



Dorothea Gebauer / Jürgen J. Kehrer (Hg.)

# **Coworking: aufbrechen, anpacken, anders leben**

Herausforderung und Chance  
für Gemeinden und Organisationen





Dorothea Gebauer / Jürgen Jakob Kehrer (Hg.)

# Coworking: aufbrechen, anpacken, anders leben

Herausforderung und Chance  
für Gemeinden und Organisationen

Mit 60 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

**Dieses Buch ist all jenen gewidmet, die Tag für Tag mal lauter oder mal leiser ihre Stimme erheben. Für eine Welt, die von mehr Liebe, Gemeinschaftssinn, Achtsamkeit und nachhaltigem Handeln geprägt ist.**

**Ganz besonders aber den Prophet\*innen, Pionier\*innen, Visionär\*innen, Träumer\*innen und Umsetzer\*innen unter uns, die sich nicht entmutigen lassen, Kirche und Gesellschaft nach vorne zu denken.**

**Macht weiter so.**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2022 Vandenhoeck & Ruprecht, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe (Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich) Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotel, Brill Schönigh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau, Verlag Antike und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © alphaspirt/Adobe Stock  
Innenabbildungen, wenn nicht anders vermerkt: S. 24 f., 52 f., 88 f., 162 f., 202 f.: © Daniel Hediger; Kap. 3.2: © Daniel Paulus; 3.3: © Mathias Burri; Kap. 3.4: © David Schulke; Kap. 3.5: © Daniel Hediger; Kap. 3.6: © Dominik Elmer; Kap. 3.7: © Sandro Schmid; Kap. 3.8: © Jonte Schlagner

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen  
Druck und Bindung: ☺ Hubert & Co. BuchPartner, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

ISBN 978-3-647-63412-8

# Inhalt

Prolog .....	9
<i>Jürgen Jakob Kehrer</i>	
Eigentlich hätten Christ*innen Coworking erfinden müssen .....	11
<i>Vorwort von Maria Herrmann</i>	
Kirche hat bereits Fahrt aufgenommen .....	13
<i>Vorwort von Anna-Nicole Heinrich</i>	
Coworking in jedem Dorf .....	16
<i>Vorwort von Thomas Schaufelberger</i>	
Coworking baut neue Brücken in einem Leben voller Umbrüche ...	18
<i>Ein einführendes Geleitwort von Tobias Faix</i>	

## Arbeit im Wandel

Wie ein Phänomen entsteht: Coworking

1

1.1 Evolution des Coworking – ein historischer Abriss .....	26
<i>Klaus Markus Hofmann</i>	
1.2 Coworking: Was ist das? – Eine Einführung .....	42
<i>Christopher Schmidhofer</i>	

## Coworking theologisch begründet

### 2

- 2.1 Coworking-Spaces sind das, was Klöster früher waren ..... 54  
*Maria Herrmann*
- 2.2 Der Weg in den Sozialraum ist für die Kirche eine geistliche  
Entscheidung ..... 61  
*Thomas Schalla*
- 2.3 Empowerment oder Die Priesterschaft aller Gläubigen ..... 67  
*Ein Gespräch von Dorothea Gebauer mit Sabrina Müller*
- 2.4 Wenn Gründer\*innen theologisch ticken – ein paar Thesen ... 77  
*Dorothea Gebauer im Cowriting-Prozess mit Mathias Burri, Daniel  
Paulus, Jonte Schlagner und David Schulke*
- 2.5 Rausgehen! Coworking und Berufung – eine Einladung ..... 81  
*Marco Jakob*
- 2.6 »Die Welt wiederherstellen« – Christ\*innen und ihre Haltung  
zur Arbeit ..... 83  
*Mats Tunehag*

## Anfangen, anpacken, anders leben!

Acht Beispiele aus der Praxis

### 3

- 3.1 Coworking sichert Vereinbarkeit von Beruf und Familie –  
eine Vision zur Umsetzung ..... 90  
*Michelle Bäßler*
- 3.2 Coworking als Chance für Kirche – das »Kairos13«  
in Karlsruhe ..... 106  
*Daniel Paulus*

3.3 Coworking als Innovationsraum für Kirche und Gesellschaft – das »Blau 10« in Zürich .....	113
<i>Mathias Burri</i>	
3.4 Vom Innovations- und Schöpfer*innengeist – die »Villa Gründergeist« in Frankfurt am Main .....	123
<i>David Schulke</i>	
3.5 Gründen, um etwas zu bewirken – das »BYRO Aarau« .....	131
<i>Ein Gespräch von Dorothea Gebauer mit Daniel Hediger</i>	
3.6 »Fuckup Nights« in der Erzdiözese Salzburg – das »Mirabell 5« .....	140
<i>Dominik Elmer</i>	
3.7 Ein Zuhause für Innovationskraft – das »Hirschengraben« in Luzern .....	149
<i>Ein Gespräch von Dorothea Gebauer mit Sandro Schmid</i>	
3.8 Eine bunte Gemeinschaft soll es sein! – Frohet Schaffen in Iserlohn .....	158
<i>Ein Gespräch von Daniel Paulus mit Jonte Schlagner</i>	

## Chance für Kirche

### 4

4.1 Besinnung und Klosterinspiration im Coworking-Space .....	164
<i>Marco Jakob</i>	
4.2 Coworking als die Gestaltung einer neuen Kasualie .....	169
<i>Thomas Schalla</i>	
4.3 Der Zerbruch ist nicht das Ende .....	176
<i>Ein Gespräch von Dorothea Gebauer mit Klaus Motoki Tonn</i>	
4.4 Das Leben umkrepeln – ein gelebtes Beispiel .....	181
<i>Ein Gespräch von Daniel Paulus mit Jan Thomas Otte</i>	



4.5 Immer wieder träumen, aber die Hausaufgaben machen – Erfahrungen .....	184
<i>Serge Enns</i>	
4.6 Coworking fördert Klimaschutz – Empfehlungen .....	187
<i>Jürgen Jakob Kehrer</i>	
4.7 Kirche und Kommune zusammen – Gemeinwesenarbeit als gelebte Diakonie .....	189
<i>Monika Neht</i>	
4.8 Träumen erwünscht! Eine Vision .....	199
<i>Jürgen Jakob Kehrer</i>	

## Wie mache ich das? Service

---

### 5

5.1 Was man beim Gründen beachten sollte .....	204
<i>Christopher Schmidhofer</i>	
5.2 Wer helfen kann – Kontakte .....	211
<i>Jürgen Jakob Kehrer</i>	
5.3 Sprichst du Coworkisch? Ein Glossar .....	214
<i>Dorothea Gebauer</i>	
How does this sound? Is it sound? .....	216
<i>Ein Nachwort von Dorothea Gebauer</i>	
Literatur .....	219

## Prolog

*Jürgen Jakob Kehrer*

Ich sitze mit einem Milchkaffee an einem runden Tisch vor dem Café und betrachte das Treiben der Kleinkinder gegenüber am Springbrunnen in der Dorfmitte. Ich lasse das Telefongespräch von eben nochmal vor meinem inneren Auge Revue passieren.

Vera, Mitglied im Kirchengemeinderat der innovativen Paulusgemeinde, erzählte mir von ihren Überlegungen, das Gemeindehaus neben der Kirche morgens und mittags für Coworking zu öffnen. Die meisten Gemeindeangebote an den Werktagen würden ja erst nachmittags starten. Da scheine es logisch, diese Räume Menschen zum Arbeiten und zum Treffen anzubieten.

Wie mutig ist diese Gemeinde! Wie innovativ die Verantwortlichen. Und was für eine Sehnsucht nach Angeboten für die Menschen in ihrem Ort, die diese Frau antreibt. Nachahmenswert.

Was aber ist mit den Menschen in der pulsierenden Stadt? Sehen sie das Potenzial eines solchen Treffpunkts? Wissen die vielen Gewerbetreibenden – nach Räumen und Menschen zum Arbeiten und zum Austausch suchend – von solchen Angeboten? Frauen und Männer, die durch Homeoffice und begrenzte räumliche Möglichkeiten mit Kinderbetreuung und Kreativarbeit gleichzeitig überfordert sind, könnten hier aufatmen. Die Liste der Menschen, die sich an den Angeboten der Paulusgemeinde freuen würden, wächst in meinem Innern unablässig.

Das treibt mich um und ich beginne zu handeln. Wie hilfreich wäre es, solche gelingenden Best-Practice-Modelle in einem Buch aufzuführen und mit ermutigenden Artikeln zu belegen. Was damals bei Vera mit Milchkaffee und lockerem Talk begann, hat nun mit diesem Buch Gestalt angenommen.

Menschen zu ermutigen, Wege wie die Paulusgemeinde oder wie Vera zunächst zu denken und dann auch zu gehen – das ist mein Anliegen, dafür brenne ich. Dazu motiviert mich mein christlicher Glaube, meine

persönliche Lebensgeschichte und die vielen Begleiter\*innen auf diesem Weg.

Vom ersten Moment an war mir bewusst, dass ich bei diesem Projekt Unterstützung brauche. Jemandem, der\*die aus dem Journalismus kommt und Erfahrung mit Coworking-Spaces hat. Dorothea Gebauer hat meine Vision, mein Anliegen aufgenommen und geteilt und gemeinsam haben wir Autor\*innen und Gründer\*innen nachgespürt und sind mit ihnen ins Gespräch gegangen.

Über 20 Profis haben ihr Wissen geteilt und lassen uns staunen. Stellvertretend möchte ich hier Daniel Paulus vom Coworking-Space »Kairos13« in Karlsruhe nennen. Ebenso und selbstverständlich den Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, der uns dieses Herzensanliegen ermöglicht und uns sein Vertrauen entgegenbrachte.

Wie geht die Geschichte weiter? Wenn ich in drei Jahren wieder mit einem Milchkaffee vor dem Bäckerladen sitze: Wird dann ein Aufbruch in unseren Gemeinden, Vereinen, Organisationen und Kirchen stattgefunden haben? Wird es viele »Paulusgemeinden« in Baden-Württemberg oder in Deutschland, Österreich, der Schweiz geben? Mit neuen Möglichkeiten zum Arbeiten und Leben? Mögen die Leser\*innen dieses Buchs dazu ermutigt werden, diesen Traum gemeinsam umzusetzen und zu leben.

---

*Jürgen Jakob Kehrer* arbeitet als Referent bei der Evangelischen Landeskirche in Württemberg und freiberuflich als Organisationsentwickler im Bereich Jugendarbeit, Kirche und Fresh X.



# Eigentlich hätten Christ\*innen Coworking erfinden müssen

*Vorwort von Maria Herrmann*

Eigentlich hätten Christ\*innen das Coworking erfinden müssen. Und vielleicht haben sie das ja auch, wie Sie ein paar Seiten später im Buch lesen können.

Aber warum schreibe ich, dass das mit dem Christentum und dem Coworking so nahe beieinanderliegt? Als ich nach meinem Theologiestudium ein paar Hundert Kilometer innerhalb Deutschlands umgezogen war und mich selbstständig gemacht hatte, konnte ich selbst etwas davon erleben. Nach nur wenigen Wochen in der neuen Stadt und ohne soziale Kontakte fiel mir die Decke auf den Kopf. Arbeiten konnte ich von zu Hause aus, aber irgendetwas fehlte. Nicht einmal meine Kirche, und auch nicht die anderen, hatten ein passendes Angebot für mich. Aber ein neuer Coworking-Space hatte in der Stadt aufgemacht und so begann ich ein kleiner Teil davon zu werden. Die Community hielt, was sie verspricht: Sie war sogar so offen, dass sie selbst eine römisch-katholische Theologin, noch dazu introvertiert, aufnahm.

Ich begann eine Welt zu entdecken, von der ich zwar gelesen hatte, dass es sie gab, die mir jedoch bisher verschlossen war. In keiner Gemeinde, in keinem Verband hatte ich bisher Vergleichbares erlebt. Ich begann, eine Welt zu entdecken, die mir damals das nahebrachte, was im englisch-sprachigen Raum vor wenigen Jahrzehnten mit den Begriffen des »Missionalen« oder der »Missio Dei« begonnen wurde, umschrieben zu werden. Eine Welt, in der man dem, was man »Gott« nennt, ziemlich hautnah und im Alltag auf die Spur kommen konnte. Einem Gott, der Kreativität atmen lässt. Einem, der Teil einer Nachbarschaft sein will. Und eine Geistkraft, die Menschen miteinander verbindet, die sonst wenig miteinander zu tun haben. Und in diesen drei Facetten einem Gott, der in seinem Wesen selbst ganz viel von Zusammensein und Zusammenwirken erlebbar macht – ein erster Coworker.

Dieses Buch macht nun vergleichbare und dazu reflektierte, hilfreiche, weiterführende Erfahrungen zum Coworking zugänglich und stellt sie

in einen christlichen und kirchlichen Kontext. Es ist ein wichtiges Buch, weil es unruhig macht. Weil es in ziemlich lauten Großbuchstaben formuliert: »Warum sind wir Christ\*innen eigentlich nicht auf diese Idee mit dem Coworking gekommen?«

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen. Und dazu die nötige und heilige Unruhe, die Ihnen hilft, vielleicht auch »einfach einmal (zusammen mit anderen) zu machen«.



---

*Maria Herrmann* ist katholische Theologin und war einige Jahre im Bereich Webdesign und Social-Media-Konzeption selbstständig tätig. Seit 2020 ist sie Referentin für strategische Innovation in der Hauptabteilung Pastoral im Bistum Hildesheim.

## Kirche hat bereits Fahrt aufgenommen

Vorwort von Anna-Nicole Heinrich

Es gibt ihn schon seit Längerem: den Trend zum Homeoffice, zu flexibleren Arbeitsformen. Digitalisierung und die Dezentralisierung von Arbeitsschritten machen es möglich, Arbeit von nahezu überall aus zu erledigen. So lässt sich dem Bedürfnis nach einem wohnortnahen Arbeitsplatz Rechnung tragen – aus familiären Bedürfnissen oder auch, um aus ökologischen Gründen lange Arbeitswege zu vermeiden. Coworking verbindet diese Möglichkeit mit einer guten Infrastruktur am Arbeitsplatz und sozialem Austausch, der im Homeoffice gerade Singles und Alleinziehenden oft fehlt.

Und was hat die Kirche damit zu tun? Viele Christ\*innen finden: eine ganze Menge. Sie setzen sich dafür ein, die Gemeinschaftsbildung zu unterstützen, die hier stattfindet. Denn hier tut sich die Möglichkeit auf, Sozialräume neu zu gestalten – und gleichzeitig Kirche zu einem Lebens- und Arbeitsort zu machen. Und zwar nicht nur sonntags von 10 bis 11 Uhr, sondern Tag für Tag. Kirchengemeinden sind schon jetzt Begegnungsorte: In den Gemeindezentren treffen sich die verschiedensten Gruppen, oft ist der Kindergarten der Gemeinde direkt angebunden, es wird Musikunterricht erteilt und für Theateraufführungen geprobt. Kirchliche Räume für Coworking zu öffnen, bietet die Chance, diese Begegnungsflächen zu erweitern – und zugleich Coworking auch denen zu ermöglichen, die nicht die Möglichkeit haben, sich in schicke, aber teure Bürogemeinschaften einzumieten. Die Kirche kann hier Alternativen bieten, die je nach Situation auch die Frage von Kinderbetreuung, sozialverträglichen Arbeitsplatzpreisen oder der Integration von diakonischen und gemeinnützigen Arbeitsplätzen beantwortet.

Glücklicherweise haben wir als Kirche dafür die allerbesten Voraussetzungen: Wir besitzen zentral gelegene Immobilien, vor allem aber gibt es in unseren Gemeinden viele engagierte Menschen, die Lust haben, Gemeinschaft neu zu gestalten. An vielen Orten, auf dem Land oder in der

Stadt, sind durch dieses glückliche Zusammentreffen schon Gemeindehäuser und sogar Kirchengebäude zu inklusiven Lebens- bzw. Arbeitsorten geworden.

Diese christlich bzw. kirchlich getragenen Coworking-Spaces bieten etwas Besonderes. Neben der kirchlichen Gestaltungskompetenz für (Arbeits-)Gemeinschaften haben diese Arbeitsorte eine weitere Dimension: Sie sind auch Räume, in denen die Coworker\*innen Spiritualität entdecken und erfahren können. Kirchliche Coworking-Spaces werden zu Orten des gemeinsamen Arbeitens, aber auch des Austauschs, der Reflexion, des Betens, Dankens und Lobens – je nach eigenem spirituellem Charakter. Diese missionarische Chance, auf eine ganz neue Art im Arbeitsleben präsent zu sein und das Evangelium dort erfahrbar zu machen, ist ein großes Geschenk. Aus meiner Sicht ist diese Chance eine wichtige, spannende und fruchtbare Aufgabe innerhalb des Transformationsprozesses, in dem sich unsere Kirchen derzeit befinden. Deshalb finde ich es wunderbar, dass sich Christ\*innen dafür einsetzen, dass ihre Kirchen diese Form des gemeinsamen Arbeitens unterstützen.

Der gemeinsame Wille, Coworking zu ermöglichen, macht an den Konfessionsgrenzen nicht Halt, wie die Beiträge in diesem Buch und die Bewegung insgesamt beweisen: Die »Coworking-Reformation« ist eine gemeinsame. Das ist deshalb nicht verwunderlich, weil die Idee des Coworking einem wichtigen Aspekt des christlichen Menschenbildes zutiefst entspricht: Die biblische Schöpfungsgeschichte bescheinigt Gott selbst die Einsicht, dass der von ihm geschaffene Mensch nicht allein sein bzw. arbeiten solle. »Gott der HERR sprach: Es ist nicht gut, dass der Mensch allein sei; ich will ihm eine Hilfe [bzw. ein Gegenüber] machen.« Dass es dabei auch um das gemeinsame Arbeiten ging, findet sich nur wenige Verse davor: »Und Gott der HERR nahm den Menschen und setzte ihn in den Garten Eden, dass er ihn bebaute und bewahrte« (Gen 2,15 bzw. 18). Gott selbst also würdigt den Menschen als soziales Wesen, indem er dessen Bedürfnis nach Gemeinschaft und Unterstützung gerade im Arbeitsprozess Rechnung trägt. Unsere Aufgabe ist es, unsere Lebens- und Arbeitswelten so zu gestalten, dass sie diesem grundlegenden Wesenszug von uns allen gerecht werden.

Im vorliegenden Buch finden Sie neben grundlegenden Aufsätzen zur Theologie und kirchlichen Gemeinwesenarbeit auch eine Vielzahl von Beispielen bereits aktiver kirchlicher Coworking-Spaces. Sie beweisen,

dass wir schon lang nicht mehr am Anfang der Entwicklung stehen, sondern dass wir bereits Fahrt aufgenommen haben. Die Geschwindigkeit nimmt hoffentlich weiter zu und die Bewegung wächst dank unterschiedlichster Initiativen wie etwa dem ökumenischen »Netzwerk Kirche und Coworking«.

Ich wünsche Ihnen nicht nur viel Freude bei der Lektüre der Aufsätze, sondern auch gute Inspirationen und Ideen zur eigenen Umsetzung, damit die wachsende Coworking-Bewegung eine starke christliche bzw. kirchliche Unterstützung erhält.



© Peter Bongard

---

*Anna-Nicole Heinrich* ist seit April 2020 wissenschaftliche Hilfskraft an der Professur für Pastoraltheologie und Homiletik an der Universität Regensburg. Nach dem Studium der Philosophie absolviert sie die Masterstudiengänge »Menschenbild und Werte in christlicher Perspektive« und »Digital Humanities«. Seit Mai 2021 ist sie Präses der Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland. 2020 und 2021 war sie Mitinitiatorin der beiden Hackathons #glaubengemeinsam.



## Coworking in jedem Dorf

*Vorwort von Thomas Schaufelberger*

Coworking-Spaces sind Inkubatoren für Ideen, die die Welt verändern. Sie sind ursprünglich im Umfeld der »Social-Innovation-Bewegung« entstanden, die angesichts der komplexen Herausforderungen, die die Menschheit zu bewältigen hat, neue Wege sucht. Komplex heißt, dass sozialer Wandel immer chaotisch ist und dass die Hoffnung auf einen starken Menschen, der die Dinge zurechtrückt, ins Leere führt. Um die großen Klima-, Gesundheits- und Sozialkrisen der Menschheit zu bewältigen, ist weder autoritäres Gehabe eines Genies noch konfliktscheues Schweigen zielführend. Denn Macht ohne Liebe führt zu Zwang und Gewalt; und Liebe ohne verbindende Macht bleibt ohne Kraft (Paul Tillich). Deshalb gehören zur sozialen Innovation Formen von kollektiver Kreation.

Das »Center for Social Innovation« in Toronto ist – als Beispiel – ein solcher Brutkasten für ko-kreative Lösungen. Seit mehr als fünfzehn Jahren beherbergt es Arbeitsplätze für Menschen, die an bessere Lösungen für soziale Herausforderungen glauben. Inzwischen ist Coworking ein ko-kreativer Lebens- und Arbeitsstil von vielen – eher jüngeren – Menschen geworden. Weltweit sind Tausende Geburtsstätten für neue Ideen entstanden.

Die historischen Kirchen in Europa waren immer innovativ. Die individuellen und gesellschaftlichen Erneuerungen, die von ihnen ausgingen – meist in ko-kreativen Prozessen entwickelt – sind zahlreich: die Erfindung der Universitäten, die Nutzung des Buchdrucks, die Entwicklung einer mündigen Religiosität und der Aufbau von sozialen Institutionen gingen auf die Initiative von Menschen zurück, die mit der Kirche eng verbunden waren.

Wo kann die Kirche diese Lösungsenergie für aktuelle Herausforderungen wiedergewinnen? Kaum, indem sie binnenkirchliche Themen bearbeitet und unter Kirchenentwicklung den Erhalt der eigenen Institution versteht. Der theologische Befund weist in eine andere Richtung: Die Sorge für Mitmenschen ist im Lukasevangelium erzählt als

Geschichte eines Entrepreneurs, der nicht wegschauen kann, sondern handeln muss. Der barmherzige Samariter versteht Solidarität nicht als Begrenzung der eigenen Freiheit, sondern als Bereicherung.

Dieses Buch zeigt, wie kirchliche Coworking-Spaces als Lern-Räume für Innovation konzipiert werden, indem Ideen von Menschen kollidieren. Die Kirche erlebt hier, dass im interdisziplinären Zusammenspiel von verschiedenen Perspektiven soziale Innovation entsteht. Sie partizipiert so an zukunftsfähigen Lösungen und kommt neu in Kontakt mit Menschen, die für eine erneuerte Welt brennen, bisher aber kaum mit der Kirche in Kontakt stehen.

Was bei dieser Choreografie entsteht, ist im Vorfeld nicht zu planen. Das macht Kirchenleitende vielleicht nervös. Aber sie können getrost sein! Denn mit Geburten an unscheinbaren Orten hat die Kirche eine gewisse Tradition. Und wenn die Coworking-Spaces in Kirchgemeindehäusern landauf, landab eine Art Hebammenfunktion für neue, weltverändernde Ideen übernehmen können, dann trägt die Kirche zur gesellschaftlichen Erneuerung bei.

Doch Vorsicht: Dieser Weg ist hart. Sozialer Wandel ist wie ein Erdbeben – tektonische Verschiebungen, an denen Hunderte und Tausende von Menschen seit Jahren oder Jahrhunderten gearbeitet haben. Wenn sich etwas verändert, dann passiert das vielleicht ganz plötzlich und es ist die Frucht der Arbeit vieler – egal ob sie sich dabei als kirchlich verstehen oder nicht. Die Kirche wird nicht als Eignerin der weltverändernden Ideen auftreten können. Aber sie kann Geburtshilfe leisten. Und sie hat selbst gelernt, was soziale Innovation aktuell bedeutet.

Zu hoffen ist, dass dieses Buch dazu beiträgt, viele weitere solcher Inkubatoren anzuregen. Die Vision: In jedem Dorf und in jeder Stadt – und die Kirche hat meist in bester Lage eine passende Liegenschaft – soll ein Raum für solche Lernprozesse entstehen.

---

*Thomas Schaufelberger ist Leiter der Abteilung Kirchenentwicklung der Zürcher Landeskirche und Mitinitiator des Coworking-Space »Blau10« in Zürich.*



## Coworking baut neue Brücken in einem Leben voller Umbrüche

*Ein einführendes Geleitwort von Tobias Faix*

Wir leben in großen gesellschaftlichen Transformationsprozessen, deren Auswirkungen wir höchstens erahnen können. Deshalb möchte ich mit einem Bild beginnen, das uns helfen soll, die grundsätzlichen Dimensionen des aktuellen gesellschaftlichen Wandels einzuordnen, um dann zu fragen, was dies für Kirche bedeutet. Der Wissenschaftstheoretiker Thomas Kuhn hat diese fundamentalen gesellschaftlichen Transformationsprozesse »Paradigmenwechsel« genannt. Diese zeichnet aus, eine ganze Epoche zu verändern und zu prägen (Kuhn 1996). Als Beispiel nannte Kuhn die Kopernikanische Wende vom geozentrischen hin zum heliozentrischen Weltbild oder auch die Erfindung der Druckmaschinen im Kontext der Industrialisierung, die eine umfassende Veränderung der Welt zur Folge hatte, von der Arbeitsweise über die Verstädterung und die Kirchen bis hin zur Veränderung in die Familienstrukturen. Der momentane Wandel fegt in Form von Globalisierung, Digitalisierung und Pluralisierung wie ein großer Wirbelsturm über die Erde und verändert die Lebensfragen von uns Menschen maßgeblich und nachhaltig und hat Auswirkungen auf unser Denken, Arbeiten und Verstehen des Lebens. Die Folgen des Sturms sind gravierend und zeigen sich plastisch im folgenden Bild: Eine Brücke steht in der Mitte des Bildes, neben der Brücke fließt ein Fluss. Was ist passiert? Ein Sturm hat den Flusslauf verändert, die Brücke ist aber stehen geblieben und steht nun neben dem Fluss. Der Fluss symbolisiert dabei die Lebenssituation der Menschen, die vor der Herausforderung stehen, sich in den großen Transformationsprozessen zu orientieren, Antworten auf die Fragen des Lebens, der Lebensgestaltung und der Sinnorientierung zu bekommen. Die Brücken, die wir uns über manche früheren Lebensfragen mühsam gebaut haben, führen nicht mehr ans Ziel. Dies bedeutet aber auch, dass die Brücken nicht mehr ihren eigentlichen Zweck erfüllen, und somit stellt sich die Frage: Brauchen wir neue Brücken? Brauchen wir neue Versuche in Gesellschaft, Theologie und Kirche, die wieder über die

Flüsse führen, das heißt, die Lebensfragen der Menschen beantworten? Welche Brücken können helfen, eine Kirche zu bauen? Wo sind bewährte Brücken? Und wo sind unsere Brücken nur noch Antworten auf Fragen, die die Menschen nicht mehr haben? Bevor ich auf die neuen Brücken eingehen will, möchte ich kurz auf die Intensität und Transformationskraft von Paradigmenwechseln und deren Folgen eingehen.

## Paradigmenwechsel bedeutet: Lernen zweiter Ordnung

Wir stehen als Menschen und als Gesellschaft in ständigen Lernprozessen, wir entwickeln uns weiter, forschen und entdecken und sind innovativ. Diese kontinuierliche Entwicklung zeigt sich in Anpassungen durch Wachstum in allen Bereichen unserer Gesellschaft und wird als Wandel erster Ordnung beschrieben. Um in unserem Bild zu bleiben: Es geht darum, die Brücken zu verbessern, zu sanieren und sie weiterzuentwickeln. Aber in unserem Beispiel reicht das nicht, weil der Fluss sich verändert hat. Wir brauchen keine verbesserte Brücke, sondern eine neue Brücke an einem anderen Ort, die dann wieder ihre Aufgabe erfüllt, über den Fluss zu führen. Dieses Neudenken einer gesamten Brücke ist wesentlich komplexer und verändert alle bisherigen Gewohnheiten und wird deshalb als Wandel zweiter Ordnung beschrieben. Dies bedeutet für Organisationen, dass die (Weiter-)Entwicklung von Teilen nicht ausreicht, sondern dass die gesamte Organisation zu einer lernenden Organisation werden muss, die sich auf die neuen Gegebenheiten einstellen kann, um besonders unerwartete und auch unerwartbare Resultate erzielen zu können. Dies ist eine große Herausforderung und wir erleben diesen Wandel in seiner ganzen Schwierigkeit gerade in der sogenannten Mobilitätswende, in der es nicht nur um emissionsarme Autos geht, sondern um ein neues Verständnis im Zusammenspiel von Wohnraum und Arbeit. Mit dem Wandel zweiter Ordnung gehen immer auch institutionelle Reflexe von Angst und Kontrolle einher, da Menschen und Organisationen ihre bisherigen Orte und Gewohnheiten nicht verlassen wollen. Je kleiner die Organisationen sind, desto beweglicher können sie auf die gesellschaftlichen Transformationen reagieren, ja, können leichter lernen, neue Orte für neue Brücken zu finden und zu bauen.

Coworking ist nun ein Versuch, neue Brücken zu bauen, um auf die großen und vielfältigen gesellschaftlichen Veränderungen zu reagieren.

Coworking-Spaces sind selbst lernende Orte und ständig in Bewegung und sind so schon von ihrer Organisationsstruktur ko-kreativ und kooperativ angelegt. Im Folgenden möchte ich drei »Brücken« des Coworking nennen, die aus meiner Sicht zeigen, wie notwendig diese neue Form des Denkens und Arbeitens ist.

## Brücke 1: Coworking durch Partizipation – miteinander Verantwortung wahrnehmen

Partizipation beschreibt die Teilhabe an Veränderungsprozessen und spielt deshalb für die Identifikation eine zentrale Rolle. Menschen wollen wieder vermehrt Verantwortung in gesellschaftlichen und kirchlichen Prozessen übernehmen, Teil von neuen Ideen sein und die eigene Zukunft mitgestalten. Und dies nicht nur für die eigene Familie oder die eigene Karriere, sondern auch für das Gemeinwohl. Peter Spiegel (2011, S. 17) schreibt dazu passend:

»Immer mehr Menschen wollen die Gestaltung der eigenen Zukunft und der Zukunft ihrer Kommune bis zur Weltgestaltung selbst in die Hand nehmen. Sie verlangen von Unternehmen mehr Transparenz über ihr ökologisches und soziales Verhalten und von den Regierungen mehr Engagement, dieses Verhalten von der Wirtschaft wirksam einzufordern. Ebenso erwarten sie von sozialen Organisationen immer mehr Transparenz über deren Mitverwendung und deren tatsächliche ökosoziale Wirkungen.«

Dieses neue Engagement zeigt sich oftmals in der Gemeinwesenarbeit (GWA) oder Stadtteilarbeit. Gemeinwesenarbeit beschreibt Lebens- und Sozialräume, in denen Menschen ihre sozialen und kulturellen Beziehungen pflegen und gestalten. Sozialräume gestalten sich allerdings auch nicht ohne erhebliches Konfliktpotenzial. Coworking zeichnet sich durch gemeinsame Aktionen von Menschen aus, die in ihrem Gemeinwesen durch räumliche Nähe miteinander verbunden sind, die sich durch gemeinsame Problemlagen aufgrund äußerer Bedingungen verbinden lassen oder die durch gemeinsames Planen und Handeln versuchen, Räume für gemeinsame Arbeit und Innovation zu gestalten. Kirchen und Gemeinden können in diesen partizipatorischen Bewegungen eine wich-

tige Rolle spielen, indem sie sich auf die jeweiligen Prozesse vor Ort einlassen und diese mitgestalten. Gemeinden werden kooperativer Partnerinnen von Stadtteilarbeiten oder Gemeindehäuser und Kirchen werden zu Coworking-Spaces für verschiedene Player des Gemeinwesens. Man begegnet sich auf Augenhöhe, beginnt gemeinsame Ziele zu erarbeiten und übernimmt so gemeinsam Verantwortung.

## Brücke 2: Coworking-Netzwerke – die neue Kraft der Massen (Empowerment)

»Vernetzt euch!« So lautet der Titel des Buches von Lina Ben Mhenni (2011), einer Internetaktivistin, die dank ihres einflussreichen Blogs mit half, den tunesischen Diktator Ben Ali zu vertreiben. Ihr Buch ist ein Aufruf, Netzwerke zu nutzen, um gegen Gewalt und Ungerechtigkeit aufzustehen. Lina Ben Mhenni hat dadurch mitgeholfen, Geschichte zu schreiben. Es ist keine Frage, die Bedeutung von Netzwerken hat in den letzten Jahren auf der ganzen Welt stark zugenommen. Aber was hat sich verändert? In einer Gesellschaft, die von großen transformativen Umbrüchen bestimmt wird und in der Menschen ihr Leben immer mehr als fragmentarisch erleben, werden neue Formen von Gemeinschaft und Identität gesucht. Ein fragmentiertes Leben ist auf der Suche nach den großen Momenten, nach Gemeinschaft und nach der Sehnsucht, Teil etwas Größeren zu sein. Dabei spielen die neuen Medien zum Beispiel in der Verteilung von Wissen eine große Rolle: Informationen können sich nun rasant und oftmals auch unkontrolliert ausbreiten. Netzwerke sind daher die effektivste Organisationsform unserer Zeit. Durch ihre dezentrale Struktur sind sie in der Lage, sich schnell neuen Gegebenheiten anzupassen. Sie tragen durch ihre Heterogenität der Vielfalt der globalen Gesellschaft Rechnung. Ihre direkten Kommunikationsmöglichkeiten stellen sicher, dass für ihre Mitglieder alle relevanten Informationen schnell und unkompliziert zugänglich sind. Die Grundaussage dieser Netzwerke ist klar: »Zusammen sind wir stärker als allein. Also lasst uns zusammenkommen und ein gemeinsames Ziel verfolgen.« Auch in Coworking-Spaces gelten diese Beobachtungen, ohne ein vernetztes Miteinander sind die neuen gesellschaftlichen Herausforderungen kaum mehr zu bewältigen. Ohne Bündnisse, Vernetzungen und Zusammenarbeit mit anderen sozialen oder kirchlichen Verbänden, Gruppen und

einzelnen Menschen sind neue Brücken kaum möglich. Sich gegenseitig stärken, Raum für Innovationsprozesse bieten, sich durch das Andere und Unbekannte herausfordern zu lassen – genau darin liegt ein Geheimnis von Coworking. So werden Bemächtigungen verteilt bzw. ohnmächtige Menschen gestärkt und eingebunden (Empowering) und Veränderungen benachteiligender Strukturen können abgefangen werden. Hier liegt ein verborgendes Potenzial der Zukunft, um gesellschaftliche Gestaltung voranzubringen. Die Hoffnung liegt in den Menschen vor Ort: Sie haben etwas zu geben und können ihre Zukunft selbst gestalten. Netzwerke sind dabei eine zentrale Ausdrucksform, deren Machtfülle und Kraft erst ganz am Anfang steht.

### Brücke 3: Coworking als Ko-Kreativität – Teil des Schöpfungsauftrags

Als Christ\*innen sehen wir die Welt als Schöpfung Gottes, die von ihm begonnen wurde und in die wir Menschen als Ko-Kreative eingesetzt wurden, um die Welt zu gestalten und weiterzuentwickeln. Und dies tun wir in unterschiedlicher Form über viele Jahrhunderte, es ist also nichts Neues, sondern Coworking sieht sich in dieser Tradition. Christ\*innen waren immer Innovationstreiber\*innen des Neuen und jeder große gesellschaftliche Transformationsprozess hat sich auch in neuen Formen von Kirche, Diakonie und Christsein niedergeschlagen. Es liegt sozusagen in der DNA von Christ\*innen, kreativ und innovativ zu sein, das Neue zu wagen. Und wir müssen uns kritisch hinterfragen, wenn dies verloren gegangen ist und Sicherheit und Institution die eigene Schöpfungskraft ausgebremst haben. Und auch deshalb müssen im aktuellen »Brückenbau« einige Dinge beachtet werden und gewisse Kontextualisierungen geschehen. Einige Merkmale möchte ich hier nennen:

- ▶ Coworking ist in erster Linie eine Kultur und innere Haltung: Es geht nicht zuerst um die richtigen Methoden oder die »sieben Schritte zur perfekten Neugründung«, sondern um eine innere geistliche Haltung des Aufbruchs.
- ▶ Coworking sieht sich als Teil der *Missio Dei*. Das heißt, dass Gott das handelnde Subjekt ist und wir als Menschen Teil seiner Mission Ko-Kreative des Kreativen sind. Dies bestimmt und verändert wesentlich die Haltung und nimmt den »Erfolgsdruck« heraus.

- ▶ Coworking ist ein geistlicher Akt, das heißt: Es geht nicht nur um das menschlich Machbare. Was wir als machbar erachten, setzt uns bereits Grenzen – nämlich unsere eigenen.
- ▶ Coworking gibt es nur mit Menschen, das heißt: mit den vernetzten Menschen und Kooperationen vor Ort.
- ▶ Coworking heißt, selbst Lernende\*r zu sein und sich von dem\*der anderen und der Gemeinschaft ergänzen zulassen.
- ▶ Coworking ist heute immer vernetzt und plural, das heißt: Wir brauchen Start-ups, die die Fähigkeit haben, heterogene Akteur\*innen im Sozialraum miteinander über Organisations-, Institutions- und Milieugrenzen hinaus zu vernetzen und auf diese Weise die Zusammenarbeit und Vernetzung in Gemeinwesen und Region zu koordinieren.
- ▶ Coworking heißt, dass wir Menschen empowern, neue Formen von Gestaltungsstrukturen zu leben. Dies umfasst die Fähigkeiten zur eigenverantwortlichen und effektiven Moderation von Gruppen, Organisationen und Projekten, die mit heterogenen Akteur\*innen besetzt sind.
- ▶ Coworking schätzt die Menschen innerhalb der Gründung, die das bisherige System eher stören, das heißt: Es gibt eine Gabe des *not fitting in*, die neu entdeckt und neu gefördert werden muss. Dazu gehören auch eine »Kultur des Ausprobierens« und der »Mut zum Scheitern«.

Coworking bildet also im Kontext dieses Buchs einen ko-kreativen Prozess in den großen gesellschaftlichen Transformationsprozessen ab. So versucht es, neue Orte für neue Brücken zu bilden, dass Menschen einander und Gott besser verstehen und Kirche ein Ort der Begegnung und des kooperativen Miteinanders wird, sodass Herzen und Verhältnisse verändert werden. Dies ist eine große Herausforderung, weil viele Gewohnheiten und Ängste dem entgegenstehen und genau deshalb braucht es dieses Buch mit seinen vielen großen und kleinen Berichten, Ermutigungen und Anleitungen.

*Tobias Faix* ist Professor für Praktische Theologie an der CVJM-Hochschule in Kassel mit den Schwerpunkten Gemeindepädagogik, interkulturelle und empirische Theologie.







# Arbeit im Wandel

Wie ein Phänomen entsteht: Coworking

1

