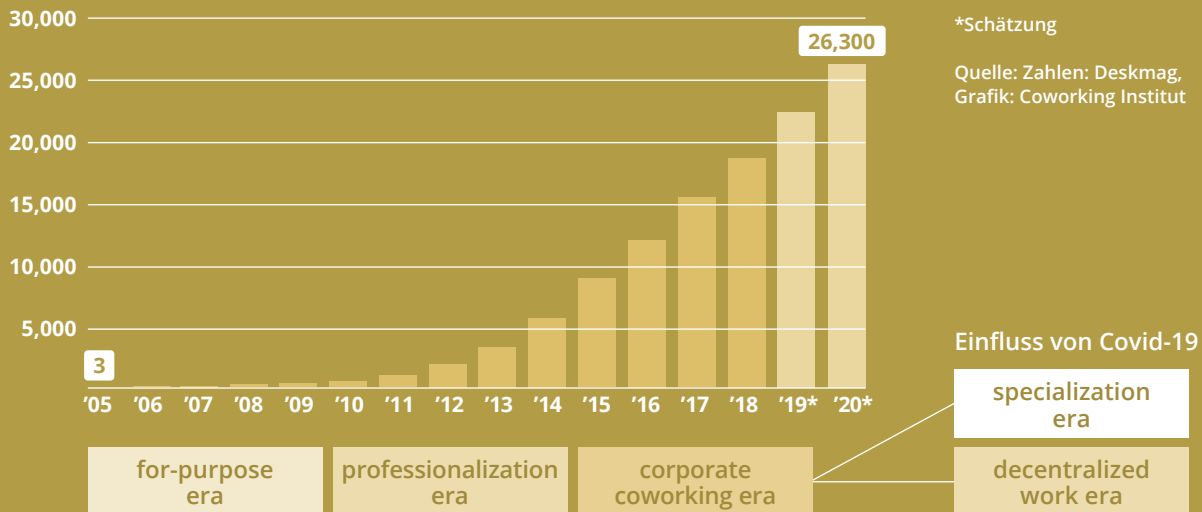
«Eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement ist, dass die Vorgesetzten dahinterstehen.»

Marc Brechbühl

«Ein Vorteil ist die vermittelte Unternehmeridentität. Indem ich mit einem Entrepreneur oder Start-up-Menschen zusammenarbeite, fühle ich mich selber ein bisschen wie einer.»

Georg Bauer

Verbreitung von Coworking Spaces seit 2005



Der Traum vom Büro im Dorf

Vor Covid-19 deutete alles darauf hin, dass die nächste Phase von Coworking eine thematische Spezialisierung sein würde. So hat etwa Swiss Edtech Collider in Lausanne einen gezielten Fokus auf Start-ups im Bereich Bildung und Technologie. Zurzeit kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der Trend des dezentralen Arbeitens in vielen weiteren Branchen stärker ins Gewicht fallen wird. Obwohl Organisationen wie die Genossenschaft Village Office schon seit ihrer Gründung im Jahr 2016 versuchten, Entscheidungsträger:innen in Firmen von den Vorteilen des Büros am Wohnort zu überzeugen, schaffte es erst die Krise rund um die Covid-19-Pandemie, auf der Seite der Mitarbeitenden und Führungskräfte Reflexionsprozesse auszulösen und damit die Voraussetzungen für ein Neudenken der Zusammenarbeit zu schaffen³.

Dieser Prozess führt dazu, dass das Thema Arbeitsorte nun ganzheitlich betrachtet wird und unter anderem auch die Verkleinerung der eigenen Büroräumlichkeiten plötzlich zur Debatte stehen. Vor Beginn der Pandemie im Jahr 2020 assoziierten die

meisten Unternehmen Coworking mit zusätzlichen Kosten, die nebst den Aufwänden für die Bewirtschaftung der eigenen Büroräumlichkeiten anfielen. In Tat und Wahrheit könnte ein Teil der Ersparnisse, die durch eine Redimensionierung und Neuausrichtung der eigenen Büroliegenschaften erzielt werden, für Coworking-Arbeitsplätze am Wohnort oder zumindest in der Nähe des Wohnorts der Mitarbeitenden eingesetzt werden. Dies würde nicht nur dem Wunsch vieler Mitarbeitenden entsprechen, in Zukunft weniger häufig ins Büro pendeln zu müssen, sondern wäre gleichzeitig auch eine Lösung dafür, Negativeffekte im Zusammenhang mit der Arbeit im Homeoffice zu kompensieren. Darunter fallen insbesondere die Vermischung von Arbeits- und Privatleben, die suboptimale Ergonomie sowie die soziale Isolation. Zwar haben entsprechende Anpassungen im betrieblichen Liegenschaftsportfolio lange Vorlaufzeiten, sind aber dennoch die unerlässliche Grundvoraussetzung dafür, dass Unternehmen in Zukunft bereit sind, sich an den Kosten des Arbeitsplatzes am Wohnort der Mitarbeitenden zu beteiligen.

³ Die Rolle der Krise als Verstärker konnte schon beim Thema Homeoffice festgestellt werden. Während das Konzept der Telearbeit bereits Ende der 1960er-Jahre diskutiert und teilweise umgesetzt wurde, verhalf erst die Ölkrise im Jahr 1973 dem Thema Homeoffice zum Durchbruch, als viele gezwungen wurden, ihren Umgang mit Mobilität zu überdenken.

4.2. Betriebliches Gesundheitsmanagement 4.0

Die Arbeitswelt hat sich seit der Industrialisierung bis ins heutige Zeitalter von «Industrie 4.0» stark gewandelt. Neue Technologien – von der Dampfmaschine bis hin zum Internet der Dinge – veränderten sowohl die inhaltliche Natur der Arbeit als auch die Rolle des Menschen im Produktionsprozess. Darüber hinaus erfuhr der Stellenwert der Arbeit und deren Bedeutung aus Sicht der Individuen im Laufe der Zeit eine signifikante Änderung. Mit dem Wandel von körperlicher hin zu geistiger Arbeit wurden die Sinnhaftigkeit und damit verbunden die intrinsische Motivation der Arbeitnehmenden wichtiger (Badura, 2017). Bedingt durch die digitale Transformatin findet gleichzeitig eine zunehmende Entkopplung der Arbeit von Zeit und Raum statt. Für viele Wissensarbeiter:innen geht die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit und die Nutzung von digitalen Arbeitsinstrumenten mit dem Verschwinden der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit einher (siehe Boundary Management).

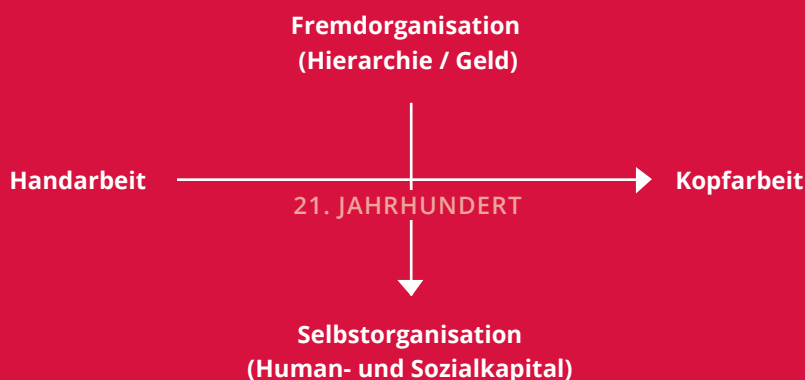
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist die systematische Optimierung relevanter Faktoren für die Gesundheit im Betrieb. Das BGM schafft mittels Anpassung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen günstige Bedingungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden und trägt so zum Erfolg des Unternehmens bei. BGM erfordert die Beteiligung aller Personengruppen im Unternehmen, ist in dessen Management integriert und kommt in seiner Kultur zum Ausdruck (Blum-Ruegg 2018a, 14).

Vom gesunden Körper zum gesunden Geist

Bei der Frage, was gesunde Arbeit und Zusammenarbeit ausmacht, geht es längst nicht mehr nur um die körperliche Gesundheit des Menschen, sondern gleichermassen um die geistige und soziale Gesundheit. Zeitgemässe betriebliche Gesundheitsförderung steht in engem Zusammenhang mit dem Thema

Arbeit im Wandel



Quelle: Badura (2017)

«Arbeitswelt 4.0». Sie berücksichtigt auch Aspekte, die über die Betrachtung des Arbeitsplatzes im engeren Sinne hinausgehen, und schliesst psychosoziale Risiken mit ein (Blum-Ruegg 2018, 19 & 23).

Nebst der Entwicklung von körperlicher Arbeit hin zu Wissensarbeit haben sich auch die Strukturen und Machtverhältnisse innerhalb der Unternehmen im Laufe der Zeit geändert. Auch wenn nur wenige Firmen konsequent auf Selbstorganisation umgestellt haben, so lässt sich allgemein beobachten, dass hierarchische Strukturen und autoritäre Führungsmodelle durch einen höheren Anteil an Partizipation und Kooperation beziehungsweise Eigenverantwortung abgelöst werden.

Die geschilderten Veränderungen wirken sich nicht nur auf die Themenpalette aus, die das Betriebliche Gesundheitsmanagement abdeckt, sondern auch auf die Art und Weise, wie Arbeitnehmende für gesundes Arbeiten sensibilisiert werden.

Der Begriff BGM 4.0 deutet an, dass insbesondere die Veränderungskräfte, die im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt auf den Menschen einwirken, berück-

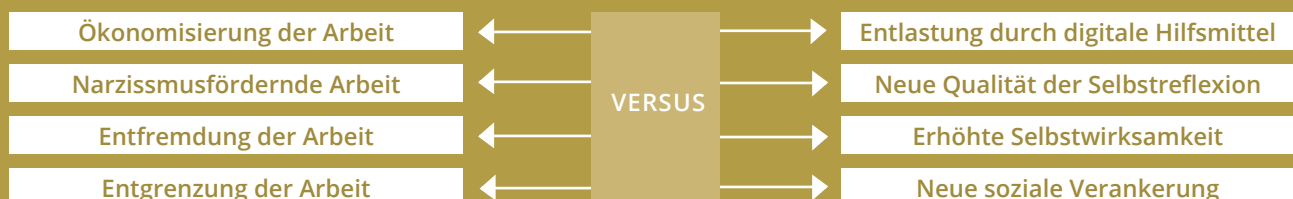
sichtigt werden müssen. Zukunftsgestalter Joël Luc Cachelin (2018, 63) beschreibt diese wie folgt:

- Virtualisierung
- Informationsflut, Beschleunigung und Zerstückelung
- Verlagerung von Wissensarbeit an Maschinen und Kunden
- Neue Organisationsformen
- Transparenz durch Daten

Von diesen treibenden Kräften werden sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit erwartet. Voraussetzung für ein Überwiegen der positiven Folgen sind digitale Grundkompetenzen. Fehlen diese, gelingt es einerseits nicht, die positiven Aspekte des Wandels zu nutzen, andererseits ist man den negativen Auswirkungen des Wandels noch stärker ausgesetzt (Cachelin 2018, 65).

Im Fokus des vorliegenden Dokuments mit Themenschwerpunkt Coworking ist insbesondere der in der Grafik abgebildete Aspekt der neuen sozialen Verankerung und dessen Auswirkung auf die psychische Gesundheit von Interesse.

Mögliche Gefahren und Chancen der neuen Arbeitswelten für die psychische Gesundheit



Quelle: Cachelin (2018, 65)

Betriebliches Gesundheitsmanagement vor wichtigen Weichenstellungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement mit den Veränderungen in der Arbeitswelt Schritt halten muss. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Folgen der Digitalisierung und den damit verbundenen positiven wie negativen Aspekten. Darüber hinaus muss sich das BGM mit der Frage auseinandersetzen, wie die Mitarbeitenden in Zukunft erreicht und für gesunde Arbeit sensibilisiert werden können. Im Zuge der Machtverschiebung von der Organisation zum Individuum und der zunehmenden Freiheitsgrade bei der Gestaltung der Arbeit verliert die Führung an Einfluss, und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird umso wichtiger. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an die Führung, etwa das vorausschauende Begleiten von Veränderungen, der verantwortungs-

bewusste Umgang mit Unsicherheit oder ein sorgfältiges Steuern von Teambelastungen.

Nebst der Bewirtschaftung von neuen Themenfeldern und der veränderten Ansprache der Mitarbeitenden ändern sich auch die Aufgabe und Ausrichtung des BGM. Verfolgte das BGM ursprünglich einen auf die Pathologie ausgerichteten Ansatz mit dem primären Ziel, Krankheiten vorzubeugen, richtet sich der Fokus heute auf die Salutogenese, also die Entstehung und den Erhalt von Gesundheit. Somit spricht BGM alle Mitarbeitenden einer Organisation an und nicht nur die gefährdeten (vgl. Abrams 2001, zitiert in Müller, Kuhn & Buyx 2017; Bauer et al. 2006). Die zunehmende Orientierung am gesunden Menschen kann der systematischen Gesundheitsförderung zu noch mehr Beachtung und Schlagkraft im Unternehmen verhelfen.

Die Wurzeln des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

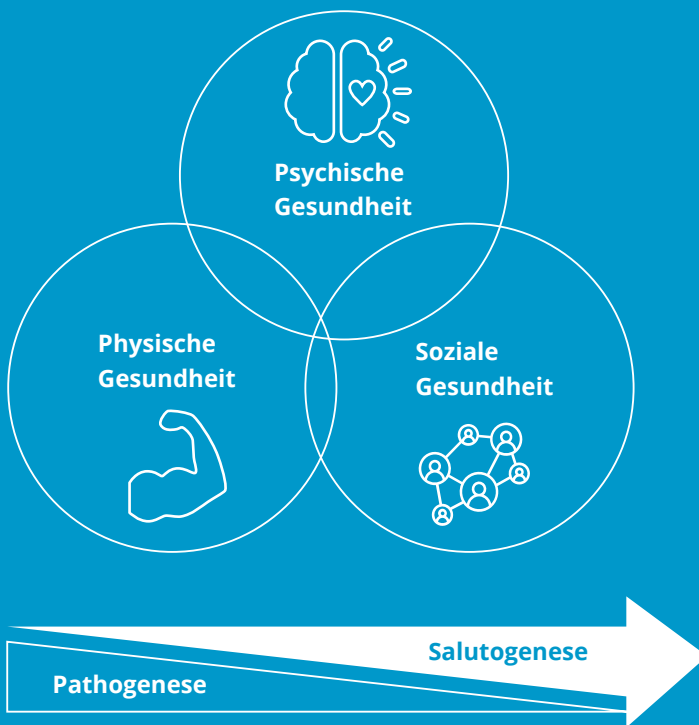
Die Idee des Betrieblichen Gesundheitsmanagements geht zum einen auf die Ottawa-Charta von 1986 zurück. Die Charta verfolgt das Ziel, die Bevölkerung zu einem selbstbestimmten Umgang mit Gesundheit zu befähigen sowie deren Lebenswelt und die Gesundheitsdienste gesundheitsförderlich zu gestalten. Zum anderen wurzelt das BGM im betrieblichen Arbeitsschutz, der auf eine lange Tradition zurückblicken kann. Im Rahmen europäischer Gesetzesinitiativen wurde der betriebliche Arbeitsschutz in den letzten Jahren kontinuierlich gestärkt und ist heute über weite Strecken professionalisiert und institutionalisiert. Ein ganzheitlicher BGM-Ansatz sollte neben dem seit 1996 vorgeschriebenen ganzheitlichen Arbeitsschutz auch betriebliche Gesundheitsförderung, Verbesserung der Führungskultur, Massnahmen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie Aufgaben der altersgerechten Arbeitsgestaltung berücksichtigen.

Quelle: Wikipedia sowie Badura (2017)

«Das heutige Betriebliche Gesundheitsmanagement stützt sich noch stark auf die Führungskräfte ab, die ihre Mitarbeitenden im klassischen Sinne fördern und fordern. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Zukunft muss aber mit ganz neuen Machtstrukturen umgehen können. In einer holokratischen Organisation oder Projektorganisation, die ganz ohne Führungskräfte auskommt, könnte man beispielsweise die Lead Links oder Scrum Master als Multiplikatoren einsetzen. Zum ändern muss man die Teams und Mitarbeitenden befähigen, noch besser für ihre eigene Gesundheit zu sorgen.»

Eric Bürki

Entwicklung Betriebliches Gesundheitsmanagement



Die Weltgesundheitsorganisation WHO formulierte bereits im Jahr 1946, dass Gesundheit nicht nur das «Freisein von Krankheit und Gebrechen», sondern ein «Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens» ist.

Quelle: Bauer et al., 2006, S. 155

Gesundheitskompetenz

«Gesundheitskompetenz umfasst das Wissen, die Motivation und die Fähigkeiten von Menschen, relevante Gesundheitsinformationen in unterschiedlicher Form zu finden, zu verstehen, zu beurteilen und anzuwenden, um im Alltag in den Bereichen der Krankheitsbewältigung, Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung Urteile fällen und Entscheidungen treffen zu können, die ihre Lebensqualität während des gesamten Lebensverlaufs erhalten oder verbessern» (Sørensen et al. 2012).

«Wir wissen von den Betrieben, dass sie in den letzten Monaten auch bei einem grossen Teil der Angebote im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement – zum Beispiel Sportangebote oder Coachings – auf Online-Formate umgestellt haben. Wir gehen davon aus, dass diese Formate in Zukunft ausgebaut werden, weil sie niederschwelliger sind und Firmen die Mitarbeitenden damit besser erreichen.»

Eric Bürki

Volle Kraft voraus in eine neue Neue Arbeitswelt

Bei der Durchsicht zahlreicher Studien und Leitartikel, die sich mit der Arbeitswelt nach Covid-19 auseinandersetzen (zum Beispiel Meister, 2021; Accenture, 2020; World Economic Forum 2020; Capgemini 2020), fällt auf, dass das Wohlergehen der Mitarbeitenden⁴ deutlich an Relevanz gewonnen hat. Der konsequente Fokus auf den Menschen in der Arbeitswelt nimmt mittlerweile einen Spitzenplatz in der Prioritätenliste ein. Dieser Gesinnungswandel lässt sich dadurch erklären, dass die Auswirkungen der Pandemie den Stellenwert und die Fragilität der Mitarbeitendengesundheit sichtbar gemacht haben. Darüber hinaus ist aber auch deutlich geworden, dass sich Zeiten der Unsicherheit und des Umbruchs nur mit einer gesunden Ressourcenbasis und vor allem gegenseitigem Wohlwollen bewältigen lassen.

«Durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Rahmen der Corona-Taskforce konnten wir ein Cockpit erstellen, wo wir auf Teamebene Aspekte sichtbar machen, die sich auf das individuelle Wohlbefinden auswirken. Neu können wir proaktiv auf Mitarbeitende und Teams zugehen und Massnahmen anbieten. Das ist eine ganz neue Form von Betrieblichem Gesundheitsmanagement. Sie verhilft der Disziplin, im gesamten Unternehmen ernster genommen zu werden.»

Martina Novo

Wohlergehen als Fundament für Innovationskraft

Unabhängig von der Pandemie hat im Laufe der letzten Jahre das Bewusstsein dafür zugenommen, dass sich das individuelle Wohlergehen direkt auf die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden und somit auch auf den Erfolg respektive die Innovationskraft eines Unternehmens auswirkt. Diese Erkenntnis ist nicht per se neu. In Anbetracht der zunehmenden Automatisierung gewinnt sie jedoch an Bedeutung, da den Menschen anspruchsvollere Aufgaben zukommen und ihre Leistung das Ergebnis damit noch stärker beeinflusst. Provokant wäre infolgedessen die Konklusion, dass es das Betriebliche Gesundheitsmanagement künftig gar nicht mehr braucht, wenn Gesundheitsförderung ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und des Personalmanagements ist. Nebst diesem optimistischen Szenario besteht allerdings genauso die Gefahr, dass Unternehmen ihre Bemühungen punkto BGM im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung und der damit verbundenen Verlagerung der Verantwortung auf die Individuen reduzieren.

Unabhängig von der Eintretenswahrscheinlichkeit dieser Zukunftsbilder lässt sich festhalten, dass der zukünftige Erfolg des BGM stark von der Frage abhängt, ob es den Verantwortlichen gelingt, Brücken zwischen dem Thema «Individuelle Gesundheit» einerseits und der Leistungs- und Innovationskultur andererseits zu schlagen.

«Betriebliches Gesundheitsmanagement muss darauf achten, dass es flexibel auf die neuen hybriden Arbeitswelten eingeht und auf rigide Regeln wie zum Beispiel einer linearen Korrelation von Homeoffice-Anteil und Stellenprozenten verzichtet.»

Eric Bürki

⁴ In den Publikationen wird meist der Begriff «Employee Wellbeing» verwendet. Wellbeing ist dabei umfassender zu verstehen als Wellness und schliesst auch mentale und soziale Dimensionen mit ein. In der vorliegenden Publikationen wird der deutsche Begriff «Wohlergehen der Mitarbeitenden» verwendet.

«Der Trend im Betrieblichen Gesundheitsmanagement geht Richtung Individualisierung. Covid-19 hat das nochmals verstärkt. Das bedeutet, dass die Verantwortung stark den einzelnen Mitarbeitenden übergeben wird und diese selber für ihre Gesundheit sorgen sollen. Je mehr Zeit die Mitarbeitenden ausserhalb des Büros verbringen, desto mehr sind sie darin gefordert. Damit einher geht die Gefahr, dass sich Unternehmen immer stärker aus ihrer Verantwortung zurückziehen.»

Georg Bauer

5. ERKENNTNISSE DER STUDIE

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse präsentiert, die aus den Interviews⁵ mit elf Expert:innen aus unterschiedlichen Themengebieten (siehe Danksagung) und weiterführenden Recherchen gewonnen wurden. Eine Besonderheit, die es bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen gilt, ist die Tatsache, dass nur wenige der Expert:innen zum Zeitpunkt der Befragung über eine vertiefte Erfahrung mit Coworking verfügten, die über gelegentliche Besuche und die Durchführung von Workshops hinausgehen. Es war jedoch auch nicht die Absicht, sie in der Rolle der Coworking-Nutzer:innen zu befragen. Stattdessen sollten sie Coworking aus der Perspektive ihres jeweiligen Fachgebiets beurteilen. Die teils mangelnde Erfahrung der Expert:innen mit Coworking konnte durch die Studienautorin teilweise kompensiert werden, da sie in der Vergangenheit bereits zahlreiche Pilotprojekte mit Firmen durchgeführt und darüber publiziert hat.

Perspektive Unternehmen

Bei der Präsentation der Ergebnisse wurde primär die Sicht von Unternehmen eingenommen. Diese unterscheidet sich in Bezug auf Nutzenszenarien von der Sicht von Individuen. So steht beispielsweise Freelancern die Alternative Corporate Office nicht zur Verfügung. Während die Sicht von Individuen bereits relativ gut in der bestehenden Literatur zu Coworking dokumentiert ist, ist die Perspektive der Unternehmen deutlich untervertreten. Dies nicht zuletzt deshalb, weil das Interesse von Firmen an Coworking erst im Laufe der letzten fünf Jahre geweckt wurde (Josef & Back 2019).

«Das ganze Thema Wohlbefinden gewinnt massiv an Bedeutung. Wir haben in den letzten Monaten alle viel von zu Hause aus gearbeitet, und jeder konnte sich dort denjenigen Ort aussuchen, an dem er sich am wohlsten fühlt. Diese Qualität haben viele geschätzt. Meiner Erfahrung wird es schwierig sein, in ein graues und steriles Büro zurückzukehren.»

Lara Feiler

«In der Wissenschaft erkennt man immer mehr, dass verschiedene Arbeitsatmosphären aufgabenspezifisch einen Einfluss auf Arbeitsleistung, Motivation, Arbeitshaltung, Arbeitsweise und Stimmung haben. Diese Erkenntnis finde ich zentral. In der heutigen Zeit, in der wir um Innovation ringen, ist nebst der informelleren Atmosphäre für Firmen auch ein alternativer Zugang zu Wissensinhalten über Coworking interessant.»

Hartmut Schulze

⁵ Im Dokument kommen zwölf Expert:innen zu Wort; die rechtlichen Themen wurden im Rahmen eines Essays abgehandelt und nicht in Form eines Interviews.

Fragestellungen Expert:innen-Interviews

Im Rahmen der leitfadengestützten Interviews wurden die Expert:innen unter anderem⁶ mit den nachfolgenden Fragestellungen konfrontiert. Die Fragen bezogen sich jeweils explizit auf die Perspektive ihres jeweiligen Unternehmens und damit verbunden mit den angestellten Wissensarbeiter:innen.

Welche Chancenpotenziale sehen Sie in Coworking?

Welche Chancenpotenziale erkennen Sie in Coworking allgemein und in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?

Welche Gefahrenpotenziale sehen Sie in Coworking?

Welche Gefahrenpotenziale erkennen Sie in Coworking allgemein und in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?

Welche allgemeinen Nutzenszenarien von Coworking können Sie aus Sicht von Unternehmen identifizieren?

Welche kulturellen Voraussetzungen müssen in Unternehmen für die erfolgreiche Einführung von Coworking gegeben sein?

Welche individuellen Voraussetzungen müssen für die erfolgreiche Einführung von Coworking gegeben sein?

Welche Voraussetzungen in Bezug auf die Führungskultur müssen in Unternehmen für die erfolgreiche Einführung von Coworking gegeben sein?

Welche Anforderungen müssen Coworking Spaces aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Bezug auf die Raumqualität sowie die angebotenen Dienstleistungen erfüllen?⁷

Am Ende des Gesprächs wurden die Expert:innen gefragt, ob es aus ihrer Sicht noch weitere relevante Themen gibt, die im Verlauf des Interviews nicht oder nur am Rande behandelt worden waren. Die Ergebnisse der Befragung finden sich in den nachfolgenden Unterkapiteln wieder.

«Dritte Orte sind als eine psychologische Ressource wertzuschätzen. Als eine Ressource für Leistungsfähigkeit, aber auch für Wohlbefinden. Und ein Stück weit natürlich auch für die Neuartigkeit.»

Hartmut Schulze

«Es geht nicht darum, die Firmenbüros ganz wegzurationalisieren, sondern sie optimaler zu nutzen und im Dreiklang Corporate Office-Coworking-Homeoffice neu zu positionieren.»

Elisabeth Hirtl

⁶ Die Kernfragen wurden je nach Fachgebiet der Expert:innen um Zusatzfragen ergänzt beziehungsweise leicht abgewandelt. So wurden Expert:innen für Raumgestaltung beispielsweise gefragt, welche allgemeinen Entwicklungen sich zum Thema «gesunde Arbeitsräume» momentan abzeichnen.

⁷ Bei dieser Frage wurden die Expert:innen gebeten, ihre Überlegungen in drei Gütestufen zu unterteilen: 1 = Basisanforderung, 2 = mittleres Angebot, 3 = Premium Angebot.

5.1. Chancenpotenziale von Coworking

Bei der Frage nach den Chancenpotenzialen von Coworking nannten die Expert:innen übereinstimmend mehrere Aspekte, die sich zusammenfassend in 15 Themenfelder unterteilen lassen: zehn Themenfelder auf der Ebene Individuum, fünf auf der Ebene Organisation.

Nachfolgend werden die einzelnen Chancenfelder basierend auf den Einschätzungen der Interviews beschrieben. Die erwähnten Chancenpotenziale bezogen sich teils auf den Vergleich mit dem Corporate Office, teils auf den Vergleich mit dem Homeoffice. Auch wenn sich das vorliegende Dokument mit der «neuen Normalität nach Covid-19» auseinandersetzt, wurden die Ergebnisse durch den Lockdown und den damit verbundenen Ausnahmezustand, der zum Zeitpunkt der Befragung herrschte, stark beeinflusst. Die gewählte Reihenfolge der Chancenpotenziale

spiegelt die Häufigkeit ihrer Nennung in den Expert:innen-Interviews wider.

Soziale Interaktion und Vernetzung:

Coworking Spaces ermöglichen das Ausbrechen aus der Isolation des Homeoffice und die bewusste Vernetzung mit Gleichgesinnten und Andersdenkenden. Während dieser Aspekt besonders für Selbstständige wichtig ist, fällt er normalerweise⁸ für angestellte Erwerbstätige weniger stark ins Gewicht. Für sie bietet sich als Alternative das Büro an, wenn sie die Nähe zu anderen suchen oder sich isoliert fühlen. Beim Aspekt der Vernetzung geht es um ein Abwägen zwischen dem betrieblichen Netzwerk im Büro und lokalen Netzwerken im Coworking Space. Letztere können für Firmen auch aus Innovations- oder Vertriebsicht einen Mehrwert schaffen.

⁸ Der Begriff «normalerweise» bezieht sich darauf, dass zum Zeitpunkt der Befragung die zweite Welle der Covid-19-Pandemie stattfand und deshalb mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet wurde.

Chancenpotenziale von Coworking für Mitarbeitende und Organisationen

| Perspektive Mitarbeitende | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Soziale Interaktion und Vernetzung | Boundary Management | Arbeitsraumqualität | Autonomie | Community Building |
| Lernen und Inspiration | Vertrauen und Sicherheit | Flexibilität | Eigenverantwortung | Wahlfreiheit |
| Perspektive Organisation | | | | |
| Gesundheit | Effizienz und Produktivität | Innovation | Motivation | Nachhaltigkeit |

Boundary Management:

Coworking Spaces ermöglichen das bewusste Ziehen von Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben und das Aufrechterhalten von Tagesstrukturen, ohne zum Firmenbüro pendeln zu müssen.

Arbeitsraumqualität und Konzentration:

Da die meisten Mitarbeitenden zu Hause nicht über eine optimale Arbeitsinfrastruktur verfügen, werden Coworking Spaces in Bezug auf die Raumqualität und die Möglichkeit des ungestörten Arbeitens als professioneller eingestuft. Die Infrastruktur ist umso bedeutender, je mehr Zeit die Mitarbeitenden an einem Arbeitsort verbringen. Bei der Arbeitsraumqualität geht es nicht nur um ergonomische Gesichtspunkte, sondern auch um die vorherrschende Atmosphäre, die den Arbeitsprozess stimulieren beziehungsweise lähmen kann.

Autonomie:

Coworking ist ein Symbol für selbstbestimmtes Arbeiten innerhalb gewisser Gestaltungsspielräume. Die Möglichkeit, an dritten Orten zu arbeiten, wird oft als Indiz für eine Vertrauenskultur gesehen, in der Präsenz eine untergeordnete Rolle spielt. Menschen, die zu Hause auf Familienangehörige Rücksicht nehmen müssen, verbinden die Arbeit im Coworking Space im Gegensatz zur Arbeit im Homeoffice stärker mit einem Gefühl von Autonomie.

«Der Einzelarbeitsplatz im Büro ist in Zukunft weniger gefragt. Die Mitarbeitenden haben die Autonomie in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit schätzen gelernt. Sie werden in Zukunft viel gezielter ins Büro kommen, und zwar dann, wenn sie echte Kollaboration suchen.»

Lara Feiler

Community Building:

Unter Community Building werden Aktivitäten zusammengefasst, die darauf abzielen, die Gemeinschaft zu stärken und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen. Der Austausch mit der im Vergleich zum Büro andersartigen und selbst gewählten Community ist ein unbestrittener Mehrwert. Die Mitarbeitenden entscheiden selber darüber, wie stark sie sich in die Community einbringen möchten. Sie finden sich zudem oft in Situationen wieder, die sie nicht direkt gesucht haben, etwa dann, wenn sie einem anderen Mitglied der Community Unterstützung anbieten oder in einem Projekt vor Ort mitarbeiten.

Lernen und Inspiration:

Die zufälligen Begegnungen und der informelle Austausch in Coworking Spaces ermöglichen spannende Lernerfahrungen. Diese Horizonterweiterung ist nicht nur in Bezug auf die individuelle Weiterentwicklung wertvoll, sondern stellt auch eine Chance für das Innovationsmanagement dar.

«Dritte Arbeitsorte eignen sich, um die Filterblase mal zu verlassen. Auch wenn man vielleicht in einen Coworking Space geht, um konzentriert an einem Projekt zu arbeiten, trifft man auf andere Leute und kommt ins Gespräch. Es gibt sehr viele Gründe, den Mitarbeitenden Coworking zu erlauben. Ich würde sie aber nicht mit einem Auftrag oder mit einer konkreten Erwartung losschicken.»

Andrea Back

Vertrauen und Sicherheit:

Im Gegensatz zur Arbeit im Homeoffice geht Coworking über das Tolerieren von Arbeiten ausserhalb des Büros hinaus. Die Tatsache, dass Coworking mit einer bewussten Investition in ortsunabhängiges Arbeiten verbunden ist, kann von den Mitarbeitenden als ein Signal des Vertrauens interpretiert werden. Coworking wird als eine Art sicherer Rahmen betrachtet, da es hinsichtlich Infrastruktur und Tagesstrukturen mit dem Büro vergleichbar ist und daher einen «seriösen» Anstrich erhält.

Flexibilität:

Coworking steht für die bewusste Gestaltung der Arbeit und für eine zusätzliche Alternative, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihr Arbeitsumfeld an ihre Bedürfnisse anzupassen. So können Tätigkeiten, für die es die Co-Präsenz im Büro nicht braucht, aber das Homeoffice nicht den richtigen Rahmen bietet, ausgelagert werden.

Eigenverantwortung:

Allein die bewusste Wahl des Arbeitsorts stärkt die Eigenverantwortung und führt zu einer vertieften Reflexion in Bezug auf die Passung von Aufgabe und Arbeitsumfeld.

«An Coworking finde ich spannend, dass man, ähnlich wie im Homeoffice, eine grosse Individualisierung und gleichzeitig Zugang zu einem selbst gewählten Kollektiv erlebt, wo ich frei wählen kann, mit wem ich rede.»

Georg Bauer

«Die Menge macht das Gift, und deshalb bin ich überzeugt, dass uns der Wechsel von Arbeitsorten guttut.»

Marc Brechbühl

Wahlfreiheit:

Coworking stellt eine Ressource dar, die den Mitarbeitenden zusätzliche Handlungsalternativen bietet. Diese Wahlfreiheit an sich ist bereits ein Mehrwert, unabhängig davon, ob die Mitarbeitenden sie nutzen oder nicht.

Gesundheit:

Coworking erlaubt es, Gesundheitsförderung auch ausserhalb des Einflussbereichs des Büros zu betreiben. Nebst der physischen kann gleichzeitig auch die psychische und soziale Gesundheit gestärkt werden, da sich die Mitarbeitenden im Coworking Space in Netzwerken bewegen und dort je nach Bedürfnis soziale Interaktionen pflegen können.

«In Coworking sehe ich drei Nutzungsarten, oder besser Tätigkeitsbereiche: Erstens Tätigkeiten zur Reproduktion oder Rekreation, wo es mal nicht um produktive Leistung, sondern um so etwas wie Musse und Erholung während der Arbeit geht. Der zweite Tätigkeitsbereich ist Deep Work, wo ich vertieft und alleine arbeite. Der dritte ist Deep Collaboration. Momentan habe ich Tage im Homeoffice, an denen ich quasi von morgens bis abends nur von einer virtuellen Sitzung in die andere gehe, und das ist nicht nur für mich, sondern auch für meine Familie anstrengend. Viele Büros haben zwar Sitzungszimmer, aber die sind für Deep Collaboration nur bedingt geeignet. Deep Collaboration schliesst natürlich auch physische Workshops mit ein. Coworking ist prädestiniert, alle drei Bereiche fördern zu können.»

Hartmut Schulze

Effizienz und Produktivität:

Durch den Wegfall des Arbeitswegs und dem damit verbundenen Pendlerstress steht den Mitarbeitenden mehr Zeit und Energie zur Verfügung, die sie entweder für Arbeit oder Regeneration nutzen können. Auch Unterbrechungen, die in Open-Space-Büros häufig vorkommen, bleiben aus, was die Effizienz zusätzlich erhöht. Diese Produktivitätsgewinne gilt es zu potenziellen Verlusten an informellen und spontanen Austauschmöglichkeiten im Büro beziehungsweise dem Zusammenhalt im Team in Beziehung zu setzen.

Innovation:

In Coworking Spaces treffen Menschen mit unterschiedlicher Tätigkeit und unterschiedlichem beruflichen Hintergrund aufeinander. Dank der Anhäufung unterschiedlicher Arbeitswelten können Coworker:innen Ideen und Impulse für die eigene Arbeit gewinnen. Zudem wirkt sich die andersartige Arbeitsatmosphäre – allenfalls sogar ein gewisser Gründer-Spirit – positiv auf die Haltung der Mitarbeitenden aus und fördert im Idealfall die Eigeninitiative.

«Rein digitales Arbeiten kann gesundheitsschädigend sein. Die physische Zusammenarbeit ist immer auch mit einer gewissen Struktur verbunden, die uns guttut. Es sind kleine Dinge wie geplante Pausen, Bewegung während des Transfers, Verpflegung in Sitzungen. Es ist deshalb wichtig, nicht nur die positiven Seiten der Flexibilität zu sehen, sondern die Arbeitssituation als Ganzes zu betrachten. Das hat nichts direkt mit Coworking zu tun, darauf kann man auch im Home-office achten. Aber im Coworking Space sind diese Strukturen automatisch da.»

Andrea Back

Motivation:

Die Möglichkeit, attraktive Coworking Spaces als alternative Arbeitsorte nutzen zu können, stärkt die individuelle Motivation der Mitarbeitenden. Nebst der Arbeitsatmosphäre wirken sich vor allem auch das wahrgenommene Vertrauen und die gewährte Autonomie günstig auf die Motivation aus.

Zufriedenheit:

Die geschilderten Vorzüge von Coworking können sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität niederschlagen. Dies wiederum erleichtert den Zugang zu Fachkräften, ein je nach Marktsituation nicht zu unterschätzender Faktor. Coworking wird oft mit «Handlungsoptionen» oder «Nicht-ausgeliefert-Sein» gleichgesetzt. Es kann vermutet werden, dass ein positiver Zusammenhang mit dem Gefühl der Selbstbestimmung besteht.

«Coworking gibt mir tendenziell die Möglichkeit, meine Arbeit selber zu planen. Das sind Freiheitsgrade, die sich wiederum positiv auf das Thriving und die intrinsische Motivation auswirken.»

Antoinette Weibel

«In Bezug auf gesundheitsfördernde und -einschränkende Faktoren stellt sich für mich auch die Frage nach der Menge der Zeit, die ich an diesem Ort verbringe. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Anforderungen. Je mehr Zeit ich an einem Ort verbringe, desto wichtiger sind die Raumbedingungen und die Ergonomie.»

Lukas Windlinger

5.2. Gefahrenpotenziale von Coworking

In den Expert:innen-Gesprächen fiel auf, dass sich die Befragten viel einfacher damit taten, Vorteile von Coworking zu nennen als mögliche Gefahren zu identifizieren. Da die Ergebnisse in Bezug auf die Breite der angesprochenen Themen aber auch die Häufigkeit der Nennungen weniger aussagekräftig waren, wurde auf einer Unterteilung in Perspektive Mitarbeitende und Perspektive Individuen verzichtet.

Privatsphäre und Datenschutz:

Als mögliche Hürden für Corporate Coworking werden der Datenschutz beziehungsweise die Geheimhaltungspflicht und damit verbunden auch das Thema Privatsphäre identifiziert. Um diesen Bedenken Rechnung zu tragen, muss nebst der nötigen Sensibilisierung der Mitarbeitenden bei der Evaluation von Coworking Spaces explizit darauf geachtet werden, ob in ausreichendem Ausmass Rückzugsorte vorhanden sind. Dazu zählen unter anderem der Akustik- und Sichtschutz. Dieser Aspekt spielt nicht nur in Bezug auf das Thema Privatsphäre, sondern auch auf das Thema des individuellen Wohlbefindens eine wichtige Rolle. Da Privatsphäre und Datenschutz aus Perspektive der Unternehmen zentral sind, wird den rechtlichen Aspekten im zweiten Teil dieser Publikation besondere Aufmerksamkeit geschenkt. (siehe «Die rechtliche Perspektive – ein Exkurs»)

Entsolidarisierung:

Je mehr Zeit die Mitarbeitenden ausserhalb des Büros verbringen, desto weniger nehmen sie am kulturellen Leben ihres Teams beziehungsweise Arbeitgebers teil. Wenn Mitarbeitende bei der Wahl der Arbeitsorte nicht die richtige Balance finden, schwächen sie dadurch insgesamt den Zusammenhalt im Team beziehungsweise ihre eigene Einbindung in die Organisation.

«Wenn ein Teil der Mitarbeitenden vor Ort arbeitet und der andere Teil irgendwo, haben diejenigen, die nicht vor Ort sind, meistens Nachteile in der Karriere. Sie sind weniger sichtbar und kriegen weniger gute Performance-Beurteilungen. Das führt zu Stress. Es kann auch Stress generieren, dass man sich als Aussenseiter fühlt.»

Antoinette Weibel

Gefahren von Coworking für Mitarbeitende und Organisationen

| Perspektive Mitarbeitende und Organisation | | | |
|--|----------------------|--------------------|---------------------------------|
| Privatsphäre | Fehlende Kompetenzen | Entsolidarisierung | Selbstgefährdung |
| Ungleichheit | Widerstände | Datenschutz | Identifikation mit Organisation |

Identifikation mit der Organisation:

Die Arbeit im Büro stärkt die Identifikation mit der Organisation, da die Marke und Werte dort am unmittelbarsten erlebbar sind. Dies gilt nicht nur für die Materialisierung von Räumen, sondern auch für die Unternehmenskultur, die vor allem in Form von Ritualen, spontanen Interaktionen und Beobachtungen des Verhaltens anderer spürbar wird. Fehlt der physische Umgang miteinander, kann dies die Identifikation mit dem Unternehmen schwächen.

Ungleichheit:

Coworking fördert einige Ungleichheiten zutage. Zum einen können nicht alle Mitarbeitenden ihre Tätigkeit ortsunabhängig ausüben. Das betrifft auch das Thema Homeoffice. Da Coworking Spaces jedoch eine bewusste Investition in ein meist attraktives Arbeitsumfeld darstellen, besteht die Gefahr einer gewissen Spaltung. Dies wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass diejenigen Mitarbeitenden, die im Büro präsent sind, oft mit zusätzlichen Aufgaben betraut oder mit Unterbrechungen konfrontiert werden und deshalb stärker fremdbestimmt sind. Aber auch Mitarbeitende im Coworking Space können sich ungleich behandelt fühlen. Zwar können sie in virtuellen Sitzungen mit dem Team interagieren, verpassen aber die informellen Gespräche vor und nach der Sitzung und können sich ausgegrenzt oder in Bezug auf Karriereaussichten gar übergangen fühlen.

«Fairness ist ein wichtiger Punkt. Wenn du wählen kannst, wo du arbeitest, also zu Hause oder im Büro, fühlen sich diejenigen, die im Büro sind, teilweise benachteiligt. Wenn jemand etwas will, dann geht er zu den anderen und fragt sie. Dadurch werden sie ständig unterbrochen. Die anderen können zu Hause in Ruhe arbeiten. Auf die Dauer ist das unfair, oder?»

Lukas Windlinger

Fehlende Kompetenzen:

Die Arbeit an dritten Ort setzt voraus, dass Individuen in der Lage sind, den Tag sinnvoll zu strukturieren, eine gute Passung von Aufgabe und Arbeitsort beziehungsweise Aufgabe und Methodik (Was kann ich alleine, wo brauche ich die Unterstützung anderer? In welcher Form binde ich die anderen ein?) sicherzustellen und sich selber zu führen und zu motivieren. Dies trifft auf die Arbeit im Homeoffice und im Coworking Space gleichermassen zu. Dank der klareren Strukturen und der Ähnlichkeit zum Büro dürfte die Arbeit im Coworking Space in Bezug auf Selbstmanagement-Kompetenz und -Disziplin einfacher sein als im Homeoffice. Dies ist mit ein Grund, weshalb sich Organisationen und Individuen, die über wenig Erfahrung mit flexiblen Arbeitsformen verfügen, mit Coworking oft leichter tun als mit der Arbeit im Homeoffice.

«Eine Gefahr im Zusammenhang mit Coworking könnte sein, dass einige denken: «Ah, jetzt geht er in den schicken Coworking Space, da trinken die dann vor allem Kaffee». Man könnte also befürchten, dass die Arbeitsmoral oder die Leistungsbereitschaft etwas sinkt. Wenn wir aber dem Reproduktionsanteil eine grössere Bedeutung beimessen und auch anerkennen, wie Innovation häufig funktioniert – nämlich dass man auch mal loslässt und in einen assoziativeren Modus wechselt, der zunächst nicht direkt produktiv und auf Output orientiert ist –, dann verliert diese vermeintliche Gefahr an Gewicht, und wir können es als Ressource wertschätzen.»

Hartmut Schulze

Widerstände:

Nicht alle Mitarbeitenden streben Coworking beziehungsweise generell die Arbeit ausserhalb des Büros an. Teilzeitangestellte beispielsweise arbeiten bewusst fast ausschliesslich im Büro, um einen Ausgleich zur Familienarbeit zu haben oder die Vernetzung innerhalb der Organisation zu stärken. Gleichzeitig assoziieren einige Individuen die Vorstellung, sich in einer fremden Community einbringen zu müssen, eher mit Stress als mit einem bereichernden Erlebnis.

Selbstgefährdung:

Mit der Arbeit an dritten Orten geht ein gewisser Kontrollverlust einher, der es für Unternehmen anspruchsvoller macht, ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen. Dies gilt sowohl für die Arbeit im Coworking Space als auch im Homeoffice. Offen ist, ob Coworking aufgrund der ausgeprägteren Tagesstrukturen und der Einbindung in lokale Netzwerke eher vor Selbstgefährdung schützt, oder ob die Aufbruchstimmung oder der soziale Druck im Coworking Space die Selbstgefährdung sogar fördert.

Die beschriebenen Gefahren sind nicht per se als Nachteile von Coworking zu verstehen, sondern vielmehr als Aspekte, auf die bei der Evaluation von Coworking Spaces und der Begleitung von Coworking-Projekten geachtet werden muss. Häufig kann den Gefahren durch eine sorgfältig gewählte Balance von unterschiedlichen Arbeitsorten sowie einer transparenten und vorausschauenden Kommunikation Rechnung getragen werden. Entsprechende Empfehlungen finden sich im hinteren Teil dieses Dokuments (siehe «Handlungsempfehlungen»).

«Das ganze Thema Selbstmanagement gewinnt im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an Bedeutung. Zentral ist zum Beispiel die Fähigkeit, den Tag zu Hause zu strukturieren und eine gewisse Normalität zu schaffen. Wir haben gemerkt, dass die Leute im Homeoffice keine Pausen oder viel Überzeit gemacht haben.»

Martina Novo

«Das Formelle geht gut über Zoom oder Teams. Aber die kleinen, beiläufigen Geschichten werden in ihrer Wirkung unterschätzt, und ich glaube, dass die Unternehmenskultur total abhängig ist von Co-Präsenz. So werden auch neue Mitarbeitende in diese Kultur sozialisiert – indem sie beiläufig beobachten, mitschauen und mithören, ohne das bewusst zu analysieren. Dadurch werden sie geprägt von denjenigen, die schon länger da sind, und das macht wahrscheinlich die Identität aus. Wenn das nicht mehr da ist und ich auch räumlich losgelöst arbeite, werde ich letztlich für den arbeiten, der mich am besten bezahlt.»

Lukas Windlinger

5.3. Wertversprechen Corporate Coworking

Die letzten beiden Kapitel fassen die Auswertung der Expert:innen-Gespräche zusammen und geben einen Überblick über die Vorteile und Chancen sowie die Unsicherheiten und Risiken von Coworking aus Sicht der Unternehmen.

In den folgenden Abschnitten geht es darum, die Ergebnisse der Expert:innen-Interviews mit bereits bestehenden Erkenntnissen zu Coworking aus Unternehmenssicht (siehe Josef & Back 2019) zusammenzuführen. Das Ziel ist es, eine möglichst vollständige Übersicht über das Wertversprechen von Corporate Coworking zu präsentieren. Das Thema Gesundheit wird im nachfolgenden Kapitel detaillierter ausgeführt.

Die Wertversprechen von Corporate Coworking lassen sich in zehn Themenfelder aufteilen, die eng miteinander verbunden sind. So hat beispielsweise das Vermeiden von unnötiger Mobilität einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit (bessere Vereinbarkeit), die Gesundheit (weniger Pendlerstress), die Produktivität (weniger Zeitverluste) und die Nachhaltigkeit (Reduktion von Emissionen). Jedem der zehn Themenfelder lassen sich diverse Vorteile zuordnen. Deren Auflistung dient der Konkretisierung und ist nicht abschliessend zu verstehen.

«Das Schöne an Coworking ist die Selbstselektionsmöglichkeit. Im Büro haben wir typischerweise eine funktionale Passung zwischen Tätigkeit und Ausstattung. Im Coworking Space kann das viel mehr sein als eine funktionale Passung. Es kann eine emotionale, soziale oder ästhetische Passung sein. Da ich das individuell wählen kann, sehe ich darin eine sehr starke Komponente für die Gesundheit.»

Lukas Windlinger

Wertversprechen von Coworking aus Sicht von Unternehmen



Gesundheit



Lernen



Mitarbeiter-
zufriedenheit



Arbeitgeber-
attraktivität



Transformations-
helfer



Produktivität



Vernetzung



Nachhaltigkeits-
förderung



Wirtschaftlichkeit



Flexibilität

**Gesundheit:**

- Zeit für Regeneration
- Vermeiden von Pendlerstress
- ergonomisches Arbeitsumfeld
- Einbettung in soziale Strukturen
- Stimulation und Inspiration
- Handlungsoptionen
- Boundary Management
- Vereinbarkeit

**Produktivität:**

- professionelle Infrastruktur
- Vermeidung von Zeit- und Energieverlust
- unterstützende Dienstleistungen
- Passung von Aufgabe und Tätigkeit
- Rückzugsmöglichkeiten
- Stärkung der organisationalen Resilienz

**Lernen:**

- zufällige Begegnungen und Entdeckungen
- Perspektivenwechsel
- Reflexion über eigenes Arbeitsverhalten
- persönliche Weiterentwicklung
- offene Innovationsprozesse
- Nähe zu Start-ups

**Vernetzung:**

- Ausbau persönlicher und beruflicher Netzwerke
- Zugang zu potenziellen Fachkräften
- Zugang zu anderen Firmen
- Zugang zu neuen Zielgruppen

**Mitarbeiterzufriedenheit:**

- Signal für Wohlwollen und Vertrauen
- Wahlfreiheit
- Autonomie
- Zugang zu neuen Netzwerken
- Rückzugsmöglichkeiten

**Nachhaltigkeitsförderung:**

- Vermeidung unnötiger Mobilität
- Redimensionierung von Büroliegenschaften
- Stärkung lokaler Netzwerke

**Wirtschaftlichkeit:**

- Redimensionierung eigener Liegenschaften
- kurze Fristen und Verbindlichkeiten
- «Office as a Service»
- Nutzung als Flexibilitätsbuffer
- Teilen von Infrastruktur und Dienstleistungen

**Arbeitgeberattraktivität:**

- Offenheit für neue Arbeitsformen
- Innovations- und Vertrauenskultur
- Investition in Wohlbefinden der Mitarbeitenden

**Transformationshelfer:**

- neue Arbeitsformen erlebbar machen
- Signal für Innovation und Wandel
- Durchmischung mit Start-ups
- Kultur-Spillover
- offene Innovationsprozesse

**Räumliche Flexibilität:**

- Abdeckung von Nachfragespitzen
- Auslagern von Spezialbedürfnissen
- Abdeckung von geografischen Randgebieten
- Nutzung als Provisorium

5.4. Nutzungsszenarien von Coworking aus Sicht von Unternehmen

In den Expert:innen-Gesprächen wurden auch mögliche Nutzungsszenarien aus Perspektive von Unternehmen thematisiert. Da wie eingangs erwähnt nur wenige Expert:innen zum Zeitpunkt der Befragung über fundierte Erfahrungen und Einblicke in Coworking verfügten, zog die Studienautorin als Grundlage die Nutzungsszenarien herbei, die sie im Rahmen von zahlreichen Pilotprojekten mit Unternehmen bereits erarbeitet hatte (Josef & Back 2019), und passte sie, wo sinnvoll, an. Neu dazugekommen ist das Szenario «Internes Coworking in den eigenen Offices/Filialen». Denn im Zuge von Covid-19 boten viele Firmen den Mitarbeitenden an, an Firmenstandorten in der Nähe des Wohnorts zu arbeiten, wenn der vertraglich vereinbarte Arbeitsort mit längerem Pendeln verbunden war. Diese Option ist sowohl für Mitarbeitende mit Familie interessant als auch für Personen, die alleine leben und über keine lokalen Netzwerke verfügen. Bei den ersten drei Szenarien geht es um die Nutzung von externen Coworking Spaces, bei den vierten und fünften Szenarien betreiben die Unternehmen selber interne Coworking-Zonen.

«Wir sprechen nicht nur von Homeoffice, sondern auch von Near Office. Familienväter und -mütter haben teilweise zu wenig Platz im Homeoffice. Damit verteilte Zusammenarbeit trotzdem ein positives Erlebnis ist, braucht es diese dritten Orte. Die Idee ist, dass die Mitarbeitenden in einem unserer Gebäude in ihrer Nähe arbeiten können und dort auch andere Kollegen von Swisscom treffen. Das Near Office ersetzt so teilweise das Homeoffice. Die physische Zusammenarbeit am offiziellen Arbeitsort bleibt wichtig, aber die Mitarbeitenden pendeln vielleicht nur noch zwei Mal pro Woche dorthin.»

Martina Novo

Nutzungsszenarien Corporate Coworking



Coworking als
alternativer
Arbeitsort



Coworking für
spezielle
Rollen/Teams



Coworking als
Ersatz für das
Corporate Office



Internes Coworking
in den eigenen
Niederlassungen



Coworking für
Externe im
Corporate Office



Coworking als

alternativer Arbeitsort:

Coworking wird allen oder einzelnen Mitarbeitern als Ergänzung zum Corporate Office und der Arbeit im Homeoffice angeboten, sei es als Kompensation für einen langen Arbeitsweg oder aufgrund einer hohen Reisetätigkeit. Primär geht es um die individuelle Effizienz sowie das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Szenario in den nächsten Jahren bedingt durch Covid-19 die grösste Verbreitung findet.



Coworking für

spezielle Rollen/Teams:

Coworking Spaces werden in Ergänzung zu bestehenden Raumszenarien eingesetzt, etwa als Flexibilitätspuffer zu Spitzenbelastungszeiten, für spezielle Projekte (z.B. als Innovation Lab) oder während bestimmter Phasen (z.B. als «War Room» oder als «Ideation Space»). Oft geht es auch darum, die Nähe zu einer bestimmten Zielgruppe beziehungsweise den Zugang zu einem Ökosystem zu ermöglichen. Dieses Szenario kann auch als Investition in die Innovationsfähigkeit verstanden werden. Meist steht der Austausch mit Externen vor Ort im Vordergrund.



Coworking als Ersatz

für das Corporate Office:

Während sich viele Start-ups aufgrund von Flexibilitätsüberlegungen bevorzugt in einem Coworking Space einmieten, gibt es relativ wenig etablierte Unternehmen, die komplett auf ein eigenes Büro verzichten. Wenn sie Coworking Spaces anstelle von eigenen Liegenschaften nutzen, dann in peripheren Regionen, in einer ersten Phase des Markteintritts oder als temporäre Lösung während einer Veränderungsphase.



Internes Coworking in den eigenen Niederlassungen:

Die Prinzipien von Coworking können auch ohne Kooperation mit externen Coworking Spaces intern umgesetzt werden. Dies kommt für Organisationen infrage, die über mehrere Standorte beziehungsweise ein Filial- oder Partnernetzwerk verfügen. Indem Firmen in den eigenen Niederlassungen Coworking-Zonen einrichten, können sie ihren Mitarbeitenden Alternativen in Ergänzung zum vertraglich geregelten Arbeitsort bieten. Nebst der Vermeidung von unnötiger Mobilität kann so gleichzeitig die Vernetzung innerhalb der Organisation gefördert werden. Werden auch Partnerorganisationen in das interne Coworking involviert, stärkt dies zusätzlich die Beziehungen innerhalb des Ökosystems. Dieses Szenario eignet sich gut für ein erstes Experimentieren mit dritten Arbeitsorten.



Coworking für Externe

in eigenen Räumlichkeiten:

Firmen werden selber zu Coworking-Space-Anbietern, indem sie einen Teil ihrer Räumlichkeiten für externe Anspruchsgruppen öffnen. Diese Massnahme kann als eine Investition in die Beziehung zu Kund:innen und Partner:innen und/oder in offene Innovationsprozesse verstanden werden.

5.5. Coworking aus Perspektive des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Wie bereits erwähnt, konnten keine Studien oder Publikationen gefunden werden, die sich vertieft mit Coworking aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auseinandersetzen (siehe auch Servaty, Harth & Mache 2016, Rittiner 2017). Der Grund liegt darin, dass reifere Unternehmen erst langsam beginnen, mit Coworking zu experimentieren. Alternative Arbeitsszenarien sind demnach noch kein offizieller Bestandteil ihrer Workplace- und Gesundheitsförderungsstrategie. Start-ups und Mikrounternehmen, die oft in Coworking Spaces domiziliert sind, investieren ihrerseits selten in ein systematisches BGM, sondern setzen stattdessen auf Eigenverantwortung. Nachfolgend werden die in den Interviews genannten Opportunities von Coworking der physischen, psychischen oder sozialen Gesundheit zugeordnet. Die Abbildung soll verdeutlichen, wie sich Coworking auf die drei Gesundheitsdimensionen auswirken kann. Diese Einordnung dient der Konkretisierung und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, noch basiert sie auf einer systematischen Datenauswertung.

«Wir beobachten zwei Nutzungsarten: Die einen kommen, damit sie Rückzug und Konzentration haben. Sie möchten fokussiert und ungestört an ihren Themen arbeiten. Die anderen kommen, weil sie versuchen, soziale Kontakte zu finden und sich bewusst zu vernetzen.»

Elisabeth Hirtl

Coworking aus Perspektive des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

| | |
|------------------------------|--|
| Soziale Gesundheit | <ul style="list-style-type: none">- Teil einer Gemeinschaft sein- Steuerung der Interaktionsintensität- Heimat für verteilte Teams- Resilienz durch lokale Netzwerke- zufällige Begegnungen und Entdeckungen- gelebte Vertrauensbeziehungen |
| Psychische Gesundheit | <ul style="list-style-type: none">- Tagesstruktur- Vermeidung von Pendlerstress- Boundary Management- Handlungsoptionen haben- persönliche Weiterentwicklung- Rückzug und Fokus |
| Physische Gesundheit | <ul style="list-style-type: none">- Verpflegungsangebote- Bewegungsangebote- ergonomisches Mobiliar- gesundes Raumklima- Regeneration |

5.6. Anforderungen an Coworking Spaces

Dieses Kapitel setzt sich mit der Frage auseinander, welche grundlegenden Anforderungen aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an Coworking Spaces bestehen. Des Weiteren sollen die nachfolgenden Überlegungen Entscheidungsträger:innen in Unternehmen dabei unterstützen, bestehende Coworking-Angebote zu evaluieren und die richtige Lösung für die eigene Organisation zu finden. Es wurde bewusst eine starke Vereinfachung gewählt, da die grundlegenden Anforderungen an gesundheitsfördernde Büroräume von diversen Organisationen bereits detailliert beschrieben werden. Dazu zählen Gesundheitsförderung Schweiz (Konkol et al. 2019), das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS sowie WELL. Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema wird auf diese Quellen verwiesen.

«Aus der Sozialpsychologie wissen wir, dass es das Wohlbefinden fördert, wenn man zufällig Leute oder Bekannte trifft, auch wenn das nicht enge Freunde oder Familienmitglieder sind. Wir sollten deshalb versuchen, diese Momente zu schaffen, wo sich die Leute zufällig begegnen.»

Lara Feiler

«Der wissensintensive Sektor ist in der Schweiz sehr prominent vertreten, deshalb sehe ich insgesamt ein grosses Potenzial für Coworking als Ergänzung zum Firmensitz oder sogar als Ersatz dafür. Ich denke hier an Start-ups, die noch keine Räumlichkeiten haben oder dies gar nicht wollen.»

Hartmut Schulze

Gemeinschaft «As a Service»?

Wer sich für Coworking als ausschliessliches oder ergänzendes Arbeitsszenario interessiert, sollte sich zunächst mit den eigenen Bedürfnissen auseinandersetzen. Das bedeutet konkret: Wie wird Coworking eingesetzt? Welche Aufgaben soll der Coworking Space erfüllen? Für welche Tätigkeiten soll der Coworking Space zum Einsatz kommen, und welche lassen sich besser im Büro oder im Homeoffice erledigen? Für eine Person, die allein wohnt und zuhause ungestört arbeiten kann, spielt wohl insbesondere die Einbettung in eine lebendige Community eine wichtige Rolle, während jemand, der sein Zuhause mit einer grossen Familie teilt und keinen persönlichen Arbeitsraum hat, vor allem Wert auf Rückzugsmöglichkeiten legt. In Bezug auf Erreichbarkeit und geografische Lage wiederum spielt es eine Rolle, ob jemand den Coworking Space selektiv auch für kürzere Einheiten aufsuchen möchte, oder ob jemand plant, den ganzen Tag dort zu verbringen, und allenfalls die Arbeit vor Ort mit weiteren Themen wie Kinderbetreuung, Sport, Einkaufsmöglichkeiten oder Gastronomie verbinden möchte. Da Coworking für viele angestellte Wissensarbeiter:innen eine neue Erfahrung ist, empfiehlt es sich, mehrere Coworking Spaces auszuprobieren. Zu Beginn der Evaluationsphase geht es oft gar nicht so sehr um den Raum und die Angebote selber, sondern um das Bewusstmachen der eigenen Bedürfnisse.

«Im Corporate Office arbeitet man eng zusammen und geht oft auch gemeinsam Kaffee trinken oder essen. Im Homeoffice fallen diese positiven Routinen der Arbeit, aber auch willkommene Unterbrechungen durch Kolleginnen und Kollegen weg. Das heisst, hier sind Mitarbeitende viel stärker gefordert, für sich selbst den Arbeitsalltag einschliesslich wichtiger Erholungsphasen bewusst zu gestalten.»

Georg Bauer

Von Coworking Basis zu Coworking Premium

Im Rahmen dieser Studie wurden drei Kategorien von Coworking geschaffen: Basis, Plus und Premium. Basis beinhaltet ein Grundangebot und deckt die grundlegenden Anforderungen an Coworking aus funktionaler und gesundheitlicher Sicht bereits ab. Bei den Stufen Plus und Premium geht es um weiterführende Angebote, die je nach Kontext und Bedürfnis einer Person einen unterschiedlichen Nutzen und Mehrwert schaffen. Viele Elemente sind nicht als absolute Gütekriterien zu verstehen. Ist beispielsweise die Auslastung an einem Tag sehr tief, wird es schwierig, Schlüsse auf die Community vor Ort zu ziehen. Auch wenn grössere Coworking Spaces meist über ein breiteres Spektrum an Zusatzleistungen verfügen, bedeutet dies nicht, dass grössere Spaces automatisch mit einem besseren Coworking-Erlebnis verbunden sind.

«Bezüglich Temperatur, Luft, Licht und Pflanzen wird sehr wenig getan und umgesetzt, obwohl alle wissen, dass diese Themen gesundheitsförderlich sind, und zwar physisch wie auch psychisch.»

Lara Feiler

«Wenn Firmen ihre Mitarbeitenden in Coworking Spaces arbeiten lassen, ist das für mich ein positives Signal seitens der Unternehmen. Es ist ein Zeichen, dass man mir vertraut. Zudem ist der Coworking Space gegenüber dem Homeoffice ein Ort, wo man eine Community haben kann, wo es einen Kaffeetisch gibt, an dem man sich mit anderen austauschen kann.»

Antoinette Weibel

«Wichtig scheint mir das Zusammenspiel verschiedener Orte. Ich kann nicht isoliertes Coworking anschauen, sondern Coworking ist auch ein Kontrast zu Home- und Corporate Office, und das spielt eine Rolle.»

Lukas Windlinger

«Wenn wir allein oder als Team in den Coworking Space gehen, um uns dort bewusst mit anderen zu vernetzen oder uns durch eine neue Umgebung inspirieren zu lassen, dann wird es interessant. Die Vermietung von Teamräumen ist ein sehr spannendes Modell.»

Alexandra Kühn

«Für einen gesunden Arbeitsplatz, vor allem auch in der Prävention, ist es enorm wichtig, dass man über den funktionalen Komfort hinausgeht. Ich finde den Ansatz der Hedonie enorm wichtig. Nebst der eigentlichen Wahrnehmung eines Raums spricht das affektive Erlebnis die Emotionen an. Ich empfinde das als unglaublichen Mehrwert, wenn ich in einem Büro während meines Arbeitsalltags Lebensqualität empfinden kann.»

Lara Feiler

Coworking Basis ***

Unter Coworking Basis fallen meist kleinere Coworking Spaces, die über ein begrenztes Flächen- und Leistungsangebot verfügen. Die von ihnen angebotenen Standardarbeitsplätze erfüllen die grundlegenden Anforderungen an Gesundheit, Funktionalität und Sicherheit durchwegs (EKAS Box)

- persönliche Ansprechperson
- ergonomisches Mobiliar an den Standardarbeitsplätzen
- Meetingraum
- gutes Licht
- funktionierende Lüftung
- 24/7-Zugang
- schnelles WLAN
- Möglichkeit zum Drucken, Kopieren und Scannen
- Bereitstellung von Kaffee, Tee und Wasser
- Pausenzone
- regelmässige Reinigung inkl. Hygienekonzept

Coworking Plus ****

Coworking Plus baut auf Coworking Basis auf und bietet darüber hinaus zusätzliche Angebote.

- dedizierte Gastgeberrolle
- technische Unterstützung bei Bedarf
- gut ausgestattete Meeting- und Workshop-Räume
- mobiles Mobiliar in Workshop-Räumen
- Telefonkabinen
- Lärmschutzmassnahmen
- Rückzugsmöglichkeiten
- Schliessfächer
- Ruhezone
- Zonen mit Tageslicht
- Küche (Nutzung Kühlschrank und Geräte)
- gesunde Snacks (z.B. Früchte)
- Community-Management-Angebote
- Anbindung an ÖV/Parkplätze
- digitale Buchungsplattform

Coworking Premium *****

Coworking Premium stellt eine Weiterentwicklung von Coworking Basis und Coworking Plus dar. Dabei steht nicht der Anspruch im Vordergrund, für möglichst alle Angebote ein höchstes Niveau zu erreichen, sondern es geht vielmehr darum, gezielte Akzente zur Differenzierung zu setzen und beispielsweise Synergien mit dem umliegenden Gewerbe wie einem Yogastudio oder einem Restaurant mit gesunder Ernährung auszuschöpfen. Coworking Premium unterscheidet sich zudem von den anderen Angeboten durch den Ausdruck von Wertschätzung mittels unerwarteter Überraschungen und Aufmerksamkeiten gegenüber den Coworker:innen und deren Gästen.

- Concierge-Service⁹
- massgeschneiderte Betreuungsangebote¹⁰
- Verpflegungsangebote
- Kreativräume¹¹ (inkl. entsprechender Ausstattung)
- Zonen- und Atmosphärenvielfalt¹²
- Gemeinschaftszone
- Einzel- und Teambüros
- Umkleidekabinen und Duschen
- spezielle Zonen und Angebote für Regeneration
- persönlicher Stauraum
- Möglichkeit, Fenster zu öffnen
- Zugang zu Aussenräumen
- Möglichkeit, Umweltkontrolle¹³ auszuüben
- Biophilie¹⁴
- Ästhetik (z.B. Kunst oder spezielle Materialisierung)
- gesundheitsfördernde Materialien und Interventionen¹⁵
- Mitgestaltung von Umfeld, Raum oder Community-Aktivitäten
- Thematischer Fokus¹⁶
- regelmässige Veranstaltungen (Fachaustausch, Kultur etc.)
- digitale Plattform für Austausch und Vernetzung
- zentraler Standort
- attraktives Ökosystem¹⁷

⁹ Darunter fallen nebst dem Anbieten individueller Dienstleistungen wie beispielsweise das Organisieren von speziellem Essen auch das Abdecken oder Vermitteln von Sekretariatsarbeiten, Telefondienst etc.

¹⁰ Dies kann beispielsweise mittels eines kurzen Assessments zu Beginn der Kundenbeziehung erfolgen, indem die Coworking-Space-Betreibenden die Motive und konkreten Bedürfnisse der Coworker:innen in Erfahrung bringen. Dies reicht vom Lieblingsraum über die Zubereitung des Kaffees bis hin zum aktiven Bekanntmachen mit anderen Mitgliedern.

¹¹ Hierzu zählen zum Beispiel mit speziellen Materialien und spezifischer Infrastruktur ausgestattete Ideation Spaces, die Design Thinking und Co-Creation-Formate unterstützen.

¹² Geht über funktionale Angebote hinaus und schliesst auch Stimulation, zum Beispiel durch Farbkonzepte oder spezielle Materialisierung, und Abwechslung mit ein.

¹³ Dazu gehört unter anderem, dass Coworker:innen sich nicht nur akustisch, sondern auch optisch zurückziehen können. Genauso geht es darum, Einfluss auf die Umgebung zu haben beziehungsweise diese wechseln zu können, wenn man sich beispielsweise aufgrund anderer Gäste nicht wohlfühlt.

¹⁴ Biophilic Design setzt sich aus den drei Komponenten «Natur im Raum», «Analogien zur Natur» und «Natur des Raums» zusammen.

¹⁵ Dazu zählen zum Beispiel Entspannung, Bewegung während der Mittagspause oder ergonomische Tipps.

¹⁶ Das Kuratieren spezieller Themen wie zum Beispiel Kryptowährungen, Ed-Tech oder Energiethemen kommt tendenziell für Coworking Spaces in urbanen Regionen oder Coworking Spaces, die von Firmen betrieben werden, infrage.

¹⁷ Dabei geht es um eine «attraktive Nachbarschaft», in der etwa Verpflegungsmöglichkeiten, Restaurants, Cafés, Sportangebote, Läden, Kinderbetreuung, medizinische Einrichtungen oder Parks zu finden sind.

Diese Abstufung und Auflistung dürfte einer relativ grossen Dynamik unterliegen. Zum einen werden im Laufe der Zeit neue Aspekte beziehungsweise Erwartungen dazukommen, zum anderen werden Angebote, die zurzeit Coworking Plus oder Coworking Premium zugeordnet sind, künftig Standard sein. Das Tempo dieser Veränderungen hängt unter anderem stark davon ab, wie rasch Firmen in den Coworking-Markt eintreten und versuchen werden, ihre Standards in Bezug auf Arbeitsraumqualität und Betriebliches Gesundheitsmanagement durchzusetzen. Auch wenn dieser Prozess die Professionalisierung von Coworking, die schon seit Längerem in Gange ist, vorantreibt, so birgt er gleichzeitig die Gefahr, dass Coworking Spaces immer mehr Firmenbüros ähneln und dadurch einen Teil ihrer Einzigartigkeit beziehungsweise den Kontrast zum Corporate Office einbüßen.

Die nicht abschliessende Auflistung verdeutlicht, wie schwierig es ist, das Thema «gesundheitsfördernde Aspekte» trennscharf von anderen Angeboten abzugrenzen. Für das individuelle Wohlbefinden haben auch Themen wie Raumatmosphäre, Wertschätzung, individuelle Dienstleistungen, Entlastung, sozialer Austausch und Regenerationsangebote eine entscheidende Bedeutung.

«Über die Ergonomie und Innenraumqualität hinaus vergisst man oft die sozial-räumlichen Faktoren. Sie ergeben sich dadurch, dass Menschen gemeinsam Räume nutzen und sich dadurch potenziell stören, gegenseitig lästig sind oder kontrollieren. Das ist etwas, was ich regulieren kann: Nähe und Distanz, Enge und Weite, Lärm und Stille. Diese Faktoren werden tendenziell unterschätzt.»

Lukas Windlinger

«Ein wichtiger Aspekt in Bezug auf das psychische Wohlbefinden ist die psychologische Sicherheit, gerade wenn man in einem offeneren, flexiblen Büro arbeitet. Das bedeutet, dass man den Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, sich zurückzuziehen und alleine zu sein, ohne dass sie aus zehn Metern Distanz gesehen werden.»

Lara Feiler

«Das Wichtigste, das über allem steht, ist die Einflussnahme, sprich die Kontrolle auf die Umwelt. Der Mensch steckt sehr gerne seine Territorien ab, deshalb fordert uns ein flexibler Arbeitsraum besonders. In diesem Zusammenhang ist die Umweltkontrolle enorm wichtig. Dort, wo ich mich niederlasse, möchte ich gerne die Kontrolle darüber haben, wer zu mir kommt, wer von mir weggeht und was hinter mir geschieht. Kann ich das Fenster öffnen, um frische Luft reinzulassen? Kann ich die Lichtintensität beeinflussen? Das sind Faktoren, die enorm zum Wohlbefinden beitragen und heute zu wenig Beachtung finden.»

Lara Feiler

**«Betriebliches
Gesundheitsmanagement muss
einen höheren Stellenwert
bekommen und besser geplant
werden. In der Regel ist es bei den
Personal- oder Sicherheitsverant-
wortlichen angehängt und spielt
dort eine untergeordnete Rolle.
Meistens fehlen Zeit oder finan-
zielle Ressourcen, in kleinen
Firmen beides. Das Betriebliche
Gesundheitsmanagement muss
unbedingt mit dem Thema
Leistungsfähigkeit gekoppelt
werden.»**

Marc Brechbühl

6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wenn sich Organisationen auf die Reise Richtung Neue Arbeitswelt machen, gibt es drei Stellhebel, die sich auf die Kultur der Zusammenarbeit auswirken: die Ebene der Arbeitsinstrumente und Abläufe (Dimension «Können»), die Ebene der Governance und Führung (Dimension «Dürfen») und die Ebene der Mitarbeitenden (Dimension «Wollen»). Nur wenn diese drei Dimensionen zusammenspielen, lassen sich flexible Arbeitsformen sowohl für die Organisation als auch die Mitarbeitenden gewinnbringend umsetzen.

Die Dimension «Können» betrifft die Frage, wie viel Autonomie und Gestaltungsfreiheit in einem bestimmten Tätigkeitsprofil überhaupt möglich ist beziehungsweise möglich gemacht wird. Der Lockdown im Frühling 2020 führte dazu, dass Unternehmen Mitarbeitenden mit Rollenprofilen, für die flexible Arbeitsformen bis dahin nicht möglich gewesen waren, neu ein orts- und teilweise zeitunabhängiges Arbeiten gewährten. Sie taten dies, indem sie digitale Arbeitsinstrumente zur Verfügung stellten und Abläufe sowie Aufgaben-

interpendenzen entsprechend anpassten. Bei dieser Umstellung sind nicht nur Entscheidungsträger in Unternehmen gefordert, sondern es ist auch angezeigt, dass die Mitarbeitenden Gestaltungsvorschläge einbringen. So könnten die Assistenzrollen in einer Organisation beispielsweise unter sich ausmachen, wer vor Ort alle Gäste betreut, anstatt dass sich jede Assistenzfunktion ausschliesslich um Präsenzaufgaben in ihrem eigenen Bereich kümmert.

«Die kulturellen Voraussetzungen für Coworking sind ziemlich die gleichen wie für Homeoffice, also grundsätzlich für ortsunabhängiges Arbeiten.»

Alexandra Kühn

Dreiklang neue Arbeitsformen



Können



Dürfen



Wollen

Bei der Frage, wie stark neue Formen der Zusammenarbeit in einer Organisation gelebt werden, sind drei Stellhebel von Bedeutung. Bei der Dimension «Können» geht es um die Frage, in welchem Ausmass flexible Arbeitsformen aufgrund des Rollenprofils, der Arbeitsinstrumente, der Prozesse sowie der individuellen Voraussetzungen möglich sind. Die Dimension «Dürfen» setzt sich mit der Akzeptanz neuer Arbeitsformen auseinander und beinhaltet sowohl explizit formulierte Richtlinien als auch kleine Signale, welche die Mitarbeitenden im Alltag wahrnehmen. Die Dimension «Wollen» fasst die individuelle Bereitschaft, sich auf neue Arbeitsformen einzulassen, zusammen. Diese hängt nicht nur von persönlichen Präferenzen, sondern gleichermassen auch von der Lebenssituation und weiteren Faktoren ab.

Quelle: Coworking Institut

Bei der Dimension «Dürfen» geht es um die Erlaubnis, Ort und Format passend zur Tätigkeit zu wählen. Dieser Aspekt wird sowohl durch offizielle Richtlinien und Reglemente gesteuert als auch durch kleine, unsichtbare Signale im Alltag. Hält eine Firma im Arbeitsvertrag oder einem separaten Reglement schriftlich fest, dass Homeoffice grundsätzlich allen Mitarbeitenden mit einer wissensintensiven Tätigkeit ermöglicht wird, ist dies eine gute Grundlage. Die intendierte Wirkung entfaltet sich aber erst, wenn auch die Führungskräfte hinter diesem Angebot stehen und weder durch ihr eigenes Verhalten noch durch getätigte Äusserungen signalisieren, dass sie ortsunabhängige Zusammenarbeit nicht goutieren. Aufgrund des Fachkräftemangels in der Deutschschweiz setzen viele Firmen im Employer Branding auf flexible Arbeitsformen. Weicht die gelebte Führungs- und Arbeitskultur jedoch stark von diesem Lippenbekenntnis ab, werden nicht nur Erwartungen enttäuscht, sondern zusätzlich auch Zynismus gefördert. Coworking bietet Firmen in Bezug auf die Dimension «Dürfen» grosse Chancen. Vergangene Studien (Josef & Back 2019) zeigen auf, dass viele Führungskräfte die Arbeit im Coworking Space von der Wahrnehmung her mit der Arbeit im Büro gleichsetzen und der Generalverdacht des Müssiggangs, unter dem die Arbeit im Homeoffice oft steht, damit entschärft ist.

Die Dimension «Wollen» wird im Dreiklang der Grundvoraussetzungen für flexible Arbeitsformen oft ausser Acht gelassen oder sogar mit Füßen getreten. Neue Büro- und Zusammenarbeitskonzepte, die selbst diejenigen Wissensarbeiter:innen zu heimatlosen

Nomaden machen, die sich ein stärkeres Eingebunden-sein vor Ort wünschen, sind ein gutes Beispiel dafür. Aufgrund der individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden gilt es, eine gute Balance zwischen der Einladung zum Experimentieren und zur Selbstreflexion sowie der Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse und Lebensumstände zu finden. Vergangene Studien zu Coworking zeigen (Josef & Back 2019), dass viele Mitarbeitenden erst durch das Coworking-Experiment und das von oben verordnete Ausbrechen aus der Routine die Vorteile und den Mehrwert der Arbeit im Homeoffice entdeckten. Den Führungskräften kommt daher die wichtige Aufgabe zu, nicht nur den Dialog über die gewünschte Zusammenarbeit im Team zu führen, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden sich und ihre Bedürfnisse basierend auf konkreten Erfahrungen besser kennenlernen. Die Dimension «Wollen» ist kein Grundrecht. Es gilt, die individuellen Bedürfnissen mit den kollektiven Interessen sowie den Anforderungen der Tätigkeit in Einklang zu bringen.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende verstehen sich als konkrete Impulse zur erfolgreichen Umsetzung von Coworking. Durch eine achtsame Vorgehensweise können alle Beteiligten mögliche Gefahren und Hürden, wie sie auch von den befragten Expert:innen (siehe Gefahrenpotenziale von Coworking) beschrieben wurden, vorausschauend erfassen und adäquat darauf reagieren.

«Homeoffice war schon immer ein fester Bestandteil unserer Kultur. Seit dem Lockdown arbeiten unsere Mitarbeitenden nicht nur häufiger im Homeoffice, sondern es sind neue Rollenprofile, zum Beispiel im Bereich Call Center, dazugekommen, die nun verteilt zusammenarbeiten können.»

Martina Novo

«Der Fit zwischen Aufgabe und Person muss stimmen. Die Mitarbeitenden haben unterschiedliche Bedürfnisse und Lebenssituationen und bringen gesundheitlich andere Voraussetzungen mit. Für Mitarbeitende, die allein zu Hause nicht gut arbeiten können, ist es wichtig, stattdessen Bürofläche oder Coworking Spaces zu haben, wo sie andere treffen können.»

Eric Bürki

6.1. Empfehlungen für Unternehmen

Coworking ist für Unternehmen weit mehr als ein neues Raumszenario, das in Ergänzung oder als Alternative zu Corporate Office, Homeoffice und mobilem Arbeiten zum Einsatz kommt. Coworking steht symbolisch für eine Öffnung der Unternehmenskultur und die Aufforderung an die Mitarbeitenden, Mitverantwortung für die Gestaltung der Arbeit zu übernehmen.

Auch wenn Coworking, wie in Kapitel 5.4 aufgezeigt wurde, auf verschiedene Arten eingesetzt werden kann, so besteht einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für seine Einführung darin, Arbeit und Zusammenarbeit grundlegend zu überdenken. Dies betrifft nicht nur die Dimension Raum, sondern generell die Unternehmens- und Führungskultur sowie bestehende Rollen und Abläufe. In einem Praxisexperiment (Josef & Back 2019) führte die isolierte Einführung von Coworking ohne Thematisierung der Richtlinien für mobile Arbeit dazu, dass Mitarbeitende vermehrt in den Coworking Space flüchteten. Sie taten es primär deshalb, um die rigiden Vorgaben bezüglich Homeoffice und die damit zusammenhängenden strengen Kontrolle durch den Arbeitgeber zu umgehen.

Wenn sich Unternehmen ernsthaft für Coworking interessieren, empfiehlt es sich als erstes zu eruieren, welchen Mehrwert sie sich von der neuen Arbeitsform erhoffen. Je nach gewünschter Veränderung bieten

sich unterschiedliche Formen von Coworking (siehe Nutzungsszenarien) und Vorgehensweisen an. Die Frage nach dem Mehrwert hängt direkt damit zusammen, wo die Organisation in Bezug auf die Führungs- und Arbeitskultur aktuell steht und inwiefern flexible Arbeitsformen in der Organisation bereits gelebt werden. Für eine erste Standortbestimmung und Definition möglicher Szenarien eignet sich beispielsweise das FlexWork-Phasenmodell, das im Rahmen der Work-Smart-Initiative entwickelt wurde (Weichbrodt et al. 2014).

«Arbeitgeber und Führungskräfte müssen sich überlegen, wie sie die Zufälligkeit, die in reinen Remote Settings nicht mehr passiert, aufrechterhalten können. Zufälligkeit hat sowohl für die Kultur als auch die Innovationsfähigkeit einen hohen Wert.»

Alexandra Kühn

«Die wichtigste kulturelle Voraussetzung ist in meinen Augen, in der Firma ein geteiltes Verständnis darüber zu entwickeln, dass zweite und dritte Orte neben dem Arbeitsplatz im Stammhaus ernst zu nehmende, reguläre und gleichwertige Arbeitsorte darstellen. Das ist für mich das Mindset, das es unbedingt braucht.»

Hartmut Schulze

«Kooperationskompetenz wird zunehmend wichtiger. Damit meine ich zum Beispiel, dass man sich Feedback oder Inspiration holt, wenn man nicht mehr weiterkommt, und zwar auch dann, wenn man im Homeoffice oder im Coworking Space ist. Dazu zählt auch, dass man proaktiv den Chef und das Team informiert, dass man lernt, gutes Feedback zu geben und beispielsweise auch informelle Gespräche anerkennt und nicht als überflüssig empfindet.»

Hartmut Schulze

Unterschiedliche Nutzungsformen von Coworking in Abhängigkeit vom Reifegrad einer Organisation

| Nutzungsformen und Einsatzszenarien von Coworking Spaces: | Phase 1 Keine Flexibilität | Phase 2 Erste Experimente | Phase 3 Umbruch | Phase 4 Flexibles Arbeiten | Phase 5 New Work |
|---|---|--|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Sitzungen mit Internen und Externen - Plattform für Rekrutierungen - Veranstaltungsort - Seminarort - Lernreisen - Workshops (beispielsweise zum Thema «New Work») - räumlicher «Flexibilitäts-puffer» - Homeoffice-Ersatz für Mitarbeitende mit speziellen Bedürfnissen - Inkubator - Accelerator | <ul style="list-style-type: none"> - Pilotprojekte - Experimente - Teambüros (z.B. für Innovations-team oder als Übergangslösung) - externes Lab - Orte für Vernetzung und Austausch mit Start-ups, Mikro-unternehmen oder anderen Firmen - spezielle Raum-typen und -atmosphären ausprobieren (z.B. Ideation Space) - Inspiration für die Umgestaltung der eigenen Büro-räumlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> - Provisorium während Büro-umbau und Übergangsphasen - Coworking-Abos für Rollenprofile mit grosser Reisetätigkeit - temporäre oder ständige Heimat für Projektteams oder interdisziplinäre Boards - neue Begegnungsorte mit Kund:innen, Partner:innen, Lieferant:innen etc. | <ul style="list-style-type: none"> - Internes Coworking in den eigenen Filialen und Niederlas-sungen bzw. im Ökosystem von Partnern (Stichwort «Near Office») - Coworking als Arbeitsszenario für alle Mit-arbeitenden in Ergänzung zum Corporate Office und Homeoffice - Verzicht auf eigene Büro-räumlichkeiten in peripheren Regionen | <ul style="list-style-type: none"> - Heimat von dezentralen Organisationen - Workation - Deep Work Retreats - Deep Collabo-ration Retreats - selektive Zusam-menarbeit mit in Coworking Spaces ansässigen Freelancer:innen und Start-ups (z.B. für Hackathon, Weiterbildungen, Challenges etc.) - Betrieb eines eigenen Coworking Spaces mit thematischem Fokus oder als Living Lab |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an das FlexWork-Phasen-Modell (Weichbrodt et al., 2014); die höheren Phasen bauen jeweils auf den vorangehenden Phasen auf; so sind beispielsweise in Phase 5 auch Elemente aus Phase 1, 2, 3 und 4 denkbar.

Ist sich die Führungskoalition über das Zielbild der angestrebten Zusammenarbeitskultur einig, besteht ein nächster wichtiger Schritt darin, dieses Zielbild zu kommunizieren und für alle beteiligten Mitarbeitenden möglichst konkret erlebbar zu machen. Auf diese Weise wird das Verständnis für den Sinn der Veränderungen gefördert, was zum einen die Akzeptanz dafür stärkt und zum anderen dabei hilft, sich nicht in der Diskussion über einzelne Massnahmen zu verlieren. Eine gute Übersicht zu Change-Management-Instrumenten im Zusammenhang mit neuen Arbeitsräumen und -formen findet sich bei Gesundheitsförderung Schweiz (Konkol, 2019).

«Die heutigen Offices funktionieren schlecht für Teams. Es gibt kein Office-Konzept, das sich für Teams eignet, aber gleichzeitig geht die Arbeit mehr und mehr in Richtung Teams. Wenn ich das unterstützen möchte, könnte Coworking – intern oder extern – einen Beitrag dazu leisten.»

Lukas Windlinger

6.2. Empfehlungen für Führungskräfte

Führungskräfte haben bei der Einführung neuer Arbeitsformen eine besondere Relevanz. Zum einen müssen sie ihre eigene Rolle hinterfragen und neu definieren. Zum anderen müssen sie ihr Team durch den Veränderungsprozess führen, was nur dann gelingt, wenn sie den Wandel selber verstehen und unterstützen.

Da der Grundgedanke von New Work mit der Übertragung von Eigenverantwortung und einer stärkeren Partizipation der Mitarbeitenden einhergeht, stehen Führungskräfte neuen Arbeitsmodellen und -formen häufig skeptisch gegenüber. Sie wittern in ihnen einen potenziellen Kontroll- oder gar Machtverlust. Diese Bedenken sind ernst zu nehmen, andernfalls besteht die Gefahr, dass Führungskräfte ihre Rolle als Change Agent nicht wahrnehmen oder den Veränderungen im schlechtesten Fall aktiv entgegenwirken.

Nebst ihrer Rolle als Transformationshelfer:innen ist die Methodenkompetenz der Führungskräfte entscheidend. Nur wenn sie die unterschiedlichen Optionen (physisch/virtuell beziehungsweise synchron/asynchron; siehe nachfolgende Abbildung) in Bezug auf unterschiedliche Zusammenarbeitsformate verstehen, sind sie in der Lage, selber Gestaltungsvorschläge einzubringen und mit dem Team auszuarbeiten.

«Manchmal gehen wir als kleines Team in einen leeren Seminarraum, um in dieser spontanen Coworking-Atmosphäre Publikationen zu schreiben. Ich habe gemerkt, dass diese dritten Orte – nicht Homeoffice oder Büroarbeitsplatz – extrem konzentrationsförderlich sind.»

Georg Bauer

«Ein Learning für uns ist, dass wir in Zukunft gezielt hybride Formen wählen. Das heisst, wir treffen uns mal physisch, mal virtuell.»

Martina Novo

«Ich finde es wichtig, dass man sich nicht nur mit dem Vorgesetzten, sondern auch mit dem Team abstimmt. Dass man im Team bespricht, wann und wo man sich gemeinsam physisch oder virtuell trifft und wie man generell zusammenarbeitet.»

Hartmut Schulze

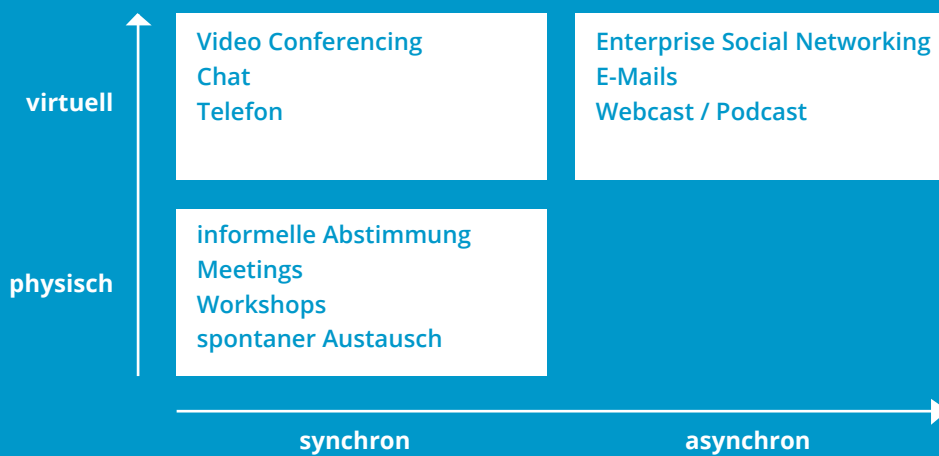
«In Bezug auf Führung ist nebst Vertrauen Medienkompetenz wichtiger geworden. Viele Führungskräfte verfügen noch nicht über ausreichend Medienkompetenz. Was mache ich synchron und was nicht? Was ist Bild, was ist Text? Da wird zum Teil zur falschen Zeit über die falschen Kanäle kommuniziert.»

Lukas Windlinger

«Wir haben die falsche Art Räume in den alten Gebäuden. Projektarbeit und agile Formen sind mit der heutigen Infrastruktur schlecht abbildbar. Es fehlen vor allem grössere Räume für echte Zusammenarbeit. Da mieten wir auch mal externe Räume.»

Martina Novo

Zusammenarbeit bewusst gestalten



Bei der Gestaltung der neuen Zusammenarbeit geht es um viel mehr als die Substitution bestehender Interaktionsformate durch neue, also beispielsweise die Umwandlung der physischen Teamsitzung in eine Videokonferenz mit identischem Ablauf und Inhalt. Transformation bedeutet, dass sich Organisationen mit der Frage auseinandersetzen, welchen Mehrwert neue Formate für Mitarbeitende und externe Anspruchsgruppen bieten.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Verbreitung digitaler und dezentraler Formen der Zusammenarbeit werden Führungskräfte immer stärker in die Rolle von Community Managern gedrängt. Deren Hauptaufgabe besteht nicht nur in der Koordination und Steuerung von Ergebnissen, sondern auch darin, trotz zunehmender Autonomie und Gestaltungsfreiheit des Einzelnen das Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Diese Faktoren bilden eine wichtige Voraussetzung für die Leistungsstärke und Innovationsfähigkeit von Teams und Organisationen.

«Live gibt es stärkere Vertrauensbeziehungen als virtuell. Teams, die sich zum Kick-off physisch getroffen und dann noch gemeinsam Wein getrunken und gegessen haben, funktionieren besser. Das Virtuelle muss sich mit Co-Präsenz abwechseln, damit es wirklich stabil ist.»

Lukas Windlinger

«Ein Thema, das immer relevanter wird, ist die Erreichbarkeit. Always on. Diese gilt es auf Managementstufe mit gewissen Leitplanken zu regeln. Es ist wichtig, dass Unternehmen die diesbezüglichen Dos and Don'ts explizit und klar kommunizieren.»

Eric Bürki

Wie im Kapitel «Betriebliches Gesundheitsmanagement 4.0» dargelegt, kommt Führungskräften im Zuge der zunehmenden Individualisierung und Subjektivierung die wichtige Aufgabe zu, ihre Mitarbeitenden im Übernehmen von Verantwortung für das eigene Wohlergehen zu unterstützen. Indem Führungskräfte die Selbstmanagement- und damit verbunden die Gesundheitskompetenz ihrer Mitarbeitenden stärken, kommen sie ihrer Fürsorgepflicht am wirkungsvollsten nach.

«Boundary Crafting – die individuelle Gestaltung der Grenze zwischen Arbeit und Freizeit – ist ein Thema, das im Betrieblichen Gesundheitsmanagement stark an Bedeutung gewinnt. Mit der zunehmenden Flexibilisierung durchmischen sich Beruf und Arbeit immer stärker. Das bedeutet, dass es viel bewusstere Abgrenzungs- und Erholungsstrategien braucht.»

Georg Bauer

«Das Gefühl von Zugehörigkeit ist wichtig. Zu wissen, dass ich Teil einer Gemeinschaft bin, und zwar nicht nur heute, sondern möglichst auch morgen und übermorgen. Bei der Arbeit an dritten Orten kann es schnell passieren, dass ich mich abgekoppelt fühle von Informellem und Informationsflüssen, was dann auch zu Unsicherheit führt.»

Georg Bauer

Konkrete Fragen für verteilte Zusammenarbeit

Damit verteilte Zusammenarbeit funktioniert, empfiehlt Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, sich zu folgenden Fragen Gedanken zu machen:

- a. Wie arbeiten wir zusammen?
- b. Was sind die Erwartungen in Bezug auf die Erreichbarkeit?
- c. Wie häufig muss man zur gleichen Zeit am gleichen Ort sein, um gewisse Projektschritte zu erledigen?
- d. Welche Instrumente nutzen wir zur Koordination?
- e. Wie interdependent ist die Arbeit, die zu leisten ist?
- f. Wie koordinieren wir die Arbeit, wenn die Leute nicht immer vor Ort sind? Was gibt es zum Beispiel besseres als Sitzungen?
- g. Wie gestalten wir das Onboarding neuer Teammitglieder?
- h. Wie sieht das Performance-Management aus?
- i. Wie halten wir die Beziehungen aufrecht?
- j. Was macht gelingende Beziehungen aus?
- k. Wie schaffen wir Rituale, damit wir uns weiterhin als Team wahrnehmen, gemeinsame Erlebnisse haben und Vertrauen zueinander aufbauen können?

Es ist ratsam, diese Diskussion verbindlich festzuhalten, beispielsweise in Form einer Teamcharta, die periodisch diskutiert und weiterentwickelt wird.

«Wenn man etwas nicht selbst erlebt hat, kann man nicht Gestaltungsvorschläge machen.»

Andrea Back

Boundary-Management-Taktiken

Wie in Kapitel 4.2 aufgezeigt wurde, ist das bewusste Gestalten der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit im digitalen Zeitalter eine der wichtigsten Voraussetzungen für gesunde Zusammenarbeit. Nur wenn die Mitarbeitenden ihre eigenen Boundary-Management-Präferenzen kennen, ist es ihnen möglich, dem Umfeld ihre Bedürfnisse zu kommunizieren und entsprechende Taktiken erfolgreich anzuwenden. Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden für das Thema Boundary Management sensibilisieren und den gegenseitigen Respekt für unterschiedliche Präferenzen fördern, leisten einen wichtigen Beitrag zu gesunder Zusammenarbeit.



Taktiken Separierer

- Fixer Arbeitsort zu Hause einrichten
- «Bürozeiten» mit Familie, Team und Kunden absprechen
- Push-Nachrichten abstellen
- Arbeitsgerät (Laptop, Smartphone) nicht in den Wohnbereich nehmen
- Mit Team und Kunden klären, wie man in einem dringenden Fall erreicht werden kann (SMS, Telefon, andere Nummer etc.)
- Pausenritual festlegen
- Arbeitsweg «faken»
- Zeit für Unvorhergesehenes einplanen
- Coworking ausprobieren



Taktiken Integrierer

- Geleistetes Arbeitsvolumen und eigenes Stressempfinden beobachten
- Erreichbarkeit proaktiv kommunizieren; Agenda auf dem Laufenden halten
- Ortswechsel mit Pause verbinden
- Sport/Erholung im Voraus einplanen
- Tätigkeiten im Voraus planen (ruhiger Ort für Videokonferenz, zwei Bildschirme für Arbeit mit mehreren Quellen etc.)
- Nur E-Mails ausserhalb der Kernzeiten verschicken, die keine kritischen Inhalte haben; Erwartungshaltung kommunizieren
- Digital-Detox-Zeiten einplanen

Quelle: Coworking Institut

In den Expert:innen-Interviews wurde mehrfach auf den Aspekt der Fairness und die Gefahr einer wahrgenommenen Ungleichbehandlung im Zusammenhang mit verteilter Zusammenarbeit hingewiesen. Diese stehen dabei in einem gewissen Widerspruch zum Thema «Situative Führung», die für möglichst individuelle Lösungen plädiert, um unterschiedlichen Bedürfnissen und Voraussetzungen Rechnung zu tragen.

Um aus diesem Dilemma auszubrechen, ist es wichtig, dass Führungskräfte nicht nur über Sachverhalte informieren, sondern auch heikle Themen proaktiv ansprechen und ihre eigenen Überlegungen im Entscheidungsfindungsprozess transparent machen. Je besser es einer Führungskraft gelingt, mittels Werten und Leitplanken statt starrer Regeln Orientierung zu schaffen, desto grösser sind die Chancen, dass sich die Mitarbeitenden trotz hohem Ausmass an Individualisierung fair behandelt fühlen.

6.3. Empfehlungen für Mitarbeitende

Allein die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Arbeitsorten und -atmosphären wählen zu können, stellt für Mitarbeitende ein grosses Chancenpotenzial dar. Diese Autonomie wirkt sich nicht nur positiv auf die intrinsische Motivation aus, sondern auch auf das persönliche Wohlbefinden.

Die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende aus der Gestaltungsfreiheit einen möglichst grossen Nutzen ziehen, ist die Fähigkeit der Selbstreflexion und des Selbstmanagements: Sie müssen in der Lage sein, ihre Bedürfnisse zu erkennen, sie kundzutun und entsprechend zu handeln.

Work-Journal

An diesem Ort kann ich mich besonders gut konzentrieren

Diese Dinge verschaffen mir Inspiration und Lernerlebnisse im Alltag

Diese Pausenaktivitäten helfen mir, mich zu entspannen

So würde ich den Tag gestalten, wenn ich komplett frei wäre

In diesem Zeitfenster gelingen mir auch mühsame Aufgaben gut

In diesem Zeitfenster bin ich am kreativsten

So gelingt mir eine gesunde Trennung von Arbeit und Freizeit

Das sind meine grössten Zeit- und Energiefresser

Selbstreflexion mit dem Work-Journal

Eine der wirksamsten Vorgehensweisen, individuelle Bedürfnisse in Bezug auf die Gestaltung von Arbeit und Zusammenarbeit zu ermitteln, ist die Beobachtung des eigenen Arbeitsverhaltens. Es empfiehlt sich, dies über einen Zeitraum von mindestens vier Wochen zu tun. Als mögliches Hilfsmittel dient das Work-Journal, das Mitarbeitende dazu anregen soll, sich Gedanken über die eigenen Bedürfnisse zu machen. Die Fragen sind nicht abschliessend zu verstehen. Vielmehr geht es darum, dass sich Mitarbeitende bewusst Zeit nehmen, über unterschiedliche Einflussfaktoren nachzudenken und so Zusammenhänge zu erkennen. Die auf dem Work-Journal basierenden Erkenntnisse können beispielsweise als Grundlage für einen Teamworkshop dienen, in dem es darum geht, gemeinsam die Spielregeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auszuhandeln.

Zusammenfassend setzt die Einführung neuer Formen von Zusammenarbeit wie Coworking eine Erweiterung der individuellen Kompetenzen voraus. Nebst den fachlichen Kompetenzen, die direkt mit dem Aufgabenbereich zusammenhängen, gewinnen methodische, soziale sowie persönliche Kompetenzen an Bedeutung. Dazu zählen beispielsweise die Passung von Tätigkeit und Format, der Aufbau und die Pflege von Beziehungen oder das Selbstmanagement. Anders formuliert stellt die Einführung neuer Arbeitsszenarien für Mitarbeitende eine Chance dar, diese Kompetenzen innerhalb des Praxiskontextes auszutesten und weiterzuentwickeln. Mitarbeitende, die sich mit einer Veränderung der Zusammenarbeitsformen konfrontiert sehen, sollten deshalb aufgefordert werden, sich offen auf den bevorstehenden Prozess einzulassen und möglichst viel über sich und andere zu lernen. Wer einen positiven Umgang mit Veränderungen lernt, stärkt letztlich die eigene Resilienz.

«Eine der wichtigsten Kompetenzen ist für mich die Kompetenz, den passenden Ort zur Tätigkeit zu suchen und zu gestalten und nicht umgekehrt die Tätigkeiten den Gegebenheiten des Ortes anzupassen. Dass man solche Zusammenhänge kennt und weiss, welche Bedingungen und Atmosphären für mich zum Beispiel besonders gut sind, wenn ich ein Konzept erarbeiten möchte. Ich würde aber nicht so weit gehen und sagen, dass man für jede kleine granulare Tätigkeit einen neuen Ort sucht. Das wäre übertrieben. Das sieht man ja auch bei den Leuten in den Desk-Sharing-Bereichen: Sie wechseln nicht bei jeder Tätigkeit, sondern nur für gröbere.»

Hartmut Schulze

«Ich glaube, Coworking Spaces können als neue Heimat dienen. Und trotzdem werden sie die DNA einer Firma nie so sichtbar und spürbar machen können, wie das ein eigener Firmenstandort kann.»

Lara Feiler

«Damit nicht das Gefühl aufkommt, der eine macht sehr viel und der andere gar nichts, sind Transparenz im Team und das Sichtbarmachen der individuellen Leistung sehr wichtig. Da geht es nicht um Misstrauen der Vorgesetzten, sondern vielmehr um Fairness aus Sicht der Mitarbeitenden. So kann man Missstimmung verhindern.»

Andrea Back

Checkliste: So finde ich einen geeigneten Coworking Space

- Lies dich ins Thema Coworking ein und mach dir ein Bild von unterschiedlichen Angeboten.
- Überlege, welche Tätigkeiten du im Coworking Space verrichten möchtest und welche Angebote und Dienstleistungen für dich einen Mehrwert darstellen.
- Tausch dich mit Kolleg:innen aus, die schon über Erfahrung mit Coworking verfügen, und frage sie, was sie an ihrem Space besonders schätzen.
- Entscheide, in welchem geografischen Umkreis du einen Coworking Space suchst. Diese Frage hängt auch damit zusammen, welches Verkehrsmittel du nutzen möchtest.
- Klär mit deinem Arbeitgeber ab, ob es in Bezug auf die Auswahl von Coworking Spaces spezielle Punkte wie Minimalanforderungen, Preisgrenzen oder Art der Verrechnung zu beachten gibt.
- Erstelle eine Short List von Coworking Spaces, die für dich infrage kommen und überlege dir im Vorfeld, welche Argumente für oder gegen einen Space sprechen.
- Mach dir ein Bild vor Ort, indem du unterschiedliche Spaces besuchst oder – noch besser – gleich probearbeitest und die verschiedenen Angebote ausprobierst.
- Sprich mit den Betreiber:innen und Coworker:innen. So erhältst du ergänzend zu deinem Raumerlebnis und der Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre zusätzlich wertvolle Einblicke wie zum Beispiel zum Thema Community-Management-Angebote.
- Entscheide dich für den Ort, der am besten zu deinen Bedürfnissen passt und wo du dich wohlfühlst. Überlege dir dabei auch, welchen eigenen Beitrag du zu einem positiven Arbeitserlebnis leisten kannst.

«Coworking erfordert bewusstes Job Crafting. Ich muss überlegen, welche Tätigkeiten ich besser im Coworking Space mache, welche im Homeoffice und welche im Corporate Office. Diese ganz bewusste Einteilung von Arbeit mit dem Ziel, einen guten Fit zwischen meinen aktuellen Tätigkeiten und dem dafür optimalen Umfeld hinzukriegen, ist eine zentrale Kompetenz.»

Georg Bauer

«Ein wichtiges Merkmal von reifen Arbeitskulturen ist, dass ein Team irgendwann nicht mehr über Abwesenheiten, sondern über Anwesenheiten spricht. Dass es definiert, wann man sich sehen will und was man in dieser Zeit gemeinsam erreichen möchte.»

Alexandra Kühn

6.4. Die rechtliche Perspektive – ein Exkurs



Rechtsanwalt Dr. iur. André Bloch

Rechtsanwalt André Bloch

ist Partner bei Suter Howald Rechtsanwälte, Zürich. Einer seiner Tätigkeitsschwerpunkte bildet die Beratung von Unternehmen in sämtlichen Aspekten des Arbeitsrechts sowie deren Vertretung bei arbeitsrechtlichen Prozessen vor Gericht.

Unternehmen, die es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, auch ausserhalb ihrer Geschäftsräumlichkeiten zu arbeiten, haben einige rechtliche Aspekte zu beachten. Auf sie wird nachfolgend kurz eingegangen.

Vertragliche Regelung des Arbeitsorts

In den arbeitsrechtlichen Artikeln des Obligationenrechts finden sich keine Bestimmungen zum Arbeitsort. Es empfiehlt sich daher, neben den Geschäftsräumlichkeiten des Arbeitgebers auch die ausschliessliche oder teilweise Nutzung eines Coworking Space als Arbeitsort im Arbeitsvertrag zu regeln.

Zu beachten ist ferner, dass der Arbeitgeber einen im Arbeitsvertrag vereinbarten Arbeitsort nicht einseitig abändern kann. In den Schranken des Persönlichkeitsrechts zulässig ist aber die Aufnahme einer Regelung im Arbeitsvertrag, nach der der Arbeitgeber im Sinne einer Weisung einseitig anordnen kann, dass der Mitarbeitende seine Arbeit in einem Coworking Space oder in den Geschäftsräumlichkeiten des Arbeitgebers zu erbringen hat.

Datenschutz und Geheimhaltungspflicht

Das wohl heikelste Thema bei der Arbeit in Coworking Spaces wie auch an anderen Orten ausserhalb der Geschäftsräumlichkeiten wie zum Beispiel in Cafés oder öffentlichen Verkehrsmitteln sind der Datenschutz beziehungsweise die Datensicherheit einerseits sowie die Geheimhaltungspflicht der Mitarbeitenden anderseits. Der Arbeitgeber ist aufgrund von Bestimmungen des Obligationenrechts wie des Datenschutzrechts

verpflichtet, Personendaten – etwa Angaben, die sich auf Mitarbeitende, Kund:innen, Lieferant:innen und Geschäftspartner:innen beziehen – durch angemessene technische und organisatorische Massnahmen gegen unbefugtes Bearbeiten zu schützen.

Die Mitarbeitenden wiederum unterstehen der gesetzlichen Pflicht, geheim zu haltende Tatsachen, insbesondere Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse, weder Dritten mitzuteilen noch zu ihrem eigenen Vorteil zu verwerten. Bei Arbeitstätigkeiten in Coworking Spaces ist das Risiko, dass der Datenschutz oder die Geheimhaltungspflicht verletzt wird, speziell erhöht, da sich die Daten ausserhalb des eigentlichen Betriebs befinden und in den Coworking-Räumlichkeiten auch Personen von Drittunternehmen arbeiten.

Unternehmen, die Arbeitsplätze in Coworking Spaces anbieten, ist daher zu empfehlen, bestimmte Sicherheitsvorkehrungen zu treffen, wie sie auch im «Leitfaden des Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten zu technischen und organisatorischen Massnahmen des Datenschutzes» – im Sinne genereller Richtlinien – vorgeschlagen werden. Hierzu zählt etwa das Einrichten eines geschützten Zugangs für Personen, die von ausserhalb des Unternehmens auf Daten zugreifen. Der Zugang sollte mit einem System geregelt werden, das eine sichere Authentifizierung erlaubt. Zudem sollten die Computer mit einer Firewall geschützt werden. Des Weiteren wird vom Datenschutzbeauftragten auch die Einrichtung von VPN-Verbindungen (Virtuelles Privatnetzwerk) und die Verschlüsselung von Mitteilungen empfohlen.

Weiter empfiehlt es sich, im Arbeitsvertrag oder einem Reglement festzuhalten, welche Sicherheitsmassnahmen die Mitarbeitenden bezüglich Datenschutz und Geheimhaltungspflicht generell bei mobil-flexiblem Arbeiten – das schliesst Coworking Spaces mit ein – speziell vorzukehren haben respektive welche diesbezüglichen Pflichten zu beachten sind. Im Arbeitsvertrag oder einem Reglement aufzunehmen wären etwa:

- der Umfang der Geheimhaltungspflicht
- der Umgang mit Geschäftsunterlagen (insbesondere deren Mitnahme, Aufbewahrung und Vernichtung)
- der Computer-Kennwortschutz
- die Sperrung des Computers beim Verlassen des Arbeitsplatzes im Coworking Space.

Gesundheitsschutz

Kraft seiner Fürsorgepflicht ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen. Gegenstand und Inhalt des Gesundheitsschutzes werden in Bestimmungen des Arbeitsgesetzes, der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz sowie der entsprechenden Wegleitung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) näher spezifiziert.

Zum Gesundheitsschutz gehört die Pflicht des Arbeitgebers, für eine einwandfreie Beschaffenheit der Arbeitsräume zu sorgen, so dass das Leben und die physische wie psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden nicht gefährdet sind. Dementsprechend ist der Arbeitgeber unter dem Aspekt des Gesundheitsschutzes insbesondere zu Folgendem verpflichtet:

- Er sorgt für ergonomisch und hygienisch gute Arbeitsbedingungen. Fakten wie Lärm, Raumklima, Lärmeinwirkungen, Mobiliar und technische Arbeitsmittel dürfen die Gesundheit der Mitarbeitenden nicht beeinträchtigen.
- Er verhindert eine Beeinträchtigung der Gesundheit durch physikalische, chemische und biologische Einflüsse.
- Er stellt genügend Bewegungsfreiheit am und um den Arbeitsplatz bereit.

- Er vermeidet eine übermässig starke oder allzu einseitige Beanspruchung.
- Er gewährleistet eine für die jeweilige Arbeitstätigkeit geeignete Arbeitsorganisation.

Unternehmen, die Arbeitsplätze im Coworking Space anbieten, sollten sicherstellen, dass die Coworking Spaces den gesetzlichen Gesundheitsvorschriften genügen. Namentlich bei extern zugemieteten Coworking Spaces ist der Arbeitgeber gut beraten, die Arbeitsplätze bereits bei der Anmietung und auch später regelmässig darauf zu kontrollieren, ob die gesetzlichen Vorgaben des Gesundheitsschutzes eingehalten sind. Dies im Interesse der Mitarbeitenden, aber auch vor dem Hintergrund, dass die vorsätzliche oder auch nur fahrlässige Zuwiderhandlung gegen Vorschriften des Gesundheitsschutzes für den Arbeitgeber gemäss Arbeitsgesetz allenfalls gar strafrechtliche Konsequenzen (Geldstrafe bis zu 180 Tagessätze) nach sich ziehen kann.

Arbeits- und Ruhezeitvorschriften

Die Arbeit in Coworking Spaces ist oft mit Modellen flexibler Arbeitszeiten verknüpft. Umso wichtiger ist es, sicherzustellen, dass die Arbeits- und Ruhezeitvorschriften des Arbeitsgesetzes durch die Mitarbeitenden auch bei Arbeit in Coworking Spaces eingehalten werden. Dies gilt für die wöchentlichen Höchstarbeitszeiten wie auch für die täglichen Ruhezeiten und die vorgeschriebenen Pausen. Nacht- und Sonntagsarbeit ist – von wenigen Ausnahmen abgesehen – ohne Bewilligung nicht gestattet.

Auch bei Arbeit in Coworking Spaces untersteht der Arbeitgeber der Arbeitszeiterfassungspflicht, wobei in einem solchen Fall die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung den Mitarbeitenden – mittels entsprechender Bestimmung im Arbeitsvertrag oder in einem Reglement – delegiert werden kann oder muss. Soweit Mitarbeitende in Coworking Spaces ihre Arbeitszeit zu einem namhaften Teil (mindestens 25%) frei bestimmen können, empfiehlt sich eine Prüfung, ob eine vereinfachte Arbeitszeiterfassung gemäss den Bestimmungen der entsprechenden Verordnung zum Arbeitsgesetz eingeführt werden kann. Dies würde bedeuten, dass als Grundsatz nur die täglich geleistete Arbeitszeit ohne Dokumentation der genauen Zeitpunkte von Arbeits-

und Ruhezeiten erfasst werden. Die vorsätzliche Nichteinhaltung der Arbeits- und Ruhezeitvorschriften durch den Arbeitgeber kann gemäss Arbeitsgesetz zu strafrechtlichen Konsequenzen (Geldstrafe bis zu 180 Tagessätzen) führen.

Arbeitsgeräte, Material und Auslagen

Der Arbeitgeber hat gemäss Arbeitsrecht den Mitarbeitenden sämtliche Arbeitsgeräte und sämtliches Material, die sie zur Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen, zur Verfügung zu stellen. Dieser arbeitsrechtliche Grundsatz gilt auch bei Arbeit in Coworking Spaces. Allerdings kann arbeitsvertraglich vereinbart werden, dass Mitarbeitende Arbeitsgeräte und/oder Material selbst zur Verfügung zu stellen haben («Bring Your Own Device»). In einem solchen Fall ist der Arbeitgeber den Mitarbeitenden gegenüber entschädigungspflichtig, indem er ihnen hierfür eine angemessene Entschädigung, beispielsweise in Form monatlicher Pauschalen, zu entrichten und auch für den Ersatz der Unterhaltskosten aufzukommen hat. Eine vertragliche Wegbedingung dieser Kostentragungspflicht zu Lasten der Mitarbeitenden ist allerdings zulässig.

Von Gesetzes wegen hat der Arbeitgeber den Mitarbeitenden ferner alle durch die Ausführung der Arbeit notwendig entstehenden Auslagen zu ersetzen. Im Zusammenhang mit der Arbeit in Coworking Spaces interessiert vor allem die Frage, wer für Fahrt- und Verpflegungskosten der in Coworking Spaces tätigen Mitarbeitenden aufzukommen hat. Dabei ist meines Erachtens wie folgt zu unterscheiden:

- Handelt es sich beim Coworking Space um den ausschliesslich vereinbarten Arbeitsort, so gehen die Kosten für die Verpflegung wie auch für den Arbeitsweg zulasten der Arbeitnehmenden.
- Ordnet der Arbeitgeber kraft seines Weisungsrechts oder aufgrund entsprechend vorgesehener vertraglicher Regelung für Mitarbeitende, die üblicherweise ihren Arbeitsort am Geschäftssitz des Arbeitgebers haben, die Arbeit an einem örtlich externen Coworking Space an, so gehen die Kosten für die Verpflegung wie für die Zusatzkosten für den Mehrweg (im Vergleich zu den Kosten für den Arbeitsweg zum Geschäftssitz) zulasten des Arbeitgebers.

- Ist die Arbeit im örtlich externen Coworking Space als Alternative zur Arbeit am üblichen Geschäftssitz des Arbeitgebers vorgesehen und steht es den Mitarbeitenden frei, zwischen diesen Arbeitsorten zu wählen, gehen die Kosten für den Arbeitsweg zum externen Coworking Space wie auch die Kosten der Verpflegung zulasten der Mitarbeitenden. Dies deshalb, weil die Arbeitsleistung nicht notwendigerweise ausserhalb des Geschäftssitzes erbracht werden muss und die Erbringung im Coworking Space (auch) im Interesse der Mitarbeitenden erfolgt.

Wird den rechtlichen Gegebenheiten des Coworking von Seiten der Unternehmen gebührend Rechnung getragen, führt dies sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerseitig zu einer Festigung der Rechtssicherheit. Dies wiederum wird die bereits bestehende Attraktivität dieses neuen Arbeitsmodells zusätzlich verstärken.

«Bei Zusammenarbeit und Führung auf Distanz verlieren die Führungskräfte an Einfluss, also gewinnt die Selbstfürsorge der Mitarbeitenden automatisch an Bedeutung. Zudem werden die sozialen Beziehungen wichtiger denn je.»

Eric Bürki

7. AUSBLICK

Zurzeit besteht wenig Klarheit darüber, wie sich Arbeit und Zusammenarbeit für Wissensarbeiter:innen in den nächsten Monaten und Jahren verändern werden. Zwei Erkenntnisse jedoch liegen auf der Hand: Erstens gibt es kein Zurück in die Arbeitswelt vor Covid-19, die durch einen mehrheitlich unreflektierten Umgang mit Präsenzformaten und einem stark begrenzten individuellen Gestaltungsspielraum geprägt war. Zweitens gewinnt der Aspekt des individuellen Wohlbefindens massiv an Bedeutung, wobei sich der Fokus von der physischen hin zur psychischen und insbesondere sozialen Gesundheit verlagert.

Auch wenn das digitale Zeitalter unbestritten durch eine zunehmende Individualisierung und Subjektivierung gekennzeichnet ist, so geht es bei den geschilderten Veränderungsprozessen nicht nur um eine Humanisierung der Arbeitswelt, sondern gleichermassen um die Frage, welche Rahmenbedingungen Organisationen leistungsfähiger machen und darüber hinaus ihre langfristige Erneuerungsfähigkeit sicherstellen.

Die durch Covid-19 ausgelösten beziehungsweise beschleunigten Veränderungen stellen eine Zäsur in der Geschichte der Arbeit dar. Im Kern der Sache geht es dabei weder um flexible Arbeitsformen noch um die Frage, an welchen Arbeitsorten wir künftig wie viel Zeit verbringen werden. Vielmehr geht es um einen neuen psychologischen Vertrag zwischen Individuen und Organisationen, der neue «Deals» möglich macht, von dem sowohl die Mitarbeitenden als auch Unternehmen profitieren. So steht auch die Arbeit an dritten Orten wie Coworking Spaces für eine Kultur, die von Eigenverantwortung und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.

Zu den Gewinner:innen der laufenden Transformation gehören diejenigen Organisationen, denen es gelingt, echte Zusammenarbeit zu fördern, resiliente Netzwerke aufzubauen und ein gegenseitiges Goodwill-Kapital zu schaffen. Dies gelingt vor allem dann, wenn die Mitarbeitenden in der Lage sind, nicht nur Eigenverantwortung für ihre Gesundheit wahrzunehmen, sondern auch einen Beitrag zum Kollektiv zu leisten.

Gemeinsam Zukunft gestalten

Vor uns liegen herausfordernde Renovationsarbeiten. Coworking Spaces bieten als dritte Orte die Chance, als Bühne für die anstehenden Veränderungsprozesse zu

dienen. Ihr Potenzial werden sie aber nur dann entfalten, wenn Organisationen und Individuen bereit sind, über folgende Fragen nachzudenken:

- Wie schaffen wir in Zukunft bedeutsame Begegnungen mit internen und externen Anspruchsgruppen?
- Wie können wir trotz digitaler Informationsflut Rückzugsräume für Deep Work (konzentrierte Einzelarbeit) und Deep Collaboration (Arbeit in Teams bzw. Projektgruppen) schaffen?
- Wie können wir das Betriebliche Gesundheitsmanagement datenbasiert weiterentwickeln und auf neue Formen der Zusammenarbeit Bezug nehmen?
- Wie gelingt es uns, die Selbstmanagementkompetenz der Mitarbeitenden zu fördern?
- Wie kann die Führung die laufenden und zukünftigen Transformationen ohne Einbussen an Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden begleiten?

Noch nie in der Geschichte der Arbeit war die Zeit günstiger und die Bereitschaft aller Akteur:innen grösser, sich von altem Ballast zu befreien und neue Türen aufzustossen. Wenn wir uns bewusst mit der gemeinsamen Zukunft auseinandersetzen, mutig Neues ausprobieren und immer wieder kritische Fragen stellen, haben wir die Chance, als Gewinner:innen aus der laufenden Transformation hervorzugehen und eine gesunde, neue Arbeitswelt zu schaffen.

«Die Frage, wie Räume, Atmosphären und Leistung zusammenhängen, fließt immer stärker in die Arbeitspsychologie ein. Es ist weiterführend, Atmosphären auch als Materialisierungen von Emotionen zu betrachten, die sich auf Arbeitsweisen und die Zusammenarbeit auswirken.»

Hartmut Schulze

«Der Trend in der Führung geht hin zu verteilter Führung. Ich hoffe, dass Führungskräfte merken, dass sie nicht Helden sein müssen und eine gewisse Bescheidenheit hilfreich ist. Sie müssen selber auch nachfragen, wenn sie Dinge nicht können. Und vor allem müssen sie die anderen zum Glänzen bringen. Das sind alles Dinge, die ich mir für die zukünftige Führung wünsche. Ich fasse es manchmal so zusammen: Vertrauen mit Gefühl und Liebe.»

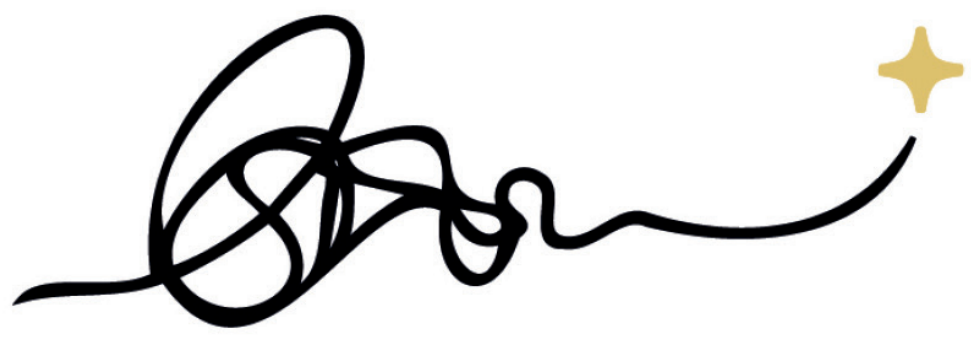
Antoinette Weibel

8. QUELLENVERZEICHNIS

- Abrams, H. K. (2001). A Short History of Occupational Health, in: Journal of Public Health Policy, Vol. 22/No. 1, 34–80.
- Accenture (2020). 5 Priorities to help reopen and invent your business: Accenture-COVID-19-5-Priorities-To-Help-Reopen-And-Reinvent-Your-Business-v3.pdf
- Amstutz, S., & Schwehr, P. (2014). Human Office: Arbeitswelten im Diskurs (Vol. 5). vdf Hochschulverlag AG.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. Academy of Management Review, 25, 472–491.
- Badura, B. (2017). Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. In Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert (pp. 1-17). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Blum-Rüegg, A. (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz, 9-13.
- Bauer, G., Davies, J. K., Pelikan, J., & Euhpid Theory Working Group and The Euhpid Consortium. (2006). The EUHPID Health Development Model for the classification of public health indicators. Health promotion international, 21(2), 153-159.
- Cachelin, J. L. (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz, 63 – 75.
- Capgemini, The Future of Work (2020). Neue Studie: The Future of Work (capgemini.com)
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. Handbook of stress and burnout in health care, 65-78.
- Deloitte Homeoffice Studie Schweiz (2020): www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-Covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html
- Deskmag (2019). The global coworking survey 2019. 2019 State of Coworking: Over 2 Million Coworking Space Members Expected (deskmag.com)
- Genner, S. (2019). Aufwachsen im digitalen Zeitalter. Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen EKKJ. https://ekkj.admin.ch/fileadmin/user_upload/ekkj/02publikationen/Berichte/d_2019_EKKJ_Bericht_Digitalisierung.pdf
- Gensler work from home survey 2020. <https://www.gensler.com/research-insight/workplace-surveys/us-work-from-home-survey/2020>
- Josef, B., & Back, A. (2019). Coworking aus Unternehmenssicht – Out of Office, into the Flow?. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56(4), 780-794.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative science quarterly, 285-308.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Review Press.
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2019). Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern (2., korrigierte Auflage). Bern und Lausanne, Gesundheitsförderung Schweiz.
- Meister, J. (2021). 10 HR Trends for The Next Normal Of Work. In Forbes <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=3383a5855fc4>
- Müller, S., Kuhn, E., & Buyx, A. (2017). Corporate Social Responsibility und Betriebliches Gesundheitsmanagement–Eine Betrachtung der Gemeinsamkeiten. zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 18(3), 307-327.
- Neuberg B (2005) Coding in Paradise. http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html.
- Nippert-Eng, C. (1996, September). Calendars and keys: The classification of «home» and «work». In Sociological Forum (Vol. 11, No. 3, pp. 563-582). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- Oldenburg, R. (1989). The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangout, and how they get you through the day. New York: Paragon House.
- Reuschl, A. J., & Bouncken, R. B. (2017). Coworking-Spaces als neue Organisationsform in der Sharing Economy. In Dienstleistungen 4.0 (pp. 185-208). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Rittiner, F. (2017). Betriebliches Gesundheitsmanagement im Coworking Space? Blogpost Work-Smart-Initiative. Betriebliches Gesundheitsmanagement im Coworking Space? | Work Smart (work-smart-initiative.ch)
- Schürmann, M. (2013). Coworking Space: Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter. Springer-Verlag.
- Servaty, R., Harth, V., & Mache, S. (2016). Arbeitsbedingungen in Coworking Spaces unter motivationalen und gesundheitsrelevanten Aspekten. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 66(6), 369-372.
- Sørensen, K., Van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J., Slonska, Z., & Brand, H. (2012). Health literacy and public health: a systematic review and integration of definitions and models. BMC public health, 12(1), 1-13.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. Journal of business and technical communication, 26(4), 399-441.
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. Wirtschaftspsychologie.
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>
- World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020, WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (weforum.org)

**« Betriebliches
Gesundheitsmanagement muss
stärker datengetrieben werden,
um überzeugend darlegen zu
können, weshalb sich gezielte
Investitionen langfristig lohnen.
Und es braucht neue Allianzen
beziehungsweise eine
interdisziplinäre Vorgehensweise.
Die Verankerung im HR ist
nicht nur vorteilhaft in Bezug
auf die Vernetzung und damit
Schlagkraft des Betrieblichen
Gesundheitsmanagements. »**

Martina Novo



Impressum

Herausgeberin
Coworking Institut

Autorin
Barbara Josef

Wissenschaftliche Mitarbeit
Sergio Bosmediano Viggiani

Grafik
Nadine Rütsche
raumfuergrafik.ch

Lektorat
Claudia Hiestand
schreibenfuerdich.ch

Version Deutsch
Juni 2021