

«New Work»

Touristisches Potenzial für Graubünden

Grundlagenstudie, Juni 2022

Lena Pescia, Onna Rageth, Gian-Reto Trepp, Frieder Voll



Impressum

Auftraggeber

Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) des Kantons Graubünden

Projektleitung

Dr. Lena Pescia

Projektmitarbeit

Dr. Frieder Voll

Onna Rageth

Gian-Reto Trepp

Zitiervorschlag

Pescia, L., Voll, F., Rageth, O. & Trepp, G.-R. (2022). *Grundlagenstudie New Work – Touristisches Potenzial für Graubünden* (Grundlagenstudie). Chur: Fachhochschule Graubünden.

© FHGR Verlag, Chur 2022, ISBN 978-3-907247-17-4

Management Summary

In den letzten Jahren sind im Zusammenhang mit «New Work» verschiedene Begriffe aufgekomen, deren zugrunde liegende Konzepte sowohl Arbeitsformen als auch Arbeitsorte beschreiben. Der gemeinsame Nenner der verschiedenen Modelle ist die Flexibilisierung des Arbeitsortes, welche dazu beitrug, dass solche Ansätze verstärkt Einzug in die Angebotswelt des Tourismus hielten – und während der Covid19-Pandemie einen regelrechten Entwicklungsschub erfuhren. Begrifflichkeiten wie Hoteloffice, Workation, Coworking-Space, Retreat, etc. sind nun häufig in den Angebotsbeschreibungen der touristischen Anbieter zu finden. Die Begriffe werden oftmals synonym verwendet, auch wenn sie eigentlich auf unterschiedlichen Ideen basieren. Neben den Unklarheiten hinsichtlich der Abgrenzung dieser Konzepte sowie der Verwendung der Begrifflichkeiten ist auch das touristische Potenzial, das sich aus New Work ergeben könnte, nicht geklärt. Um diese Wissenslücken zu schliessen, führte das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden, im Auftrag des Amts für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT), eine Grundlagenstudie zum Thema «New Work: Touristisches Potenzial für Graubünden» durch.

Die Ziele, der auf Desk-Research und Experteninterviews basierenden Studie sind:

1. Die Strukturierung der unterschiedlichen Erscheinungsformen von «New Work» im touristischen Angebot
2. Die qualitative Abschätzung des touristischen Potenzials von «New Work» für Graubünden
3. Die Ableitung des Handlungsbedarfs für touristische Akteure zur Potenzialerschliessung durch «New Work» für Graubünden

Die Studie fokussiert den Erkenntnisgewinn auf die Anbieterseite.

Die Untersuchungen zeigen, dass das Potenzial nicht unbedingt im Volumen an zusätzlichen Gästen, sondern hauptsächlich in der Aufenthaltsverlängerung der «New Work»-Gäste besteht. Die «New Work»-Gäste, welche ein touristisches Potenzial aufweisen, zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Reisemotiv eher auf der Ferien- und Freizeit-Perspektive und nur «nebenbei» auf dem Arbeits-Aspekt beruht. Die Handlungsempfehlungen zur Erschliessung dieses Potenzials liegen in den Bereichen der Angebotsinfrastruktur, der Kooperationen innerhalb der Destinationen, der Professionalisierung des Angebots und der internen sowie externen Produktkommunikation. Adressaten der Handlungsempfehlungen sind in erster Linie die Destinationen sowie touristische Leistungsträger.

Abkürzungsverzeichnis

AWT	Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden
BnB	bed and breakfast
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ITF	Institut für Tourismus und Freizeit, Fachhochschule Graubünden
o.D.	ohne Datum
resp.	respektive
u.a.	unter anderem
USP	Unique Selling Proposition
u.v.m.	und vieles mehr
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Zielsetzung.....	1
1.3	Methodik.....	2
2	Einordnung und Strukturierung der Begrifflichkeiten und Ausprägungsformen.....	4
2.1	Arbeitsformen.....	6
2.1.1	Smart Working.....	6
2.1.2	Telearbeit.....	6
2.1.3	Coworking.....	7
2.1.4	Workation.....	7
2.1.5	Coworkation.....	7
2.2	Arbeitsorte.....	9
2.2.1	Fokus: Arbeitsort allein nutzen.....	9
2.2.2	Fokus: Arbeitsort geteilt nutzen.....	11
3	Angebotsanalyse Graubünden.....	28
3.1	Erkenntnisse der Bestandaufnahme.....	28
3.1.1	Angebot / Anbieter.....	28
3.1.2	Fehlendes einheitliches Begriffsverständnis.....	29
3.1.3	Angebotskommunikation.....	30
3.1.4	Professionalisierungsgrad der Angebote.....	30
3.2	Erkenntnisse aus den Interviews.....	31
3.2.1	Motive der Anbieter.....	31
3.2.2	Zielgruppen / Nachfrage.....	32
3.2.3	Bedürfnisse der Nachfragenden.....	34
3.2.4	Kooperationen.....	36
3.2.5	Angebotskommunikation.....	37
3.2.6	Erfolgsfaktoren.....	38
4	Trends und Entwicklungen.....	39
4.1	Gesellschaftliche Trends und Megatrends.....	39
4.1.1	Individualisierung und Gemeinschaft.....	39
4.1.2	Globalisierung und Urbanisierung.....	39
4.1.3	Generationenwechsel und New Work.....	40
4.2	Arbeitsmarkt und Arbeitstrends in der Schweiz.....	43
4.3	Tourismustrends.....	45
5	Ergebnisse.....	47
5.1	Touristisches Potenzial von «New Work» für Graubünden.....	47
5.2	Handlungsempfehlungen.....	51
6	Fazit.....	53
	Quellenverzeichnis.....	54
	Anhang.....	57
	Anhang A: Interviewleitfäden.....	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen	2
Abbildung 2: Strukturierung der Begrifflichkeiten	5
Abbildung 3: Morphologischer Kasten Hoteloffice	10
Abbildung 4: Morphologischer Kasten Pendlerhafen	14
Abbildung 5: Morphologischer Kasten Klassischer Coworking-Space	16
Abbildung 6: Morphologischer Kasten Bottom Hub	18
Abbildung 7: Morphologischer Kasten Neue Dorfmitte.....	20
Abbildung 8: Morphologischer Kasten Retreat	23
Abbildung 9: Morphologischer Kasten Workation.....	25
Abbildung 10: Nachfragestruktur in Graubünden.....	32
Abbildung 11: Bedürfnisbausteine der Nachfragenden (nicht abschliessend).....	35
Abbildung 12: Abschätzung touristisches Potenzial von «New Work» in Graubünden.....	47
Abbildung 13: Handlungsempfehlungen zur Erschliessung des touristischen Potenzials von «New Work» in Graubünden.....	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen der Interviewpartner	3
Tabelle 2: Charakteristika Hoteloffice.....	10
Tabelle 3: Charakteristika Pendlerhafen.....	13
Tabelle 4: Charakteristika Coworking-Space im urbanen Umfeld	15
Tabelle 5: Charakteristika Coworking-Space im ländlichen Umfeld.....	15
Tabelle 6: Charakteristika Bottom Hub.....	18
Tabelle 7: Charakteristika Neue Dorfmitte	19
Tabelle 8: Charakteristika Retreat.....	22
Tabelle 9: Charakteristika Workation	24
Tabelle 10: Anbieterstruktur in Graubünden.....	29
Tabelle 11: Flexibilisierung der Arbeitswelt.....	42

1 Einführung

1.1 Ausgangslage

In den letzten Jahren sind im Zusammenhang mit «New Work» verschiedene Begriffe aufgekomen, deren zugrunde liegende Konzepte sowohl Arbeitsformen als auch Arbeitsorte beschreiben. Der gemeinsame Nenner der verschiedenen Modelle ist die Flexibilisierung des Arbeitsortes, welche dazu beitrug, dass solche Ansätze verstärkt Einzug in die Angebotswelt des Tourismus hielten – und während der Covid19-Pandemie einen regelrechten Entwicklungsschub erfuhren. Begrifflichkeiten wie Hoteloffice, Workation, Coworking-Space, Retreat, etc. sind nun häufig in den Angebotsbeschreibungen der touristischen Anbieter zu finden. Die Begriffe werden oftmals synonym verwendet, auch wenn sie eigentlich auf unterschiedlichen Ideen basieren. Neben den Unklarheiten hinsichtlich der Abgrenzung dieser Konzepte sowie der Verwendung der Begrifflichkeiten ist auch das touristische Potenzial, das sich aus New Work ergeben könnte, nicht geklärt. Es ist jedoch anzunehmen, dass die ländlichen Regionen von dieser Entwicklung profitieren. Hinweise darauf geben u.a. die verstärkte Nutzung von Zweitwohnungen und die Nachfrage nach Arbeitsmöglichkeiten und -infrastrukturen von Feriengästen in Hotels.

Da sich das Thema «New Work» auch nach der Post Covid-Zeit ebenso wie die Digitalisierung verstärken und für die Bündner Tourismuswirtschaft eine Chance bedeuten kann, hat der Tourismusrat Graubünden das Thema «New Work» als eines der Themen identifiziert, mit denen sich der Bündner Tourismus in Zukunft verstärkt auseinandersetzen soll.

Als Grundlage für weitere Diskussionen, Analysen und für den Wissensaufbau wurde das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden deshalb mit einer Studie zum Thema «New Work – touristisches Potenzial für Graubünden» beauftragt.

1.2 Zielsetzung

Um bestehende Wissenslücken zu schliessen, wurden folgende Ziele für die Grundlagenstudie definiert:

1. Die Strukturierung der unterschiedlichen Erscheinungsformen von «New Work» im touristischen Angebot
2. Die qualitative Abschätzung des touristischen Potenzials von «New Work» für Graubünden
3. Die Ableitung des Handlungsbedarfs für touristische Akteure zur Potenzialerschliessung durch «New Work» für Graubünden

Die Studie fokussiert ihren Erkenntnisgewinn auf die Anbieterseite. Dabei wurden auf der Anbieterseite (touristische Leistungsträger) u.a. Erkenntnisse zu deren Erfahrungen mit den Gästen als auch zu ihren eigenen Herausforderungen und Bedürfnissen gewonnen.

Nach Fertigstellung der Studie sollen die Erkenntnisse zum Thema «New Work» auf Destinations- und kantonaler Ebene geteilt werden.

1.3 Methodik

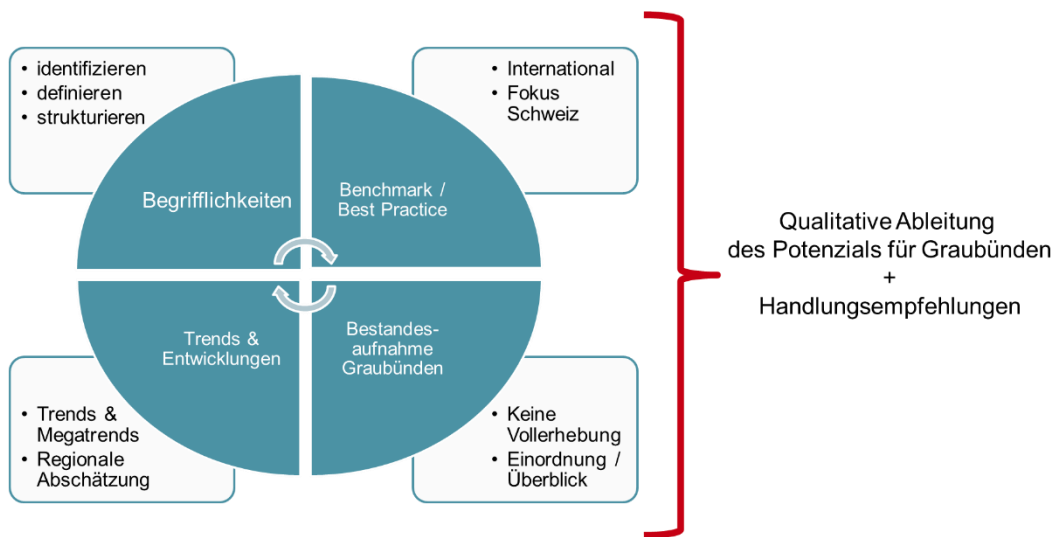


Abbildung 1: Vorgehen / Quelle: eigene Darstellung

Auf Grundlage einer Literaturanalyse wurden zunächst die für das Thema wichtigsten Begrifflichkeiten geklärt und geordnet. Es existieren einerseits einige Synonyme, andererseits beinhalten die unterschiedlichen Begriffe auch verschiedene Angebotsausgestaltungen. Durch die Klärung relevanter Begrifflichkeiten wurde sowohl eine Übersicht geschaffen, als auch die Verständnisgrundlage für das Projekt gelegt (siehe Kapitel 2 sowie Abbildung 2).

Für die Literaturrecherche wurden die Online-Literaturdatenbank swisscovery der Swiss Library Service Platform (SLSP), Google sowie Google Scholar genutzt und mit folgenden deutschen und englischen Stichwörtern durchsucht:

Homeoffice, Telearbeit, telework, remote work, remote arbeiten, hybrid workplace, hybrider Arbeitsplatz/-ort, Hoteloffice, Coworking, Smart Work(ing), Green Office, Pendlerhafen, Bottom Hub, Neue Dorfmitte, Workation, Coworkation, Retreat, Sabbatical, Co-Living, New Work, Coworking-Space, Work-Space, Bleisure, Shared Desk, Gemeinschaftsbüro, geteilter Arbeitsplatz, Arbeiten in den Ferien, Arbeitsurlaub.

Diesen theoretischen Grundlagen zu den verschiedenen Ausprägungen wurden Erkenntnisse aus der Praxis gegenübergestellt. Auf diese Weise konnten die theoretischen Grundlagen mit Erkenntnissen aus der Praxis ergänzt und erweitert werden. Dies umfasste zum einen die Recherche von besonders guten Beispielen touristischer Angebote im Bereich «neue Arbeitsformen und Arbeitsorte» und die Herausarbeitung ihrer Besonderheiten/USPs (Best Practices/Benchmark international mit Fokus auf die Schweiz). Zum anderen erfolgte eine Bestandsaufnahme (Desk-Research) von Angeboten in Graubünden. Dabei handelte es sich um keine Vollerhebung. Durch die Recherchearbeiten wurde jedoch ein Überblick über die wichtigsten Angebote im Kanton geschaffen. Die Benchmark- sowie die Graubünden-Angebote wurden einerseits über einschlägige Buchungsplattformen (z.B. booking.com, airbnb.com) und über Plattformen aus dem Bereich «New Work» (z.B. coworkation-alps.eu, workplayz.com, coworking.ch, homeoffice-im-hotel.ch) identifiziert. Komplementär dazu erfolgten Recherchearbeiten (Desk-Research) bei den Destinationen (z.B. Webseiten der Destinationsorganisationen, Unternehmensebetriebe, regionalen Marketingorganisationen) sowie bei wichtigen (touristischen) Organisationen, Verbänden und Unternehmen wie bspw. HotellerieSuisse, Schweiz Tourismus, Agrotourismus Graubünden, e-domizil, REKA. Ergänzend wurde klassisch über Google nach Angeboten gesucht. Für die Suche wurden die bereits bei der Literaturrecherche verwendeten Begriffe genutzt (siehe oben), in Kombination mit Suchwörtern wie Ferien, Urlaub, Arbeit und den verschie-

denen geografischen Ortsbezeichnungen (z.B. Land, Gemeinde, touristische Destination, Kanton). Beim internationalen Benchmark wurden teilweise auch Best Practice Beispiele aufgeführt, die zuvor schon in anderen Studien eingehend untersucht wurden (bspw. Bähr, Biemann, Lietzau & Hentschel, 2020).

Die Resultate wurden den definierten Erscheinungsformen zugeordnet resp. diese wurden aufgrund der Erkenntnisse aus der Praxis erweitert sowie verfeinert. Die Erscheinungsformen wurden unter Verwendung von morphologischen Kästen strukturiert grafisch dargelegt.

Für die qualitative Abschätzung des touristischen Potenzials von «New Work» für Graubünden sind die Erfahrungen und Einschätzungen der Anbieterseite zentral. Diese wurden, auf Basis des oben dargelegten Erkenntnisgewinns, in einer empirischen Untersuchung mit ausgewählten Tourismusakteuren erhoben (semi-strukturierte Interviews). Im Zentrum standen Erfahrungen und Einschätzungen zu Treibern (Marktpotentialen), Erfolgsfaktoren und Hemmfaktoren betreffend «New Work» in Graubünden. Die Auswahl der 12 Interviewpartner erfolgte auf Basis der Benchmark- und Bestandesaufnahmen-Recherche. Die während dieser Recherche als interessant aufgefallenen Personen und/oder Institutionen wurden direkt per E-Mail und/oder Telefon um Interviews zum Thema gebeten. Der Fokus wurde bewusst auf Interviewpartner aus Graubünden gelegt, da diese, hinsichtlich der Potenzialabschätzung, die Gegebenheiten im Kanton am besten einordnen können. Die Erfahrungen zu Herangehensweisen und Entwicklungen in der Schweiz sowie dem Alpenraum wurden von zusätzlichen Interviewpartnern aus der Schweiz, Deutschland und dem umgebenden Alpenraum als Ergänzung der «Graubünden-Perspektive» eingeholt. Die Interviewpartner lassen sich den Gruppen «Anbieter von 'New Work'-Angeboten», «Destinationen/regionale Marketingorganisationen» und «Experten im Bereich von 'New Work'-Angeboten» zuordnen. Für jede dieser Gruppen wurde ein eigener Interviewleitfaden erstellt – wobei sich die Fragen jeweils um die oben genannten Erkenntnisinteressen drehten und somit ähnlich sind (siehe Anhang). Die Interviewpartner lassen sich teilweise mehreren Funktionen zuordnen, welche in nachfolgender Tabelle dargestellt sind. Diese Interviewpartner wurden mit einer Kombination der auf sie zutreffenden Interviewleitfäden befragt.

Anbieter von «New Work»-Angeboten	Destination / reg. Marketingorganisation	Experten im Bereich «New Work»-Angebote
1 Schweiz	2 Graubünden (davon 1 Interviewpartner, der auch dem Bereich «Experte» zugeordnet werden kann)	1 Schweiz
5 Graubünden (davon 1 Interviewpartner, der auch dem Bereich «Experte» zugeordnet werden kann)	1 Deutschland (Interviewpartner kann auch dem Bereich «Experte» zugeordnet werden)	3 Graubünden (davon je 1 Interviewpartner, der auch dem Bereich «Anbieter» bzw. «reg. Marketingorganisation» zugeordnet werden kann)
		1 Deutschland (Interviewpartner kann auch Bereich «Destination» zugeordnet werden)
		1 Alpenraum
Total = 6	Total = 3	Total = 6

Tabelle 1: Funktionen der Interviewpartner

Die Interviews wurden transkribiert und mit der Software MAXQDA analysiert. Abschliessend wurde, basierend auf gesammelten Erkenntnissen, das qualitative Potenzial von «New Work» für Graubünden abgeleitet. Zudem wurden Handlungsempfehlungen für touristische Akteure, zur Förderung sowie Nutzung des «New Work»-Potenzials in Graubünden, erarbeitet und formuliert.

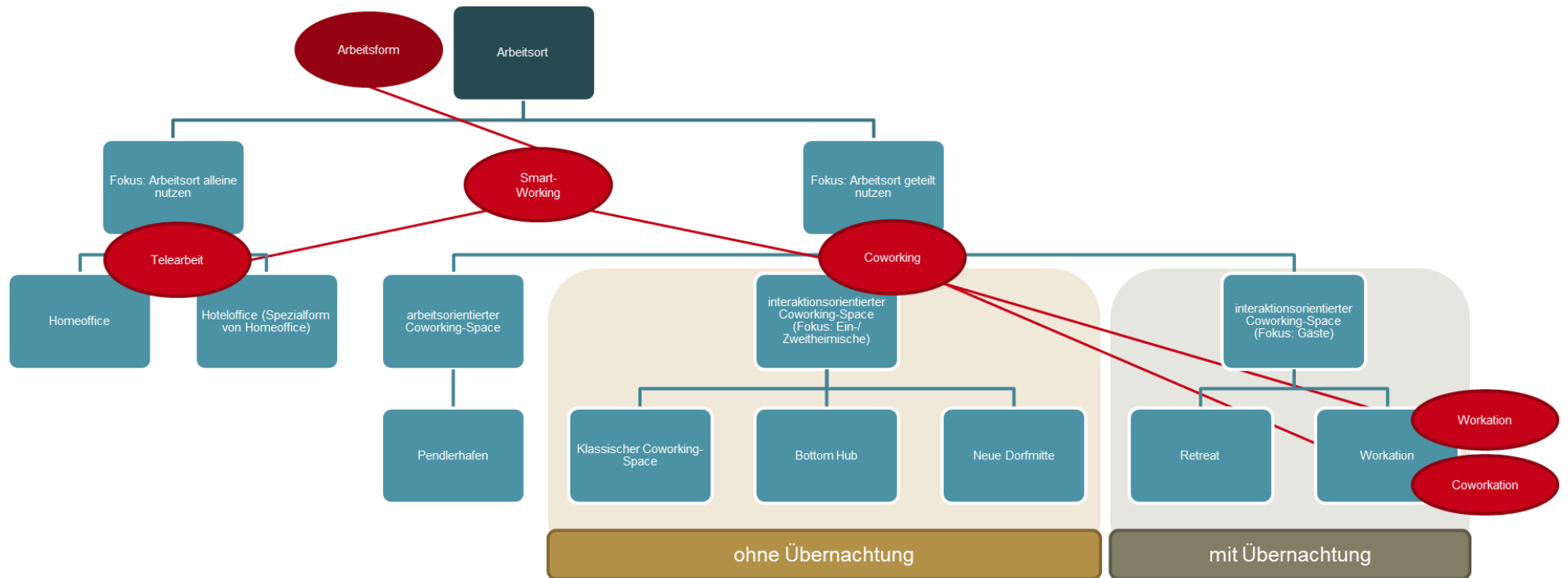
2 Einordnung und Strukturierung der Begrifflichkeiten und Ausprägungsformen

«New Work» wird heute zumeist als Sammelbegriff für sämtliche neuen Arbeitsformen verwendet. Aus den Arbeitsformen und den daraus entstehenden Bedürfnissen haben sich unterschiedliche Arbeitsorte herausgebildet. Somit beschreibt «New Work» eigentlich nicht bloss eine Arbeitsform, sondern insbesondere auch verschiedene Arbeitsorte.

Im Zusammenhang mit «New Work» existieren in der Literatur einige Begrifflichkeiten, welche unterschiedliche Angebotsausgestaltungen beschreiben (Homeoffice, Hoteloffice, Coworking-Space, Pendlerhafen, Retreat, Workation etc.). In den nachfolgenden Ausführungen wird daher einerseits auf die Arbeitsorte (Kapitel 2.1) zur Verortung von «New Work» und andererseits auf die Arbeitsformen (Kapitel 2.2) von «New Work» eingegangen.

Die Entwicklungen im Bereich «New Work» sind hoch dynamisch und unterliegen einer stetigen – und gerade durch die Covid-19-Pandemie – beschleunigten Veränderung. Deshalb ist die nachfolgende Einordnung und Strukturierung (veranschaulicht in Abbildung 2) als Übersicht zu verstehen, welche die Verständnisgrundlage für diese Studie bildet und eine grobe Orientierung über wichtige Begrifflichkeiten liefert. Eine eindeutige Zuordnung der vielen Ausprägungsformen ist nahezu unmöglich, da die einzelnen Begriffe und ihnen zugrundeliegenden Konzepte teilweise fließende Grenzen haben und nicht scharf voneinander trennbar sind. Zudem werden sie von verschiedenen Autoren immer wieder unterschiedlich beschrieben und interpretiert. Im Folgenden wird sich auf die, gemäss Literatur und Desk Research, geläufigsten Beschreibungen bezogen.

Abbildung 2: Strukturierung der Begrifflichkeiten



Quelle: Eigene Darstellung

2.1 Arbeitsformen

Die in Abbildung 2 dargestellten Arbeitsformen lassen sich grob den verschiedenen Arbeitsweisen an den unterschiedlichen Arbeitsorten zuordnen. Selbstverständlich ist diese Zuordnung als Tendenz zu verstehen und kann sich in den verschiedenen Konzept-Ausprägungen unterschiedlich gestalten.

Nachfolgend werden die verschiedenen in Abbildung 2 aufgeführten Arbeitsformen kurz erklärt.

2.1.1 Smart Working

«Unter Smart Work oder Smart Working ist eine Arbeitsweise zu verstehen, die durch Nutzung moderner Technologie zu mehr Flexibilität und Selbstbestimmung führt.» (Lechtleitner, 2022). Lechtleitner führt weiter aus, dass Smart Work die Steuerung von Flexibilität, Produktivität, Freiraum und Selbstbestimmung zum Ziel hat. Die Arbeitsweise steht im Vordergrund, somit ist das «Wie» der Tätigkeit zentral.

Smart Working – also das intelligente Arbeiten – beschreibt die Interaktion von Arbeitenden untereinander, die Vernetzung von Menschen und Wissen. Dies immer in Unabhängigkeit von Ort, Zeit und Kommunikationsmittel. Als Ermöglicher für Smart Work werden deshalb auch digitale Technologie definiert. Der Begriff Smart Working sollte also nicht mit dem Begriff Coworking verwechselt werden, bei welchem ein gemeinsamer Arbeitsplatz im Zentrum steht (Stadtwerke Düsseldorf, o.D.).

Gerade Smart Work, welche neben den genannten Zielen auch die Effizienzsteigerung ermöglicht, soll für Angestellte und Selbstständige gleichermaßen auch mentale Vorteile bieten: kluges Arbeiten kann sich auf die allgemeine Zufriedenheit auswirken, da Belastungen im Beruf reduziert werden.

Zusammengefasst kann Smart Work mittels vier Subkategorien beschrieben werden:

- Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsmodellen
- Workspace: Arbeitsräume der Zukunft
- Produktivität durch Struktur und Organisation
- Technologie und Tools

2.1.2 Telearbeit

Als Telearbeit wird ein Organisationsansatz zur Flexibilisierung der Arbeit verstanden. Oftmals wird der Begriff Homeoffice als Synonym verwendet. Telearbeit bedeutet, dass Arbeitnehmende ihre Arbeit vollumfänglich oder teilweise aus dem privaten Umfeld ausführen und lässt sich anhand von drei Ausprägungen kategorisieren (vgl. Alipour, Falck & Schüller, 2020; Haufe.de, o.D.):

- Teleheimarbeit: Die Arbeitnehmenden verrichten ihre Tätigkeit in Vollzeit aus dem Homeoffice (ausschliessliche Arbeit von zu Hause).
- Alternierende Telearbeit: Dies ist die verbreitetste Form der Telearbeit. Den Arbeitnehmenden stehen sowohl ein Arbeitsplatz im Unternehmen (fixer Arbeitsplatz oder kein festzugeleiteter Arbeitsplatz, sogenanntes «Shared Office») als auch ein Homeoffice zur Verfügung. Die Arbeitnehmenden wechseln bedarfsgerecht zwischen dem Büro am Betriebsort und dem Homeoffice.
- Mobile Telearbeit: Der Arbeitsplatz bewegt sich mit den Arbeitnehmenden (bspw. bei Arbeitnehmenden im Vertrieb oder in anderen Branchen mit hohem Reiseaufkommen). Die Arbeitnehmenden müssen auch unterwegs die IT-Infrastruktur ihres Unternehmens nutzen können (bspw. für Zugriff auf Kundendaten, interne Kennzahlen etc.).

2.1.3 Coworking

Coworking als Arbeitsform ist traditionell vor allem bei Freiberuflern, ortsunabhängigen Wissensarbeitern, Kreativen oder kleinen Start-ups ohne eigene Büroräumlichkeiten beliebt. Durch die zunehmende Digitalisierung und den Trend zum Homeoffice hat das Konzept «Coworking» auch Berufsgruppen erreicht, welche bisher nicht explizit die Möglichkeit dazu hatten (bspw. Angestellte einer Gemeinde oder eines öffentlichen Amtes, Politikerinnen und Politiker etc.).

Damit Coworking auf einer technisch-infrastrukturellen Ebene funktioniert und genutzt wird, bedarf es einiger Parameter, welche sich relativ klar abgrenzen lassen (bspw. Internet, gemeinsame Räumlichkeiten etc.). Dabei wird schnell klar, dass beim Coworking als Arbeitsform vor allem der Gruppenzusammenhalt im Vordergrund steht, da dies in vielen Fällen den treibenden Faktor darstellt, warum jemand ausserhalb seiner eigenen vier Wände und auch nicht im Büro arbeitet. Das Community Building wird daher explizit grossgeschrieben, wenn es um Coworking Spaces als Arbeits- und Kommunikationsorte geht (vgl. Andrews, o.D.). Neben einem Membership Programm sollten wiederkehrende Events, welche die gegenseitige Sozialisierung fördern sowie Veranstaltungen, welche dem Networking dienlich sind, stattfinden.

2.1.4 Workation

Workation ist die Hybridversion eines Urlaubsaufenthalts respektive einer kürzeren oder längeren Reise, welche nebst Urlaubs- auch explizite zusätzliche Arbeitsphasen beinhaltet. Ein Aufenthalt resp. eine Reise kann dabei sowohl einige Tage oder eine Woche, aber auch mehrere Wochen oder sogar monate- oder jahrelang dauern. So sind beispielsweise «Digital Nomads» unter Umständen mehrere Jahre arbeitend und reisend unterwegs. Ziele können sowohl in der Nähe des eigenen Wohn- und Arbeitsortes als auch weit entfernt liegen. Gängige Ziele für «Digital Nomads» können beispielsweise in Chiang Mai (Thailand), Ubud (Bali) oder auch Teneriffa (Spanien) sein. Vermehrt gelangen auch alternative Reiseziele in den Fokus, wobei die technische Infrastruktur ein wichtiges Selektionskriterium darstellt. Workation ist in erster Linie eine Arbeitsform, die man allein oder zu zweit praktiziert und individuell sowie zeitlich flexibel ist. Dadurch ist man unabhängig von einer Gruppe oder einem Team (vgl. Werther, Lietzau, Puhe, Engel & Scharing, 2021).

2.1.5 Coworkation

Coworkation hat den gleichen Hintergrund wie Workation, nämlich Ferien und Arbeit miteinander zu verbringen. Der Zusatz «Co» impliziert jedoch bereits, dass es sich bei Coworkation um ein gemeinsames Erlebnis handelt: Eine gemeinsame Unterkunft, ein gemeinsamer Arbeitsbereich und ein gemeinsames Rahmenprogramm. Coworkation beschreibt somit nicht bloss eine Arbeitsform, sondern hat schon fast einen Event-Charakter. Üblicherweise findet ein Coworkation-Aufenthalt bzw. eine Coworkation-Reise deshalb mit einer festen Gruppe und in einem definierten Zeitraum statt. Ob Coworkation bloss ein Teilbereich von Workation ist oder eine eigene Arbeitsform, ist nicht klar zu bestimmen, weil die Grenzen zwischen den beiden Arbeitsformen fließend sind (vgl. Werther et al., 2021).

Exkurs: Bleisure

Als Bleisure wird die Verbindung einer Geschäftsreise (business) mit Freizeitelementen (leisure) bezeichnet. Konkret bedeutet dies, dass häufig vor oder nach einer Geschäftsreise noch ein paar Ferientage angehängt werden. Bleisure verbindet das Nützliche mit dem Angenehmen und erlaubt es den Geschäftsreisenden, entweder vor einem Geschäftstermin noch etwas Erholung zu bekommen oder nach dem Termin den Aufenthalt zu verlängern und sich zu entspannen. Bleisure kann auch bedeuten, dass der Partner oder die Partnerin den Aufenthalt begleitet und nach den Arbeitstreffen Zeit für persönliche Erkundungen der Gegend möglich sind (Cabrera-Howell, 2015; Landmann, o.D.).

Bei Bleisure steht weniger die Wahl des Reiseziels nach Ferienaspekten, sondern vielmehr die Geschäftsreise im Vordergrund. In gewissem Sinne handelt es sich somit mehr um eine Reise- als um eine Arbeitsform, welche zwar Arbeit und Freizeit verbindet, trotzdem aber eine eher starre Trennung zwischen diesen beiden Elementen zur Folge hat. Bei Workation steht hingegen die Wahl des Reiseortes im Zentrum und die Elemente Arbeit und Freizeit stehen viel mehr in einer Ko-Existenz zueinander. Die Grenzen zwischen Bleisure und Workation sind allerdings fließend.

2.2 Arbeitsorte

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, kann eine erste Unterscheidung der unterschiedlichen Arbeitsorte anhand ihres Fokus¹ erfolgen: ein Arbeitsort kann entweder allein genutzt oder mit anderen Personen geteilt werden. Während der allein genutzte Arbeitsort im Zusammenhang mit dieser Untersuchung klassischerweise das Homeoffice darstellt, wird der gemeinsam genutzte Arbeitsort in der Literatur meist als Coworking-Space bezeichnet, wobei dabei unterschiedliche Ausprägungen von Coworking-Spaces möglich sind. Die Coworking-Spaces können in arbeitsorientierte oder interaktionsorientierte Coworking-Spaces unterschieden werden. Interaktionsorientierte Coworking-Spaces können dabei in zwei Gruppen unterteilt werden: Coworking-Spaces mit dem Fokus auf Einheimische/Zweitheimische oder Coworking-Spaces mit dem Fokus auf Gäste.

Aus touristischer Sicht interessant ist besonders die Kategorie der Coworking-Spaces mit Fokus auf Gäste. Für die Unterscheidung ist die Übernachtung das entscheidende Merkmal: Löst die Nutzung eines Coworking-Space eine Übernachtung aus respektive bleiben die Gäste mehr als einen Tag im Coworking-Space? Idealweise werden durch einen interaktionsorientierten Coworking-Space mit einem Gästefokus ein- oder mehrtägige Aufenthalte von Gästen ausgelöst.

Nachfolgend werden die verschiedenen, in Abbildung 2 dargestellten Arbeitsorte detailliert in jeweils eigenen Unterkapiteln beschrieben.

Die wichtigsten Eigenschaften jeder Ausprägungsform (ausser Homeoffice) wurden jeweils in einem morphologischen Kasten strukturiert grafisch zusammengefasst. Die morphologischen Kästen verdeutlichen so jeweils übersichtsartig die Unterschiede zwischen den Ausprägungsformen. Die Ausprägungskriterien werden von hell- bis dunkelblau dargestellt – je dunkelblauer die Kriterien abgebildet sind, desto häufiger kann diese Ausprägung beobachtet werden und damit als typisch(er) für die jeweilige Erscheinungsform bezeichnet werden. Aufgrund der Dynamik und der Vielfalt der Angebote sind die Zuordnungen als Vereinfachung der tatsächlichen Komplexität und der verschwimmenden Grenzen in der Praxis zu verstehen.

2.2.1 Fokus: Arbeitsort allein nutzen

2.2.1.1 Homeoffice

Besonders während der Corona-Pandemie war der Begriff «Homeoffice» in aller Munde. Als Homeoffice wird umgangssprachlich ein heimisches Arbeitszimmer verstanden, welches zum (geschäftlichen) Arbeiten benutzt wird. Dabei ist der heimische Arbeitsplatz normalerweise mit dem betrieblichen Arbeitsplatz durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden (bspw. Zugriff auf Firmendaten mittels Virtual Private Network o.ä.). Das Homeoffice als Arbeitsort sagt nichts darüber aus, wie häufig Arbeitnehmende von zu Hause arbeiten¹. Dies kann ganz oder teilweise, regelmässig oder unregelmässig sein (vgl. Haufe.de, o.D.; Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019).

¹ Homeoffice als Arbeitsform wird unter dem Begriff «Telearbeit» subsumiert. Weitere Ausführungen zum Begriff Telearbeit, siehe Kapitel 2.1.2 Telearbeit.

2.2.1.2 Hoteloffice

Tabelle 2: Charakteristika Hoteloffice

Kriterium	Beschrieb
Zielgruppe	Individualpersonen
Bedürfnisse der Zielgruppe	Nutzende haben bei sich zu Hause im Homeoffice entweder zu wenig Platz oder zu wenig Ruhe. Hoteloffice als Arbeitsort hat sich besonders während der Corona-Pandemie hervorgetan; ob dies ein längerfristiges Phänomen bleiben wird, muss sich zu erst noch weisen.
Anbieter	Hotels aller Kategorien an allen Standorten

Quelle: Eigene Darstellung

Von der Corona-Pandemie stark getroffen wurde besonders auch die (Stadt-)Hotellerie, welche mit massiven Einbrüchen zu kämpfen hatte und nach wie vor hat (vgl. Logiernächte, 2020; Langenegger, 2022). Um die Ausfälle etwas auffangen zu können, wurde im Frühling 2020 seitens der Hotellerie die Initiative «Homeoffice im Hotel» lanciert, eine stunden- oder auch tageweise Vermietung von Hotelzimmern an Arbeitnehmende (vgl. Schweizerischer KMU Verband, 2020), welche im Homeoffice nicht über die notwendigen Strukturen verfügen (vgl. Grunau, Ruf, Steffes & Wolter, 2019). Wie bereits der Titel der Initiative impliziert, ist Hoteloffice als eine spezifische Form von Homeoffice zu verstehen.

Besonders dort, wo ein konzentriertes Arbeiten am heimischen Arbeitsplatz nicht möglich ist (bspw. wegen zu kleiner Wohnung, störender Einflussfaktoren wie Lärm etc.), bietet das Hoteloffice eine Alternative. Hotelzimmer sind dazu bereits ausgerüstet und verfügen in aller Regel über WLAN, einen Schreibtisch und evtl. auch über Kommunikationsgeräte (Telefon etc.). Ebenfalls kann von zusätzlichen Angeboten wie einer Duschmöglichkeit, Verpflegung (bspw. Lieferung von Getränken und Essen/Snacks aufs Zimmer) oder einem Parkplatz Gebrauch gemacht werden (vgl. pally online gmbh, o.D.). Ob sich das Hoteloffice als langfristiger Arbeitsort allerdings etablieren wird, muss sich zuerst noch weisen, hat dieses Angebot doch besonders während der sogenannten Homeoffice-Pflicht ein spezifisches Bedürfnis befriedigt.

Hoteloffice					
	Kriterium	Ausprägung			
Betrieb	Tourismusintensität	Touristisches Gebiet		Nicht-touristisches Gebiet	
	Lage	Urbaner Raum (Ballungsraum)		Periphere Lage	
	Betriebsdauer	Saisonal		Ganzjährig	
	Betriebsgrösse	Bis 5 Mitarbeitende	6-10 Mitarbeitende	Mehr als 10 Mitarbeitende	
	Ziel / Motivation	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	Soziale / genossenschaftliche Ausrichtung	Regionalwirtschaftliche Ausrichtung	
	Kooperationen	Touristische Leistungsträger	Lokales Gewerbe (Handwerk)	Einheimische (Privat-)Personen	Co-Workende
	Geldgeber	Öffentliche Hand		Privates Unternehmen	
Angebot	(Büro-)Ausstattung	Einfacher Schreibtisch		Komplettausstattung (u.a. Drucker/Beamer, Boards etc.)	
	Mietdauer	Stundenweise		Tageweise	
	Beruflicher Austausch	Kein Austausch		Austausch auf privater Basis	
	Freizeit & Soziales	Keine Freizeitaktivitäten		Eigenständige Freizeitaktivitäten	
	Übernachtung	Ja		Nein	
	Verpflegung	Inklusive		Selbstversorgung	
	Komfortlevel	*****		***	*
Gästeprofil	Fokus	Gäste		Einheimische	
	Zielgruppe	Einzelpersonen	Paare	Familien	Teams
	Nutzungsintensität	Regelmässige Nutzung		Unregelmässige Nutzung	

Abbildung 3: Morphologischer Kasten Hoteloffice / Quelle: Eigene Darstellung

Situation in Graubünden: Hoteloffice

Die oben aus der Theorie beschriebene Einordnung bestätigt sich auch für die Praxis in Graubünden. So entstanden in Graubünden zu Beginn der COVID-19-Pandemie Hoteloffice-Initiativen und -Angebote. Derzeit bieten z.B. das Swiss Heidi Hotel in Maienfeld oder das Hotel ABC in Chur nach wie vor (Stand März 2022) Hotelzimmer zur Homeoffice Nutzung an. Für diese Nutzung werden Spezialpreise im Vergleich zur Übernachtungsnutzung angeboten. Die Interaktion mit anderen Personen ist – im Vergleich zu z.B. Coworking-Spaces – nicht Teil des Angebotes. Das Angebot wird aktiv auf der Webseite kommuniziert und ist durch die Wortwahl explizit als Homeoffice-Angebot identifizierbar. Somit scheinen sich diese Hotelbetriebe mit konkreten Angeboten spezifisch auf dieses neuartige Segment eingestellt zu haben. Andere Hotels, die zwar nach wie vor auf Plattformen wie homeoffice-im-hotel.ch gelistet sind, haben dagegen die spezifischen Angebote inzwischen von der Webseite entfernt und sich somit scheinbar nicht längerfristig auf dieses neue Segment ausgerichtet – zumindest nicht mit konkreten Angeboten und expliziter Kommunikation.

2.2.2 Fokus: Arbeitsort geteilt nutzen

In der Literatur ist als Überbegriff zum geteilten Arbeitsort der Coworking-Space bzw. der Begriff Coworking-Space dominant: Ein Coworking-Space wird beschrieben als Ort, an welchem selbständig tätige Personen, Start-ups und in der Kreativbranche tätige Individuen unabhängig voneinander gemeinsame Büroflächen nutzen und unter einem Dach arbeiten, punktuell jedoch die Zusammenarbeit, den Austausch und die gegenseitige Hilfe suchen. Vermehrt machen von dieser Möglichkeit auch grössere Unternehmen Gebrauch. Dieses kollaborative Umfeld zeichnet sich besonders mit den Werten Gemeinschaft, Zusammenarbeit, Nachhaltigkeit, Zugänglichkeit und Offenheit aus (vgl. softurio UG, o.D.).

Coworking-Spaces werden auch als «dritte Orte» bezeichnet. Der private Lebensraum (Mietwohnung, Einfamilienhaus etc.) wird in der Soziologie als der «erste Ort» bezeichnet, dort, wo sich das Familienleben abspielt. Der «zweite Ort» wird als Büro oder Werkstatt deklariert, als Stätte des Arbeitslebens. Sogenannte «dritte Orte» werden als gemeinschaftliche Treffpunkte bezeichnet, als Infrastrukturen, welche den Austausch mit Gleichgesinnten ermöglichen, die weder zwingend zur Familie gehören noch Arbeitskollegen darstellen (vgl. Oldenburg, 1989).

«Dritte Orte» sind seit ihrer Begriffsdefinition Ende des 20. Jahrhunderts durch den Soziologen Ray Oldenburg klassischerweise eher als Institutionen bezeichnet, welche sich explizit auf deren Freizeitwert berufen (Cafés, Bars, Buchläden etc.). Durch die zunehmende Verwischung des «ersten» und des «zweiten Ortes» hin zu einem «blended living and working», sind auch «dritte Orte» in ihrer Definition nicht mehr rein auf ihren Nutzen als Freizeitgestalter beschränkt. Damit kongruent läuft auch die Tatsache, dass die Definition von Coworking stark mit dem jeweiligen Coworking-Space zusammenhängt und somit eine breite Vielfalt an Variationen aufweist (vgl. Wolf, 2016). Demzufolge sind Coworking Spaces, bezogen auf die dargebotene Infrastruktur, mannigfaltig und von Standort zu Standort bzw. von Anbieter zu Anbieter unterschiedlich, je nach dem, auf welcher Position im Spektrum sie sich befinden; bspw. Grösse der Immobilie, geschäftliche Motivation (profitorientiert, non-profit, Raumentwicklung etc.) oder Standort (städtisch, dörflich, peripher etc.) (vgl. Rief, Stiefel & Weiss, 2014).

Auch die Nutzung der Coworking-Spaces unterliegt einer grossen Vielfalt. Häufig werden kürzere Mietverträge abgeschlossen (oft nur von einem Monat, teilweise auch auf Tages-/Stundenbasis). Allerdings sind auch längere Laufzeiten möglich. Coworking-Spaces zeichnen sich ausserdem durch eine individuelle Kombination von verschiedenen offenen Bereichen (grosse, geteilte Arbeitsbereiche; sog. open spaces), private Büros, Konferenz-/Sitzungsräume und Gemeinschaftsflächen aus (vgl. Bähr et al., 2020; softurio UG, o.D.).

Nebst den Räumlichkeiten bieten Coworking-Spaces einen unterschiedlichen Umfang von Services und Angeboten, wie bspw. «All-inclusive-Angebote» (voll ausgestatteter Arbeitsplatz, Kaffee- oder Wasser-Flat-Rate u.v.m.), die Betreuung durch vollbeschäftigte Community-Managerinnen und -Manager oder regelmässige Events, Workshops und Stammtische (vgl. softurio UG, o.D.).

An dieser Stelle muss auf die eminente Unterscheidung zwischen Hard- und Soft-Faktoren hinsichtlich der Konzepte von Coworking-Spaces eingegangen werden: Die Atmosphäre eines Standortes hat direkt proportionalen Einfluss auf die Beliebtheit (Weijs-Perrée, van de Koeving, Appel-Meulenbroek & Arentze, 2019). Damit lassen sich auch infrastrukturell vergleichbare Orte wie eher anonym gehaltene «Shared Offices» unterscheiden. Coworking-Spaces offerieren bestenfalls eine Gemeinschaft, was gerade für ausserhalb eines Büros agierende «Digital Nomads» oder auch andere «Knowledge Workers» interessant sein kann. Coworking als Arbeitsform wurde im Kapitel 2.1.3 genauer erläutert.

Die oben beschriebene Vielfalt an Variationen von Coworking-Spaces lässt sich in verschiedene zugrundeliegende Betriebskonzepte einteilen, wobei eine strenge Zuordnung selten möglich ist und die Grenzen zwischen den Ausprägungsformen fließend sind. Da Coworking-Spaces ein junges Phänomen sind, gibt es bisher nur wenig (wissenschaftliche) Erkenntnisse zu deren Unterscheidung, Strukturierung und Einordnung (Yang, Bisson, & Sanborn, 2019). Die Bertelsmann Stiftung hat 2020 mit CoWorkLand eine Studie zum Thema «Coworking im ländlichen Raum» veröffentlicht und eine Differenzierung der Ausprägungsformen im Bereich der geteilten Arbeitsorte vorgenommen (vgl. Bähr et al., 2020). Diese Differenzierung brachte u.a. die 6 Typen Pendlerhafen, klassischer Coworking-Space, Bottom Hub, Neue Dorfmitte, Retreat und Workation hervor. In der vorliegenden Studie wurde auf diese Typologisierung aufgebaut und sie floss in die eigene Erweiterung ein (siehe Abbildung 2). Die Erweiterung besteht in der oben bereits beschriebenen und in der Abbildung präsentierten Unterscheidung nach Arbeits- vs. Interaktionsorientierung, Zielgruppen-Fokus und mit/ohne Übernachtung. Anhand dieser erweiterten Grundstruktur der 6 Typen konnte das bestehende Angebot in Graubünden strukturiert untersucht werden. Des Weiteren wurden auf diese Weise Abweichungen systematisch identifiziert und die Ausprägung der geteilt genutzten Arbeitsorte in Graubünden erfasst und beschrieben. In den folgenden Unterkapiteln wird sich zur Beschreibung der 6 Grundtypen sehr stark auf die Erkenntnisse der genannten Studie der Bertelsmann Stiftung bezogen und deren Typologisierung im Bereich «geteilt genutzte Arbeitsorte» übernommen.

2.2.2.1 Pendlerhafen

Tabelle 3: Charakteristika Pendlerhafen

Kriterium	Beschrieb
Klassifizierung	Arbeitsorientierter Coworking-Space mit Fokus auf Ein-/Zweitheimische
Zielgruppe	Als Mieter/-innen: Unternehmen Als Nutzende: Individualpersonen (Personen, welche unselbständig tätig sind)
Bedürfnisse der Zielgruppe	Firmen möchten ihren Mitarbeitenden Telearbeit im Homeoffice ermöglichen, jedoch gleichzeitig den Mehrwert bieten, dass die Mitarbeitenden nicht allein zu Hause sein müssen, sondern sich an einem geeigneten Ort zur Arbeit treffen können (dieser Ort befindet sich dabei nicht am eigentlichen Firmensitz resp. an einem Firmenstandort). Nutzende schätzen den Vorteil des Homeoffice, weil die Pendelzeit entfällt, möchten jedoch Privatleben und Job trennen und sind daher froh, wenn ihnen ein geeigneter Arbeitsort in der Nähe ihres Wohnorts zur Verfügung steht.
Anbieter	Kommerzielle Anbieter

Quelle: Eigene Darstellung

Wenn Arbeitnehmende nicht von zu Hause arbeiten können oder wollen (bspw. infolge Platzmangels, soziales Umfeld/Familie, Trennung Privatleben/Job), aber trotzdem nicht auf einen wohnortnahen Arbeitsort verzichten möchten, eignet sich unter Umständen ein Pendlerhafen. Firmen suchen daher Ersatz für klassische Büroräumlichkeiten in den Zentren und möchten ihren Arbeitnehmenden eine Alternative zum klassischen Büro und zum Homeoffice bieten (vgl. Bähr et al., 2020).

Das Geschäftsmodell eines Pendlerhafens fokussiert, im Gegensatz zum klassischen Coworking-Space, nicht auf die Vermietung an Einzelpersonen, sondern auf die Vermietung an Ankermieterinnen und -mieter. Besonders entlang beliebter Pendelstrecken werden Arbeitsorte geschaffen, welche die Bedürfnisse von Unternehmen und Arbeitnehmenden adressieren. Während sich Unternehmen Ersatz für (teure) Büroräumlichkeiten in Zentren bietet, erhalten Arbeitnehmende die Möglichkeit, eine konsequente Trennung von Wohn- und Arbeitsraum zu erreichen. Zudem kann dem Mangel an sozialen Kontakten im Homeoffice entgegengewirkt werden (vgl. Bähr et al., 2020).

Die Qualität der Ausstattung (Räume, Möblierung etc.) muss sich an den Standards professioneller Büros orientieren. Für Pendlerhäfen ergibt sich dadurch ein grösserer Investitionsbedarf als für einen klassischen Coworking-Space. Diese Kosten können über eine regelmässige bis dauerhafte Vermietung aber wieder eingespielt werden (vgl. Bähr et al., 2020).

Pendlerhafen						
	Kriterium	Ausprägung				
Betrieb	Tourismusintensität	Touristisches Gebiet		Nicht-touristisches Gebiet		
	Lage	Urbaner Raum (Ballungsraum)		Periphere Lage		
	Betriebsdauer	Saisonal		Ganzjährig		
	Betriebsgrösse	Bis 5 Mitarbeitende	6-10 Mitarbeitende		Mehr als 10 Mitarbeitende	
	Ziel / Motivation	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	Soziale / genossenschaftliche Ausrichtung		Regionalwirtschaftliche Ausrichtung	
	Kooperationen	Touristische Leistungsträger	Lokales Gewerbe (Handwerk)	Einheimische (Privat-)Personen	Co-Workende	
	Geldgeber	Öffentliche Hand		Privates Unternehmen		
Angebot	(Büro-)Ausstattung	Einfacher Schreibtisch	Komplettausstattung (u.a. Drucker/Beamer, Boards etc.)		Kreativ räume	
	Mietdauer	Stundenweise		Tageweise	Monatsweise (langfristig)	
	Beruflicher Austausch	Kein Austausch		Austausch auf privater Basis	Organisierter Austausch (u.a. Seminare, Kurse, Events)	
	Freizeit & Soziales	Keine Freizeitaktivitäten		Eigenständige Freizeitaktivitäten	Organisierte Freizeitaktivitäten (bspw. Yoga, Ausflüge etc.)	
	Übernachtung	Ja		Nein		
	Verpflegung	Inklusiv e		Selbstv ersorgung		
	Komfortlevel	*****		***		*
Gästestruktur	Fokus	Gäste		Einheimische	Zweitheimische	
	Zielgruppe	Einzelpersonen	Paare	Familien	Teams	
	Nutzungsintensität	Regelmässige Nutzung		Unregelmässige Nutzung	Einmalige Nutzung	

Abbildung 4: Morphologischer Kasten Pendlerhafen / Quelle: Eigene Darstellung

Benchmark: Pendlerhafen

Das Denkerhaus Ammersee ist ein klassischer Coworking-Space, welcher durch eine Genossenschaft betrieben wird. Aufgrund der Lage der Gemeinde in Pendeldistanz zur Stadt München entstand die Idee, Einheimischen und Personen aus dem Umkreis die Möglichkeit zu geben im Gebiet ihres Wohnsitzes in einem Pendlerhafen zu arbeiten und auf unnötige Pendelzeit zu verzichten. Der Fokus liegt bei diesem Angebot weniger auf dem Austausch der Nutzenden untereinander. Vielmehr werden hier professionelle Arbeitsplätze mit Büromöbeln, Stauraum und Postadresse angeboten, wodurch auch längerfristige Mieten für Nutzende attraktiv werden. Wichtig ist dabei eine Zugangsmöglichkeit mit eigenem Schlüssel, sodass Nutzende den Space 24/7 nutzen können. Verpflegung wird in dieser Variante des Coworking-Space nicht angeboten, da es das Ziel ist, dass Nutzende in der Gemeinde konsumieren und somit die Wertschöpfung erhöht wird. Da es sich um ein Projekt mit regionalwirtschaftlichem Fokus handelt, wurde es in der Initialphase mit öffentlichen Geldern unterstützt.

Situation in Graubünden: Pendlerhafen

In Graubünden ist in Schluen mit dem surselva impact lab ein Startup- und Innovationszentrum entstanden, das verschiedene Bedürfnisse abdecken soll (z.B. Coworking, Startup Space, Ateliers) und das mit seinem «Remote & Corporate Office»-Angebot auch dem Bereich Pendlerhafen zugeordnet werden kann. Das Angebot richtet sich explizit an Unternehmen des Dreiecks Zürich - München – Mailand, deren Mitarbeitende in der Region leben und zum «Arbeiten statt Pendeln» animiert werden. Das Projekt versteht sich nicht nur als Arbeitsort, sondern als Treiber für Innovation im Berggebiet, das dazu beiträgt, attraktive Arbeitsplätze in der Region zu schaffen und den Herausforderungen der Berggebiete zu begegnen. Aufgrund der Lage am Rande von Schluen eignet sich der Standort vor allem für Personen, die mit dem Auto anreisen. Das surselva impact lab kann derzeit als einziges Pendlerhafen-Beispiel für Graubünden identifiziert werden.

2.2.2.2 Klassischer Coworking-Space

Coworking-Space im urbanen Umfeld

Tabelle 4: Charakteristika Coworking-Space im urbanen Umfeld

Kriterium	Beschrieb
Klassifizierung	Interaktionsorientierter Coworking-Space mit Fokus auf Einheimische
Zielgruppe	Individualpersonen (oft selbständig tätige Personen, u.a. aus der Kreativbranche oder von Start-ups)
Bedürfnisse der Zielgruppe	Nutzende suchen sowohl Zusammenarbeit mit der Community (interaktionsorientiert) als auch ein gutes Raumangebot mit gemeinschaftlichen Arbeitsbereichen und abgeschlossenen Einzelbüros und Gruppenräumen (arbeitsorientiert)
Anbieter	Spezialisierte Coworking-Anbieter

Quelle: Eigene Darstellung

Der Hauptgrund für die Entstehung von Coworking-Spaces im urbanen Umfeld ist auf das Bedürfnis nach gut eingerichteten Arbeitsplätzen zurückzuführen. Dies insbesondere aufgrund eingeschränkter Platzverhältnisse resp. auf einen Platzmangel im Homeoffice. Allerdings geht das Verlangen nach einem Coworking-Space über das reine Platzbedürfnis hinaus: Ein kreativer Austausch mit der Community, ein Ort der Inspiration, Networking, soziale Interaktion oder ganz generell die Suche nach gemeinschaftlichen Arbeitsräumen hat das Entstehen von Coworking-Spaces im urbanen Umfeld angetrieben (vgl. Bähr et al., 2020, Weijs-Perrée et al., 2019). Insofern wird auch die Abgrenzung zum Hoteloffice ersichtlich, welches ausschliesslich das Bedürfnis nach Platz und Ruhe befriedigt, während ein Coworking-Space weit mehr als bloss ein Arbeitsplatz ausserhalb des privaten Lebensraums ist.

Die Zielgruppen eines Coworking-Spaces im urbanen Umfeld – auch als klassischer Coworking-Space einzuordnen – sind demnach im Kreativbereich tätige Individualpersonen, welche eine inspirierende Arbeitsgruppe suchen. Dabei suchen diese Personen ein vielfältiges Raumangebot, welches hauptsächlich aus gemeinschaftlichen Arbeitsräumen und zusätzlich auch aus abgeschlossenen Büros (Einzelbüros, Teamräume) und Besprechungsräumen besteht. Um einen Coworking-Space im urbanen Umfeld betreiben zu können, ist durchschnittlich ein Platzangebot von rund 500 m² zu bieten. Services wie eine stabile Internetverbindung, eine Basisversorgung (bspw. Teeküche) oder die Betreuung durch Personal sowie ein entsprechendes Community-Management werden ebenfalls erwartet (vgl. Bähr et al., 2020).

Coworking-Space im ländlichen Umfeld

Tabelle 5: Charakteristika Coworking-Space im ländlichen Umfeld

Kriterium	Beschrieb
Klassifizierung	Interaktionsorientierter Coworking-Space mit Fokus auf Ein-/Zweitheimische
Zielgruppe	Individualpersonen (oft selbständig tätige Personen)
Bedürfnisse der Zielgruppe	Nutzende suchen die Zusammenarbeit mit der Community sowie einen kreativen Austausch und sind an längerfristigen Beziehungen interessiert (interaktionsorientiert).
Anbieter	Mehrheitlich private Anbieter respektive wenig professionalisiertes Angebot (im Sinne der Selbsthilfe entstehen Coworking-Spaces im ländlichen Raum eher aufgrund privater Initiative).

Quelle: Eigene Darstellung

Der Hauptgrund für die Entstehung von Coworking-Spaces im ländlichen Umfeld ist in erster Linie die Suche nach einem sozialen Umfeld. Der Aspekt des Platzmangels ist bei der Nutzung von Coworking-Spaces im ländlichen Umfeld dagegen oftmals von untergeordneter Bedeutung, weil Platzmangel zu Hause auf dem Land kein Grund ist, einen Coworking-Space aufzusuchen. Nutzerinnen und Nutzer von Coworking-Spaces im ländlichen Umfeld sind nebst einem kreativen Austausch besonders auch an langfristigen Beziehungen untereinander interessiert. Community-Building ist ein zentraler Aspekt (vgl. Bähr et al., 2020).

Die Zielgruppe eines Coworking-Spaces im ländlichen Umfeld ist, analog dem Coworking-Space im urbanen Umfeld, im Bereich kreativ tätiger Individualpersonen zu finden. Obwohl diese Zielgruppe zwar den Austausch und die Interaktion sucht, werden trotzdem tendenziell eher Einzelbüros resp. -arbeitsplätze gesucht. Dieses etwas paradoxe Phänomen ist darin begründet, dass die soziale Abgeschiedenheit auf dem Land zu gewissen geistigen Barrieren führen kann. Der Austausch findet in gemeinschaftlichen Räumen (bspw. Aufenthaltsraum, Küche) oder ansonsten am jeweiligen Arbeitsplatz der betreffenden Personen statt.

Gerade weil diese Zielgruppe nicht in erster Linie einen Arbeitsplatz sucht, ist ein hochwertiges Raumangebot wichtig, um einen klaren Mehrwert gegenüber dem Arbeitsplatz im Eigenheim zu bieten. Da die Zielgruppe aber kleiner ist als in der Stadt, ist bei einem Coworking-Space im ländlichen Umfeld ein Platzangebot von rund 250 m² oftmals ausreichend. Auch Services sind wichtig, allerdings ist in besonderem Ausmass ein entsprechendes Community-Management ein Erfolgsfaktor. Im Gegensatz zur Stadt geschieht dies auf dem Land, aufgrund der Kleinstrukturiertheit, eher noch ehrenamtlich (vgl. Bähr et al., 2020).

Während im urbanen Umfeld der klassische Coworking-Space eine dominante Rolle einnimmt, haben sich im ländlichen Umfeld diverse Unterarten herausgebildet.

Klassischer Coworking -Space						
	Kriterium	Ausprägung				
Betrieb	Tourismusintensität	Touristisches Gebiet		Nicht-touristisches Gebiet		
	Lage	Urbaner Raum (Ballungsraum)		Periphere Lage		
	Betriebsdauer	Saisonal		Ganzjährig		
	Betriebsgrösse	Bis 5 Mitarbeitende	6-10 Mitarbeitende	Mehr als 10 Mitarbeitende		
	Ziel / Motivation	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	Soziale / genossenschaftliche Ausrichtung	Regionalwirtschaftliche Ausrichtung		
	Kooperationen	Touristische Leistungsträger	Lokales Gewerbe (Handwerk)	Einheimische (Privat-)Personen	Co-Workende	
	Geldgeber	Öffentliche Hand		Privates Unternehmen		
	(Büro-)Ausstattung	Einfacher Schreibtisch	Komplettausstattung (u.a. Drucker/Beamer, Boards etc.)		Kreativ räume	
Angebot	Mietdauer	Stundenweise		Tageweise	Monatsweise (langfristig)	
	Beruflicher Austausch	Kein Austausch		Austausch auf privater Basis	Organisierter Austausch (u.a. Seminare, Kurse, Events)	
	Freizeit & Soziales	Keine Freizeitaktivitäten		Eigenständige Freizeitaktivitäten	Organisierte Freizeitaktivitäten (bspw. Yoga, Ausflüge etc.)	
	Übernachtung	Ja		Nein		
	Verpflegung	Inklusiv		Selbstversorgung		
	Komfortlevel	****	***		*	
	Fokus	Gäste		Einheimische	Zweitheimische	
Gästestruktur	Zielgruppe	Einzelpersonen	Paare	Familien	Teams	Firmen
	Nutzungsintensität	Regelmässige Nutzung		Unregelmässige Nutzung	Einmalige Nutzung	

Abbildung 5: Morphologischer Kasten Klassischer Coworking-Space / Quelle: Eigene Darstellung

Benchmark: Coworking-Space im ländlichen Umfeld

Wie die Beispiele Kreativ Fabrik 62 und Mountain LAB Adelboden zeigen, können klassische Coworking-Spaces sowohl im stadtnahen Umfeld (Luzern) oder auch in peripheren und touristischen Regionen (Adelboden) liegen. Das Geschäftsmodell liegt bei diesen Angeboten darin, den Mieterinnen und Mietern einen Raum zum kreativen Arbeiten anzubieten, basierend auf einer umfangreichen Ausstattung für die tägliche Arbeit. In den genannten Beispielen existiert die Möglichkeit, sich gastronomisch zu verpflegen, da im ländlichen Raum das Angebot an Gastronomie oftmals eingeschränkt ist. Darüber hinaus werden Events oder Veranstaltungen organisiert, welche die kreative Arbeit stimulieren sollen und somit den Aspekt der Interaktion zwischen den Nutzenden abdecken. Während die Kreativ Fabrik 62 vor allem einheimische Nutzende anspricht, werden im Mountain LAB Adelboden auch sehr stark touristisch orientierte Nutzende anvisiert. Somit ist im zweiten Fall der Übergang zu einem Workation Angebot fließend.

Situation in Graubünden: Coworking-Space im ländlichen Umfeld

In Graubünden ist das Angebot im Bereich (klassischer) Coworking-Spaces am weitesten entwickelt – im Vergleich zu den anderen Ausprägungsformen (Pendlerhafen, Bottom Hub etc.). Das Angebot ist vielfältig und sowohl auf Einheimische, Zweitheimische als auch auf Touristen ausgerichtet. Teilweise lässt sich diese Zielgruppen-Ausrichtung relativ klar abgrenzen, teilweise verschwimmen diese Grenzen. Dies spiegelt sich sowohl in der Angebotsbeschreibung auf den Webseiten wider, als auch in der Gestaltung der Preismodelle. So bietet z.B. das eher auf Einheimische ausgerichtete Bockoffice in Chur lediglich Monatstarife an. Wohingegen Coworking-Spaces, die sowohl Einheimische als auch Touristen ansprechen, verschiedene Preismodelle offerieren (z.B. Stunden-, Tages- oder Mehrtagestarife sowie fixe Dauermieten) – als Beispiele lassen sich hier CoWork Engadin in Samedan, ALPEAN Coworking in Laax oder miaEngiadina mit mehreren Standorten im Unterengadin nennen.

Ein besonderes Angebot bietet GALAAXY auf dem Crap Sogn Gion auf 2252 m ü. M. Da die GALAAXY Coworking-Spaces nur per Bergbahn erreichbar sind und nur Tagestickets für den Coworking-Space angeboten werden, kann dieses Angebot als tagestouristisch ausgerichtet eingeordnet werden (für Einheimische und Gäste) und stellt damit eine Spezialausprägung dar.

Zusätzlich ist in Graubünden das Angebot der Coworking-Spaces von Kooperationen zwischen Coworking-Space-Anbietern und touristischen Unternehmen geprägt. Aufgrund dieser Kooperationen können die Grenzen zwischen (klassischen) Coworking-Spaces und Workation verschwimmen. Die Coworking-Spaces in Graubünden bieten in der Regel selbst keine Übernachtungsmöglichkeiten. In Kooperation mit Partnern werden jedoch Pakete mit Übernachtung (und ggf. weiteren Dienstleistungen und Services) möglich. Beispielsweise bietet das Peaks Place in Laax in Kooperation mit ALPEAN Coworking Wochenpauschalen an, die als Workation zu bezeichnen sind (siehe dazu Kapitel 2.1.4 Workation).

Exkurs: Shared Desk

Des Weiteren ist in Graubünden häufig die Spezialausprägung der «Shared Desks» zu finden. Diese können als Arbeitsplätze beschrieben werden, deren Nutzung nicht auf Dauer oder Wiederholung angelegt ist und deren Nutzende selten das Motiv der kollaborativen Zusammenarbeit verfolgen. Diese «Shared Desks» finden sich z.B. in Hotel-Lobbies, Cafés/Restaurants oder auch bei professionellen Coworking-Space-Anbietern und werden sowohl von Einheimischen als auch Gästen verwendet, welche kurzfristig und kurzzeitig einen Arbeitsplatz benötigen.

2.2.2.3 Bottom Hub

Tabelle 6: Charakteristika Bottom Hub

Kriterium	Beschrieb
Klassifizierung	Interaktionsorientierter Coworking-Space mit Fokus auf Ein-/Zweitheimische
Zielgruppe	Individualpersonen (oft selbständig tätige Personen)
Bedürfnisse der Zielgruppe	Nutzende suchen in erster Linie die Zusammenarbeit mit der Community und einen kreativen Austausch und sind an längerfristigen Beziehungen interessiert; zudem soll ein gemeinschaftlicher Treffpunkt am Wohnort entstehen
Anbieter	Initiative von Privatpersonen

Quelle: Eigene Darstellung

Als Spezialform eines Coworking-Space im ländlichen Umfeld hat sich der Bottom Hub herausgebildet. Besonders auf dem Land haben private Gründerinnen und Gründer, nebst dem klassischen Bedürfnis nach Platz, auch einen Bedarf an einer sozialen Arbeitsumgebung und sozialen Kontakten während der Arbeitszeit. Bei einem Bottom Hub wird daher auch nicht ein wirtschaftliches Interesse, sondern vielmehr ein soziales Interesse verfolgt. Ein niederschwelliges Angebot soll gleichgesinnte Personen anziehen und nach dem Prinzip «einfach mal machen» kann jede und jeder einen eigenen Bottom Hub eröffnen. Die Absicht ist denn auch die Schaffung eines zuverlässig geöffneten Ortes als gemeinschaftlicher Treffpunkt am Wohnort, welcher als Vernetzungsraum und Treffpunkt dient (vgl. Bähr et al., 2020).

Besonders Individualpersonen kommen als Nutzerinnen und Nutzer in Frage. In einem überschaubaren Kreis von bis zu acht Coworkerinnen und Coworkern kommt diese Gruppe zum individuellen Arbeiten zusammen. Solche Gruppen zeichnen sich durch wenig Fluktuation aus. Für einen Bottom Hub sind bereits kleine Räumlichkeiten (bis ca. 150 m²) ausreichend. Eine parallele Nutzung als Arbeitsraum, Ausstellungsfläche und Veranstaltungslokal ist oftmals gewollt und gesucht. Je nach Bedarf und Möglichkeiten können unterschiedliche Services und Angebote offeriert werden, allerdings ist dies kein Muss. Wichtig hingegen ist ein eigenständig betriebenes Community-Management (vgl. Bähr et al., 2020).

Bottom Hub						
	Kriterium	Ausprägung				
Betrieb	Tourismusintensität	Touristisches Gebiet		Nicht-touristisches Gebiet		
	Lage	Urbaner Raum (Ballungsraum)		Periphere Lage		
	Betriebsdauer	Saisonal		Ganzjährig		
	Betriebsgrösse	Bis 5 Mitarbeitende	6-10 Mitarbeitende	Mehr als 10 Mitarbeitende		
	Ziel / Motivation	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	Soziale / genossenschaftliche Ausrichtung	Regionalwirtschaftliche Ausrichtung		
	Kooperationen	Touristische Leistungsträger	Lokales Gewerbe (Handwerk)	Einheimische (Privat-)Personen	Co-Workende	
	Geldgeber	Öffentliche Hand		Privates Unternehmen		
Angebot	(Büro-)Ausstattung	Einfacher Schreibtisch	Komplettausstattung (u. a. Drucker/Beamer, Boards etc.)		Kreativräume	
	Mietdauer	Stundenweise	Tageweise	Monatsweise (langfristig)		
	Beruflicher Austausch	Kein Austausch	Austausch auf privater Basis		Organisierter Austausch (u. a. Seminare, Kurse, Events)	
	Freizeit & Soziales	Keine Freizeitaktivitäten	Eigenständige Freizeitaktivitäten	Organisierte Freizeitaktivitäten (bspw. Yoga, Ausflüge etc.)		
	Übernachtung	Ja		Nein		
	Verpflegung	Inklusive		Selbstversorgung		
	Komfortlevel	*****	***		*	
Gäbestruktur	Fokus	Gäste		Einheimische	Zweitheimische	
	Zielgruppe	Einzelpersonen	Paare	Familien	Teams	Firmen
	Nutzungsintensität	Regelmässige Nutzung		Unregelmässige Nutzung	Einmalige Nutzung	

Abbildung 6: Morphologischer Kasten Bottom Hub / Quelle: Eigene Darstellung

Benchmark: Bottom Hub

In Bottom Hubs führt der Austausch mit anderen Personen dazu, dass Anregungen und Inspirationen die eigene Arbeit befruchten, auch wenn nicht gemeinsam an Projekten gearbeitet wird. In grossen Städten gibt es bekannte Hubs, wie beispielsweise das Impact Hub Zürich. Das PINZHUB macht deutlich, dass mithilfe öffentlicher Unterstützung solche Initiativen durchaus auch in peripheren ländlichen Regionen eine Chance haben. So wurden mit öffentlichen und EU-Geldern (Anschubfinanzierung und teilweise Finanzierung des laufenden Betriebs) in unterschiedlichen Betreibermodellen (Stiftungen, Gemeinden, GmbH) vier verschiedene Bottom Hubs in den Salzburger Bergtälern des Pinzgau errichtet. In Grossraumbüros möchte man vor allem jungen Einwohnern eine attraktive Arbeitsumwelt und Raum zum Austausch beim Arbeiten bieten. Das Projekt soll gezielt gegen die Abwanderung kreativer Köpfe aus der Peripherie dienen und den Zusammenhalt der arbeitenden Bevölkerung stärken.

Situation in Graubünden: Bottom Hub

Als Beispiel für einen Bottom Hub in Graubünden kann Coworking Prättigau / Davos, das von der Werbe- und Kommunikationsagentur pr24 aus Schiers betrieben wird, aufgeführt werden. Das Angebot ist jedoch sehr vielfältig, so dass es nicht ausschliesslich dem Bottom Hub zuzuordnen ist. Die Angebotspalette reicht vom Internet-Café, das stundenweise genutzt werden kann, bis zum persönlichen Ganzjahresarbeitsplatz. Auch für ein Team-Retreat gibt es ein passendes Angebot. Zudem organisieren die Betreiber auf Wunsch Rahmenprogramme für die Nutzenden. Verschiedene Preismodelle sind für diese unterschiedlichen Nutzungsarten ausgearbeitet worden. Zum Bottom Hub macht das Coworking Prättigau / Davos nicht nur die eigene Bezeichnung «Gemeinschaftsbüro», sondern auch die Hauptidee, ein Ort für Austausch und Inspiration zu sein und «dass einzelne Arbeitnehmer an einem gemeinsamen Ort zusammenkommen, um mehr Produktivität und ein Gefühl der Gemeinschaft zu geniessen» (Coworking Prättigau/Davos, 2022). Die zentrale Lage im Dorfzentrum Schiers macht Coworking Prättigau / Davos attraktiv für Einheimische aus der Region. Coworking Prättigau / Davos ist Mitglied der VillageOffice Genossenschaft, die gegründet wurde, um regionales Coworking zu entwickeln und neue Arbeitsformen zu fördern. Anfang 2022 ist VillageOffice in die Organisationen 'CommunityOffice' und 'Flesk' (im Aufbau) überführt worden.

2.2.2.4 Neue Dorfmitte

Tabelle 7: Charakteristika Neue Dorfmitte

Kriterium	Beschrieb
Klassifizierung	Interaktionsorientierter Coworking-Space mit Fokus auf Ein-/Zweitheimische
Zielgruppe	Individualpersonen (oft selbständig tätige Personen)
Bedürfnisse der Zielgruppe	Nutzende suchen die Zusammenarbeit mit der Community und einen kreativen Austausch und sind an längerfristigen Beziehungen interessiert. Im Weiteren soll ein gemeinschaftlicher Treffpunkt am Wohnort entstehen, welcher unter Umständen auch das Vereinsleben ersetzt (die Neue Dorfmitte als Treffpunkt übernimmt ähnliche Funktionen wie ein klassischer Freizeitverein).
Anbieter	Initiative von Privatpersonen, KMU und/oder lokalen Behörden

Quelle: Eigene Darstellung

Die Neue Dorfmitte ist ein Coworking-Space mit aggregierten Zusatzangeboten und bildet sich am Übergang zwischen Stadt und Land aus. Mit der Entstehung einer Neuen Dorfmitte soll dem Donut-Effekt² entgegengewirkt werden. Die Neue Dorfmitte ist auch als Dorfontwicklungs-/belebungskonzept zu sehen. Die Basis bildet ein klassischer Coworking-Space, um welchen sich weitere Services und Nutzungen ansiedeln sollen. Dies können Cafés oder Seminar- und Veranstaltungsräume sein oder auch eine Poststelle, ein Regionalladen, eine Bäckerei, ein Ärztehaus, ein Seniorentreff, eine Bibliothek oder weitere Betriebe. Der Hauptvorteil einer solchen Mischnutzung ist die hohe wirtschaftliche Resilienz aufgrund einer expliziten Diversifizierung (vgl. Bähr et al., 2020).

Eine Neue Dorfmitte richtet sich verstärkt an eine jüngere Zielgruppe und an Neuzuzügerinnen und -zuzüger, welche sich eine Alternative zu den bestehenden Treffpunkten (Vereine etc.) wünschen. Als Räumlichkeiten kommt ein breites Spektrum einer Grundinfrastruktur in Frage: Dies kann bspw. ein ehemaliges Ladenlokal sein. Eine parallele Nutzung sowohl als Arbeitsraum als auch als Ausstellungsfläche und Veranstaltungsort (Konzerte, Vernissagen, Partys etc.) und somit als Treffpunkt im Ort ist wichtig. Ein Full-Service-Angebot (bspw. mit Schlüsselübergabe, einem zentral organisierten Reinigungsservice und einem Catering) können daher wichtig sein (vgl. Bähr et al., 2020).

Neue Dorfmitte						
	Kriterium	Ausprägung				
Betrieb	Tourismusintensität	Touristisches Gebiet		Nicht-touristisches Gebiet		
	Lage	Urbaner Raum (Ballungsraum)		Periphere Lage		
	Betriebsdauer	Saisonal		Ganzjährig		
	Betriebsgrösse	Bis 5 Mitarbeitende	6-10 Mitarbeitende	Mehr als 10 Mitarbeitende		
	Ziel / Motivation	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	Soziale / genossenschaftliche Ausrichtung	Regionalwirtschaftliche Ausrichtung		
	Kooperationen	Touristische Leistungsträger	Lokales Gewerbe (Handwerk)	Einheimische (Privat-)Personen	Co-Workende	
	Geldgeber	Öffentliche Hand		Privates Unternehmen		
	Angebot	(Büro-)Ausstattung	Einfacher Schreibtisch	Komplettausstattung (u.a. Drucker/Beamer, Boards etc.)		Kreativräume
Mietdauer		Stundenweise	Tageweise		Monatsweise (langfristig)	
Beruflicher Austausch		Kein Austausch	Austausch auf privater Basis		Organisierter Austausch (u.a. Seminare, Kurse, Events)	
Freizeit & Soziales		Keine Freizeitaktivitäten	Eigenständige Freizeitaktivitäten		Organisierte Freizeitaktivitäten (bspw. Yoga, Ausflüge etc.)	
Übernachtung		Ja		Nein		
Verpflegung		Inklusive		Selbstversorgung		
Komfortlevel		*****		***	*	
Gästeprofil		Fokus	Gäste		Einheimische	Zweitheimische
	Zielgruppe	Einzelpersonen	Paare	Familien	Teams	Firmen
	Nutzungsintensität	Regelmässige Nutzung		Unregelmässige Nutzung	Einmalige Nutzung	

Abbildung 7: Morphologischer Kasten Neue Dorfmitte / Quelle: Eigene Darstellung

² Als Donut-Effekt wird die Verweisung von Innenstädten beschrieben. Besonders Kleinstädte in Agglomerationen oder auf dem Land sind von dieser Entwicklung betroffen, wenn am Stadtrand neue, belebte Zentren zum Wohnen, Arbeiten und Einkaufen entstehen und dabei Geschäfts- und Bürolokalitäten in den Zentren mehr und mehr leer stehen und sich dadurch auch die lokale Gastronomie zurückzieht (vgl. Scarpate, 2020).

Benchmark: Neue Dorfmitte

Das Projekt COCONAT in Deutschland zeigt deutlich, inwieweit ein Coworking-Space auch über den eigenen Betrieb ausstrahlen kann. Dieses Projekt wurde von jungen Personen mit Unterstützung von EU-Mitteln auf einem ehemaligen Gutsgebäude in einem sehr ländlichen Kontext umgesetzt. Neben Workation und Retreat-Angeboten ist es den Initianten dieses Projektes besonders wichtig, das Dorf wirtschaftlich und sozial zu beleben. Auf Basis eines genossenschaftlichen Modells werden Personen aus der Region und Gäste aus aller Welt zusammengeführt, um ländliche Entwicklung zu fördern und ein innovatives Tourismusmodell umzusetzen, das Workation, Coworking und Coliving vereinbart. Auch wenn in diesem Angebot «klassisch» der individuellen Arbeit in geteilten Räumen nachgegangen werden kann, liegt der Fokus darin, etwas gemeinsam zu gestalten. Beispielsweise können Gäste bei Mitarbeit im Projekt kostenlos Kost und Logie erhalten und es werden auch eigene Projekte zur nachhaltigen Landwirtschaft (Permakultur) durchgeführt. Die Arbeitsräume selbst sind über das gesamte Gelände verteilt. Daneben gibt es auch Praxisräume zum handwerklichen Austausch in ehemaligen Scheunen. Das Projekt zeigt, dass bei der Neuen Dorfmitte auch soziale Innovationen (neue Wege der Zusammenarbeit, Austausch zwischen Einheimischen und Gästen, neue Potenziale für die Region) eine wichtige Rolle spielen. So wird in diesem Projekt auch der Austausch mit lokalen Vereinen und der Politik gefördert, was dem Aspekt des «Community Building» zuträglich ist.

Situation in Graubünden: Neue Dorfmitte

Am Eingang der Viamala Schlucht entsteht auf dem unteren Rosabüel in Thusis bis 2023 ein Ort, der dem Gedanken der neuen Dorfmitte zugeordnet werden kann, auch wenn das Projekt nicht in einem Dorfkern verortet ist und sich nicht ausschliesslich an Einheimische wendet. Geplant sind im Rahmen des Projekts viamalastorys.ch, zwei verbundene, dreistöckige Gebäude. In diesen entstehen Zimmer, die sich zu Appartements verbinden lassen, eine Sportwerkstatt sowie Räume für Co-Working und Kurse. Zudem ist ein Lounge-, Bar- und Essbereich geplant, in dem Begegnungen zwischen Bikern und Businessleuten stattfinden sollen. Das Ziel des Projektes ist, in der gesamten Schweiz Geschäftskunden anzusprechen, die zum Arbeiten, Übernachten und für Freizeitaktivitäten an diesen Ort kommen. Diverse Bike- und Mountainbike-Routen starten hier; im Gebäude findet sich die nötige Infrastruktur für das Co-Working, Meetings und Kurse. Teams von bis zu zwölf Leuten, Businessgäste und lokale Leistungsträger sollen angesprochen werden, sich hier treffen und austauschen – Arbeits- und Freizeitwelt sollen verschmelzen. Die Gäste der viamalastorys.ch sollen in Beziehung und Austausch treten zu den Menschen, die in Thusis leben (Jakober, o.D.). Regelmässige kulturelle und themenspezifische Events sollen den Austausch und die persönliche sowie regionale Entwicklung fördern. Das verbindende Element ist das Biken.

2.2.2.5 Retreat

Tabelle 8: Charakteristika Retreat

Kriterium	Beschrieb
Klassifizierung	Interaktionsorientierter Coworking-Space mit Fokus auf Gäste
Zielgruppe	Hauptzielgruppe: Gruppen (Arbeitsteams) Untergeordnete Zielgruppe: Jüngere Individualpersonen (Firmengründer/-innen, Freischaffende, Studierende)
Bedürfnisse der Zielgruppe	Nutzende suchen einerseits ein gemeinschaftliches Erlebnis, wollen aber andererseits auch konzentriert an einem Projekt arbeiten können (bspw. Strategieplanung, Businessplan-Erstellung, Studienarbeit etc.); durch das Arbeiten und Leben am gleichen Ort entsteht eine «Community auf Zeit».
Anbieter	BnB's, Landhotels etc. (das Angebot variiert zwischen einfachen Mehrbettzimmern bis hin zu luxuriösen Suiten)

Quelle: Eigene Darstellung

Der Retreat kann als Coworking-Space mit touristischem Hintergrund eingestuft werden. Während auf der einen Seite klassische Tagungshotels und Convention Centers mit einem perfektionierten Angebot überzeugen, bieten Retreats ein kleineres, persönlicheres Erlebnis «mit Ecken und Kanten». Ein Retreat ist eine Kombination aus einem Coworking-Space, einer Übernachtungsmöglichkeit und einer inspirierenden Gemeinschaft und bildet sich daher oftmals an abgelegenen Orten im ländlichen Raum aus (vgl. Bähr et al., 2020; Werther et al., 2021).

Retreats richten sich an eine junge, urbane Zielgruppe: Gruppen (Arbeitsteams), aber auch Firmengründerinnen und Firmengründer, Freiberuflerinnen und Freiberufler sowie Studierende kommen als Gäste in Frage. Die Motivation zur Nutzung eines Retreats ist das konzentrierte Arbeiten an einem Projekt, einem Businessplan, einer Jahresstrategie oder einem Forschungs-/Studienarbeitsprojekt. Der Fokus ist somit auf die Arbeit und erst zweitrangig auf das Vergnügen gelegt. Oftmals verweilen die Gäste für mehrere Tage oder sogar Wochen. In einem Retreat herrscht grundsätzlich eine offene und zugängliche Atmosphäre. Es werden sowohl Gäste aus dem Ort als auch von weit entfernt empfangen und ein aktives Community-Management und somit die Verfolgung eines kollaborativen Ansatzes sind prägnante Ausprägungen (vgl. Bähr et al., 2020; Werther et al., 2021).

Während bei Workation die Ausführung der gewöhnlichen Tätigkeiten einzelner Personen im Fokus steht, konzentrieren sich Retreats primär auf das Erlernen neuer Skills oder die Bearbeitung unternehmerischer Entscheidungen innerhalb kleiner Gruppen fernab des Bürogebäudes sowie -alltags. Daher werden Retreats vor allem durch Arbeitsteams nachgefragt, welche dabei gerne besondere Aufgaben zusammen an einem aussergewöhnlichen Ort erledigen möchten (GFOS, 2020).

Nebst den bekannten Coworking-Möglichkeiten wird auch eine Unterkunft geboten, wobei das Spektrum der Angebotspalette stark variiert (vom luxuriösen Einzelzimmer bis zum einfachen Mehrbettzimmer). Ein Retreat zeichnet sich aus durch eine Balance aus professioneller Arbeitsumgebung und Wohlfühlbereichen und hat sowohl eine richtige Ansprache für Anzugträgerinnen und Anzugträger wie auch für Bachelor-Studierende (vgl. Bähr et al., 2020; Werther et al., 2021).

Retreat					
	Kriterium	Ausprägung			
Betrieb	Tourismusintensität	Touristisches Gebiet		Nicht-touristisches Gebiet	
	Lage	Urbaner Raum (Ballungsraum)		Periphere Lage	
	Betriebsdauer	Saisonal		Ganzjährig	
	Betriebsgrösse	Bis 5 Mitarbeitende	6-10 Mitarbeitende	Mehr als 10 Mitarbeitende	
	Ziel / Motivation	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	Soziale / genossenschaftliche Ausrichtung	Regionalwirtschaftliche Ausrichtung	
	Kooperationen	Touristische Leistungsträger	Lokales Gewerbe (Handwerk)	Einheimische (Privat-)Personen	Co-Workende
	Geldgeber	Öffentliche Hand		Privates Unternehmen	
	Angebot	(Büro-)Ausstattung	Einfacher Schreibtisch	Komplettausstattung (u.a. Drucker/Beamer, Boards etc.)	Kreativ räume
Mietdauer		Stundenweise	Tageweise	Monatsweise (langfristig)	
Beruflicher Austausch		Kein Austausch	Austausch auf privater Basis	Organisierter Austausch (u.a. Seminare, Kurse, Events)	
Freizeit & Soziales		Keine Freizeitaktivitäten	Eigenständige Freizeitaktivitäten	Organisierte Freizeitaktivitäten (bspw. Yoga, Ausflüge etc.)	
Übernachtung		Ja		Nein	
Verpflegung		Inklusive		Selbstversorgung	
Komfortlevel		*****	***	*	
Gästeprofil		Fokus	Gäste	Einheimische	Zweithemische
	Zielgruppe	Einzelpersonen	Paare	Familien	Teams Firmen
	Nutzungsintensität	Regelmässige Nutzung	Unregelmässige Nutzung	Einmalige Nutzung	

Abbildung 8: Morphologischer Kasten Retreat / Quelle: Eigene Darstellung

Benchmark: Retreat

Das Mesnerhof-C Cabin, Camp & Co in Österreich zeigt exemplarisch, wie die touristische Nutzung von Coworking im Rahmen eines Retreats ausgestaltet werden kann. Ein ehemaliger Bauernhof wurde hier mit allen dazugehörigen Gebäuden komplett umgebaut und auf die Bedürfnisse von Arbeitsteams ausgerichtet. Dabei übernachteten die Gruppen in hochwertig renovierten Selbstversorgerhäusern (10 Personen oder 27 Personen) und finden viele attraktive Rückzugsmöglichkeiten, um in Kleingruppen oder als gesamtes Team inspiriert von der Natur neue Projekte oder Prozesse zu entwickeln. Es braucht dazu keine Vielzahl hochprofessioneller fixer Arbeitsplätze. Vielmehr sollen die Räumlichkeiten zur Inspiration beitragen. Das gemeinsame Kochen wirkt im Sinne des Teambuildingaspekts. Die Location wird von vielen internationalen Firmen für ihre Retreats nachgefragt.

Das Mountain Lab Adelboden geht hingegen den Weg, Teams die Räumlichkeiten zum gemeinsamen Arbeiten in ihren Coworking-Spaces zur Verfügung zu stellen und über Kooperationen mit lokalen Hotels den Aspekt der Übernachtung abzudecken.

Eine weitere Ausgestaltungsmöglichkeit für Retreats zeigt der Anbieter Hackerparadise. Der Anbieter organisiert Retreat-Reisen in die ganze Welt. Das Angebot richtet sich dabei nicht an bestehende Arbeitsteams. Vielmehr formieren sich während diesen gemeinsamen Reisen Gruppen, in welcher die Teilnehmenden an gemeinsamen Ideen oder kollektiv an ihren Projekten arbeiten können. In Destinationen in aller Welt ist dabei der Kontakt zur lokalen Bevölkerung sehr wichtig. Es wird in Unterkünften der einheimischen Bevölkerung genächtigt (Community Based Model) und der Austausch zur lokalen Bevölkerung wird aktiv gesucht.

Situation in Graubünden: Retreat

Grundsätzlich gibt es in Graubünden zahlreiche Beherbergungsbetriebe, die Angebote unter den Begriffen «Seminar», «Konferenz», «Meeting», «Incentive» oder «Event» anbieten. Ein Grossteil dieser Betriebe bietet den Gästen resp. Gruppen auf Wunsch ein individuelles Rahmenprogramm, das Elemente des Retreats, z.B. gemeinsames Kochen, Ausflüge, Kurse etc. umfassen kann. Die Kombination aus Übernachtung, Freizeit- und Arbeitselementen ist gegeben. Die Abgrenzung und eindeutige Identifikation von Retreats ist für Graubünden schwierig. Entsprechend ist auch die Suche nach Retreat-Angeboten in Graubünden eher aufwändig; verschiedene Suchbegriffe sind anzuwenden und die Angebote auf ihre Eignung für einen Retreat (im Sinne dieser Studie) zu prüfen. Es kann zudem beobachtet werden, dass durch den Trend von Workation & Co. ein neues Wording Einzug hält. So hat z.B. das Hotel Madrisajoch in St. Antönien auf seiner Webseite den Menü-Punkt «Seminar» um den Begriff Workation ergänzt (gemeint ist nach der Definition der vorliegenden Studie Retreat). Das eigentliche Angebot und die Räumlichkeiten haben sich nicht verändert, aber das Wording des Angebotes wurde an den neuen Sprachgebrauch angepasst.

Beispiele für Retreat-Angebote in Graubünden sind das oben genannte Hotel Madrisajoch in St. Antönien. Das Boutique-Hotel mit 10 Zimmern, Wellnessgrotto, Restaurant und Tagungsräumen bietet diverse Teambuilding-Möglichkeiten, die individuell offeriert werden (Madrisajoch, o.D.). Die Abgelegenheit St. Antöniens unterstützt das Team- und Gemeinschaftserlebnis. In Mathon bietet antbirds (Anbieter für Ideation, Creation, Facilitation & Coaching) in Kooperation mit der Pensiun Laresch individuell gestaltbare Retreats an (Antbirds, o.D.). Auch hier unterstützt die Bergdorflage das Team- und Gemeinschaftserlebnis in der Natur.

In Graubünden entstehen Retreat-Möglichkeiten. Die Grösse des Angebotssegments zu beziffern ist aufgrund der Abgrenzungsproblematik allerdings nicht dienlich.

2.2.2.6 Workation

Tabelle 9: Charakteristika Workation

Kriterium	Beschrieb
Klassifizierung	Interaktionsorientierter Coworking-Space mit Fokus auf Gäste
Zielgruppe	Individualpersonen, welche entweder Arbeit mit Ferien verknüpfen wollen («Kurzzeitreisende») oder Digital Nomads («Langzeitreisende»)
Bedürfnisse der Zielgruppe	Nutzende suchen einerseits Zusammenarbeit mit der Community (interaktionsorientiert), andererseits aber auch einfach ein gutes Raumangebot mit gemeinschaftlichen Arbeitsbereichen, wo sie entweder stunden- oder tageweise oder auch monatsweise einen Arbeitsplatz mieten können (arbeitsorientiert).
Anbieter	Häufig Betreibende von klassischen Coworking-Spaces, teilweise in Kooperation mit Beherbergungsbetrieben

Quelle: Eigene Darstellung

Workation als Arbeitsort stellt – neben dem Retreat – eine weitere Form eines Coworking-Spaces mit touristischem Hintergrund dar. Diese Orte sollen den Ansprüchen von Reisenden entsprechen, die Arbeit (work) und Freizeit/Ferien (vacation) miteinander verbinden möchten und befinden sich an infrastrukturell meist gut erschlossenen Orten resp. an (Tourismus-)Hotspots. Workation bietet daher eine gute Möglichkeit zur Saisonverlängerung einer Destination, indem bspw. die Neben- oder Zwischensaison belebt wird. Im Gegensatz zum Retreat muss ein

Workation-Angebot nicht unbedingt eine Übernachtungsmöglichkeit anbieten (vgl. Bähr et al., 2020; Sindermann, 2017; Werther et al., 2021).

Ein Workation-Angebot richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen: Einerseits können dies Kurzzeit-Reisende sein, welche Arbeit mit Ferien verknüpfen wollen (bspw. im Rahmen von Workation oder Coworkation). Andererseits aber sind auch Langzeit-Reisende eine Zielgruppe, welche über einen längeren Zeitraum (Wochen, Monate oder sogar Jahre) von unterwegs arbeiten (bspw. Digital Nomads). Das Angebot entspricht im Grundsatz einem klassischen Coworking-Space, welcher einem Plug-and-Play-Anspruch («Anschliessen und Loslegen») genügen muss und sich an Reisende aller Art richtet. Es ist naheliegend, dass ein Workation-Angebot als zusätzliches Angebot zu einem klassischen Coworking-Space etabliert wird. Wichtig ist, dass nebst der wochen- oder monatsweisen Mietmöglichkeit auch eine Kurzzeit-Miete von einem Tag oder auch nur mehreren Stunden möglich ist (vgl. Bähr et al., 2020; Matsushita, 2021; Werther et al., 2021).

Im Gegensatz zu einem Retreat arbeiten Personen bei Workation eher als Individualpersonen und gehen ihrer gewohnten Tätigkeit nach. Trotzdem ist bei einer Workation der Aspekt des Kontakts zu anderen Personen im Coworking-Space sehr wichtig. Durch diesen entsteht Input und Inspiration für die eigene Arbeit.

Bei der Umsetzung sind vielfältige Möglichkeiten denkbar: Vom temporären Pop-up (bspw. auf einem Camping) über professionelle Coworking-Angebote mit Übernachtungsmöglichkeiten bis zu Workcamps und themenbasierten Festivals. Hier zeigt sich auch eine Problematik des Begriffs Workation: Die Grenzen zwischen Workation als Arbeitsort und Workation als Arbeitsform sind fließend (vgl. Werther et al., 2021).

Workation						
	Kriterium	Ausprägung				
Betrieb	Tourismusintensität	Touristisches Gebiet		Nicht-touristisches Gebiet		
	Lage	Urbaner Raum (Ballungsraum)		Periphere Lage		
	Betriebsdauer	Saisonal		Ganzjährig		
	Betriebsgrösse	Bis 5 Mitarbeitende	6-10 Mitarbeitende		Mehr als 10 Mitarbeitende	
	Ziel / Motivation	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	Soziale / genossenschaftliche Ausrichtung		Regionalwirtschaftliche Ausrichtung	
	Kooperationen	Touristische Leistungsträger	Lokales Gewerbe (Handwerk)	Einheimische (Privat-)Personen	Co-Workende	
	Geldgeber	Öffentliche Hand		Privates Unternehmen		
Angebot	(Büro-)Ausstattung	Einfacher Schreibtisch	Komplettausstattung (u.a. Drucker/Beamer, Boards etc.)		Kreativräume	
	Mietdauer	Stundenweise	Tageweise		Monatsweise (langfristig)	
	Beruflicher Austausch	Kein Austausch	Austausch auf privater Basis		Organisierter Austausch (u.a. Seminare, Kurse, Events)	
	Freizeit & Soziales	Keine Freizeitaktivitäten	Eigenständige Freizeitaktivitäten		Organisierte Freizeitaktivitäten (bspw. Yoga, Ausflüge etc.)	
	Übernachtung	Ja		Nein		
	Verpflegung	Inklusive		Selbstversorgung		
	Komfortlevel	*****		***	*	
Gästeprofil	Fokus	Gäste		Einheimische	Zweitheimische	
	Zielgruppe	Einzelpersonen	Paare	Familien	Teams	Firmen
	Nutzungsintensität	Regelmässige Nutzung		Unregelmässige Nutzung		Einmalige Nutzung

Abbildung 9: Morphologischer Kasten Workation / Quelle: Eigene Darstellung

Benchmark: Workation

Workation ist inzwischen ein beliebtes touristisches Angebot, was sich auch in den Beispielen im Benchmark widerspiegelt. So gibt es inzwischen grosse touristische Player wie Expedia, Robinson oder Aldi Suisse Tours, bei denen sich Workation Aufenthalte buchen lassen. Eine deutsche Standortmarketinggesellschaft hat zudem eine Übersicht zu Coworkation Angeboten in den Alpen erstellt (Coworkation Alps) und berät sowohl Destinationen wie auch Anbieter. Auch auf Seite der Anbieter existiert eine grosse Vielfalt. So lassen sich beispielweise Workation Aufenthalte in einem Appartement in Wien oder in einem Hotel in Adelboden buchen. Generell lässt sich bei den Angeboten das gesamte Komfortspektrum der Tourismusindustrie wiedererkennen. So bietet der Betreiber coWorking Schlei an der Ostseeküste in Deutschland einen einfachen Coworking Space an, der von Gästen und Einheimischen genutzt wird. Durch eine Kooperation mit lokalen Privatvermietern ist es möglich, eine Unterkunft dazubuchen. Dieses Angebot zielt auf Personen ab, die zu einem vernünftigen Preis für eine gewisse Zeit an einem attraktiven Ort arbeiten und entspannen möchten und durch den Austausch mit anderen (lokalen) Coworkenden ein «Dazugehörigkeitsgefühl» erlangen. Auf der anderen Seite des Spektrums ist das 4-Sterne Hotel am Badersee in den deutschen Alpen anzusiedeln. Hier liegt der Aspekt klar auf einem sehr hohen Servicelevel, wie man es aus entsprechenden Hotels gewohnt ist. Das Angebot zielt stark auf Gäste ab, die während ihres Urlaubs an gewissen Tagen arbeiten müssen und dazu eine hochprofessionelle Ausstattung und eine konzentrierte Arbeitsumgebung wünschen. Der Austausch mit anderen Coworkation-Gästen ist in diesem Angebot zwar möglich, wird aber im Gegensatz zu anderen Angeboten nicht besonders hervorgehoben.

Situation in Graubünden: Workation (1/2)

Das Bündner Startup Workplayz widmet sich seit seiner Gründung 2020 dem Segment Workation und bietet Unternehmen Arbeitsaufenthalte für Mitarbeitende in den Alpen. Die Unternehmen können drei-, vier- oder fünftägige Pakete buchen und ihren Mitarbeitenden so Arbeitsaufenthalte samt nötiger Infrastruktur und Freizeitaktivitäten ermöglichen. Workplayz bietet verschiedene Destinationen in der Schweiz – darunter auch Orte in Graubünden – an. Dabei ist Workplayz aber als «Vermittler» zu verstehen. Die eigentlichen Workation-Aufenthalte finden bei Destinations- bzw. Hotel- und Coworking-Space-Partnern statt.

In Graubünden sind in den letzten Jahren und insbesondere während der Pandemiezeit zahlreiche Workation-Angebote entstanden. Das Angebot ist jedoch sehr unterschiedlich gestaltet und kann dem «idealtypischen» Workation – das oben im vorliegenden Kapitel ausgeführt wurde – nicht immer eindeutig zugeordnet werden. Da sind zum einen grundsätzlich «alle» Unterkünfte (Hotels, Ferienwohnungen etc.), die prinzipiell immer für die Kombination von Ferien und Arbeit genutzt werden können – soweit es die individuelle Anforderung an die Infrastruktur erlaubt. Bei diesen Unterkünften wird aber kein Austausch unter den Workation-Gästen gefördert, es gibt keine spezifischen Dienstleistungen oder Services für arbeitende Gäste und die Unterkunft wird nicht aktiv als Arbeitsort angeboten. Somit sind diese «allgemeinen» Unterkünfte eigentlich nicht in die Definition einer Workation zu zählen, auch wenn deren praktische Nutzung diese Zuordnung in gewisser Hinsicht erfordern würde. Dies, da der Gast die Workation selbst kreieren kann, indem er/sie bei der Buchung das Motiv einer Workation verfolgt und vor Ort den Austausch in Eigeninitiative herstellen kann. Zum anderen gibt es in Graubünden eine grosse Anzahl an «nicht idealtypischen» Workation Angeboten.

Situation in Graubünden: Workation (2/2)

Hierzu gehören Unterkünfte, die ihre Räumlichkeiten entsprechend ausgerüstet haben (z.B. Schreibtische, WLAN) und z.B. auf ihren Webseiten auf diese Infrastruktur oder sogar auf die Möglichkeit von Workation hinweisen. Bei diesen Angeboten fehlt jedoch der für Workation wichtige Aspekt der Förderung des inspirierenden Austauschs zwischen den Workation-Gästen. Es wird vielmehr der individuellen Arbeit nachgegangen, womit im Vordergrund dieser Angebote die Kombination aus Ferien und Arbeit steht. Diese «nicht idealtypischen» Workation-Angebote machen den überwiegenden Anteil des Angebotes in Graubünden aus. Eine genaue Zählung ist aufgrund der Unübersichtlichkeit der Angebote schwierig. Zuletzt gibt es in Graubünden noch die idealtypischen Workation-Angebote, die neben der notwendigen Infrastruktur für Workation auch den Raum für den Austausch mit anderen Workation-Gästen bieten und fördern (durch Räumlichkeiten, Programme etc.).

Als Beispiel für Graubünden lassen sich die Reka Ferienwohnungen nennen (reka, o.D.). Hier wird die Nutzung von Ferienwohnungen für die Kombination aus Ferien (mit der ganzen Familie) und Arbeit aktiv angeboten und kommuniziert. Dieses Angebot lässt sich der ersten Beschreibung zuordnen: die Ferienwohnung wird als «Homeoffice» und für Freizeit Zwecke genutzt, ein besonderer Service für arbeitende Gäste oder zur Förderung der Interaktion mit anderen Workation-Gästen steht nicht im Vordergrund.

Als weiteres Beispiel in Graubünden kann das Valbella Resort genannt werden. Als Antwort auf veränderte Gästebedürfnisse werden derzeit 14 Doppelzimmer zu 7 Junior Suiten umgebaut, welche die Verschmelzung von Freizeit-, Arbeits- und Wohnraum ermöglichen werden.

Die Destination Arosa bietet «Workation Angebote – Arbeiten mit Ferienfeeling» an. Verschiedene Hotels in der Destination bieten Packages für Gäste, die ihren Ferienaufenthalt mit Arbeitselementen kombinieren. Zudem besteht die Möglichkeit Büroräumlichkeiten im Sport- und Kongresszentrum zu nutzen. Diese Aktion lässt sich an der Schnittstelle zwischen «nicht idealtypischen» und «idealtypischen» Workation-Angeboten verorten (Arosa Lenzerheide, 2022), wobei die eigentlichen Hotelpartner eher den «nicht idealtypischen» Workation-Angeboten zugeordnet werden können. Dies u.a., da auf den Hotelwebseiten kein Hinweis auf Workation zu finden ist und die Interaktionsförderung zwischen den Workation-Gästen keinen Angebotsfokus bildet.

Idealtypische Workation-Angebote in Graubünden zu identifizieren ist nicht einfach, da die Stichworte vielfältig sind und die einzelnen Angebote auf ihre Bestandteile überprüft werden müssen. Aus Nutzersicht ist dies sehr aufwendig. Zu den Beispielen kann das bereits in Kapitel 2.2.2.2 (Klassischer Coworking-Space) erwähnte Peaks Place in Laax mit seiner Kooperation mit dem ALPEAN genannt werden, wobei den Gästen der Grad an Interaktion selbst überlassen wird.

3 Angebotsanalyse Graubünden

Für die Ableitung des touristischen Potenzials und der Handlungsempfehlungen steht die Analyse des tatsächlichen Angebots – also des Arbeitsortes, an welchem die Leistungserbringung bzw. die Angebotskonsumation stattfinden – im Zentrum.

Für die vorliegende Studie wurde sowohl eine Bestandesaufnahme (Desk Research) des touristischen Angebots im Kontext von «New Work» in Graubünden vorgenommen als auch eine qualitative Befragung von Tourismusakteuren durchgeführt. Die Resultate beider Untersuchungsschritte werden nachfolgend dargelegt. Zusammen ergeben sie die Beschreibung der derzeitigen touristischen Angebotssituation im Bereich «New Work» in Graubünden.

3.1 Erkenntnisse der Bestandesaufnahme

Die Bestandesaufnahme stellt keine Vollerhebung dar, ermöglicht aber einen Überblick über die wichtigsten Angebote und die Verbreitung der verschiedenen Ausprägungsformen im Kanton. Die Erkenntnisse wurden einerseits den einzelnen Ausprägungsformen zugeordnet (siehe Boxen zu Situation in Graubünden in den Unterkapiteln von Kapitel 2.2). Andererseits führte die Bestandesaufnahme zu generellen Erkenntnissen zum touristischen «New Work»-Angebot in Graubünden, die nachfolgend dargestellt werden.

3.1.1 Angebot / Anbieter

Graubünden verfügt über ein **breites (touristisches) Angebot** im Bereich «New Work». Für jede Ausprägungsform sind Beispiele in Graubünden zu finden (siehe Situationsbeschreibungen in Kapitel 2.2).

Die **Anbieter** von touristischen «New Work»-Angeboten unterscheiden sich je nach Angebotsform. Teilweise ist in Graubünden eine Abweichung zu den in der Theorie dargelegten typischen Anbietern festzustellen (siehe Situationsbeschreibungen in Kapitel 2.2). Teils ist keine klare Aussage zur Anbieterstruktur möglich, da das Angebot in Graubünden in einzelnen Angebotsformen relativ klein ist und eine Verallgemeinerung deshalb nicht möglich bzw. sinnvoll ist. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht zu den Anbieterstrukturen in Graubünden.

Angebotsform	Anbieterstruktur gemäss Theorie	Anbieterstruktur in Graubünden
Hotelloffice	Hotels aller Kategorien an allen Standorten	Hotels aller Kategorien an allen Standorten
Pendlerhafen	kommerzielle Anbieter	Geringes Angebot / Aussage nicht sinnvoll
Klassische Coworking-Spaces	Mehrheitlich private Anbieter resp. wenig professionalisiertes Angebot (im Sinne der Selbsthilfe entstehen Coworking-Spaces im ländlichen Raum eher aufgrund privater Initiative)	Am professionellsten und weitesten entwickeltes Angebot (im Vergleich zu den anderen Angebotsformen). Durch breites Angebot, das von Kooperationen und Spezialvarianten (z.B. Tagestourismus, Shared Desks) geprägt ist, entsteht eine diverse Anbieterstruktur von Privaten, Vereinen/Stiftungen, Gemeinden, Gastronomie- & Unternehmensebetrieben, Destinationsorganisationen sowie privaten Unternehmen.
Bottom Hub	Initiative von Privatpersonen	Geringes Angebot / Aussage nicht sinnvoll
Neue Dorfmitte	Initiative von Privatpersonen, KMU und/oder lokalen Behörden	Geringes Angebot / Aussage nicht sinnvoll

Angebotsform	Anbieterstruktur gemäss Theorie	Anbieterstruktur in Graubünden
Retreat	BnB's, Landhotels etc. (das Angebot variiert zwischen einfachen Mehrbettzimmern bis hin zu luxuriösen Suiten)	Abgrenzungsschwierigkeiten aufgrund des grossen Seminar- / MICE-Angebots, grundsätzlich Unterkunftsbetriebe aller Art
Workation	Häufig Betreibende von klassischen Coworking-Spaces, teilweise in Kooperation mit Beherbergungsbetrieben	Der überwiegende Anteil von «nicht-idealtypischen» Workation-Angeboten sowie die starke Prägung durch Kooperationen (insbesondere zwischen Coworking-Spaces und Unterkünften) führen zu einer breiten Anbieterstruktur (vgl. klassische Coworking-Spaces), wobei Unterkunftsbetrieben hier (neben den Coworking-Space-Anbietern) eine zentrale Anbieterfunktion zukommt.

Tabelle 10: Anbieterstruktur in Graubünden

3.1.2 Fehlendes einheitliches Begriffsverständnis

Das Angebot im Bereich «New Work» ist in Graubünden **relativ unübersichtlich**, wenig strukturiert und deshalb teils schwer recherchierbar, auffindbar sowie missverständlich. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass es **keine einheitlichen Definitionen bzw. Begriffsverständnisse** der zentralen Ausdrücke wie Workation, Coworking, Retreat etc. gibt und die Begriffe von den einzelnen Akteuren (Destinationsorganisationen, Anbietern etc.) teils synonym verwendet werden. Die Dynamik und die Entwicklungsbeschleunigung, welche das ganze Thema während der Coronapandemie erfahren hat, hat sicherlich ihren Teil dazu beigetragen, dass sich noch kein gemeinsames Verständnis und kein einheitlicher Gebrauch der Konzepte und der zugehörigen Begriffe entwickeln konnte. Um diese uneinheitliche Verwendung und die dadurch (bei Gast und Anbieter) entstehende Verwirrung aufzulösen, wird es wichtig sein, ein gemeinsames Verständnis der Begrifflichkeiten (nicht nur kantonale, sondern auch national) zu entwickeln. Hierfür wird es zentral sein, dass z.B. kantonale und regionale Dachorganisationen (z.B. Graubünden Ferien, Destinationsorganisationen) sich auf bestimmte Begrifflichkeiten einigen, diese in der eigenen Kommunikation konsequent anwenden sowie die vorliegenden Angebote entsprechend zuordnen. In Graubünden lassen sich viele Angebote unter dem Stichwort «Homeoffice in den Bergen» finden. Hier ist eine Tendenz in der Wortwahl festzustellen, die sich aber von anderen nationalen und internationalen Gebräuchen unterscheidet und durch die vielfältige, andersartige Wortwahl bei den einzelnen Akteuren aufgeweicht wird. Hier wird es auch von Relevanz sein, die Wortwahl in den Zielmärkten zu analysieren, um die richtigen bzw. gebräuchlichsten Begrifflichkeiten für die Kommunikation zu wählen und zu verwenden.

Die Verwendung verschiedener Stichwörter durch die Anbieter ist aufgrund der bisher fehlenden einheitlichen Definitionen und Begriffsverständnisse auch darauf zurückzuführen, dass z.B. für die Auffindbarkeit in Suchmaschinen verschiedene Begriffe (synonym) verwendet werden (müssen). Dies führt zwar dazu, dass die Angebote dann grundsätzlich gefunden werden, verstärkt jedoch gleichzeitig, dass der Angebotsinhalt unklar bleibt und einer individuellen Betrachtung und Evaluation bedarf.

3.1.3 Angebotskommunikation

Bei der Recherche erscheinen **immer wieder die gleichen Angebotstreffer**. Dies bedeutet zum einen, dass diejenigen, die gefunden werden, eine gute und wirksame Kommunikation betreiben (SEM/SEA/SEO, relevante Stichworte, gute Plattformen und Kooperationen etc.). Zum anderen deutet dies gegebenenfalls auf einen Bedarf hin, die bestehende Angebotsvielfalt besser sichtbar zu machen – also auch diejenigen Angebote, die bisher nicht oder selten bei der Recherche erscheinen. Denkbar wäre hier beispielsweise u.a. die Einführung von entsprechenden Angebotssegmenten auf den Webseiten der Tourismusorganisationen (national, kantonal, regional).

Die **Angebotsbeschreibungen** bei den einzelnen Anbietern in Graubünden unterscheiden sich teils stark in ihrer Detailliertheit. So ist bei manchen Angeboten eindeutig, welche Leistungen inklusive sind (z.B. Druckerpapier, Kaffee), welche Infrastruktur vorhanden ist (z.B. WLAN, Drucker, Küche, Gemeinschaftsräume), wie viele Arbeitsplätze angeboten werden, welche Zusatzservices oder Interaktionsmöglichkeiten mit anderen Gästen möglich sind – um nur ein paar Punkte zu nennen. Bei vielen Anbietern bleiben die Angebotsdetails jedoch unklar. Dies macht es für die (potenziellen) Gäste schwierig und aufwändig zu evaluieren, ob ein Angebot ihren Wünschen und Bedürfnissen entspricht. Im Zweifelsfall könnte dies dazu führen, dass Gäste ein anderes, einfach zu evaluierendes Angebot wahrnehmen.

Hier besteht auch ein gewisser Zusammenhang mit dem fehlenden einheitlichen Verständnis der verschiedenen Ausprägungsformen. So dass Gäste, die z.B. «Workation» im Definitionssinn dieser Studie suchen, irritiert sind, wenn sich hinter dem vermeintlichen «Workation»-Angebot eigentlich eine andere Ausprägungsform verbirgt. Auch spielt in diesem Kontext die Fremd- bzw. Eigenwahrnehmung des Angebotes eine Rolle. D.h. die Anbieter, die genau wissen, was ihr Angebot beinhaltet, betrachten ihr Angebot mit anderen Augen als die nachfragenden Gäste.

3.1.4 Professionalisierungsgrad der Angebote

Der **Professionalisierungsgrad** der Angebote in Graubünden unterscheidet sich stark. Wie in den Unterkapiteln zuvor beschrieben, gibt es Angebote, bei denen «nur» die Infrastruktur z.B. um Schreibtische oder WLAN erweitert wurde oder bei denen lediglich das Wording in der Kommunikation mit Stichworten wie «Arbeitsplatz», Workspace, Workation angereichert wurde – das eigentliche Angebot wurde aber nicht verändert bzw. wurde nicht konkret auf die neue Zielgruppe ausgerichtet. Mit steigendem Professionalisierungsgrad erhöht sich dagegen die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der neuen Zielgruppe und die adressatengerechte Kommunikation, z.B. ausgeklügelte Tarifsysteme, zielgruppenspezifische Services, aussagekräftige/detaillierte Angebotsbeschreibung.

Im Rahmen der Bestandesaufnahme zum Angebot in Graubünden wurden Angebote/Anbieter einerseits über einschlägige Suchmaschinen, Buchungsplattformen und über Plattformen aus dem Bereich «New Work» identifiziert. Komplementär dazu erfolgten Rechercharbeiten, bei den Destinationen, Branchenverbänden sowie Tourismusorganisationen und -unternehmen der Hotellerie und Parahotellerie wie bspw. HotellerieSuisse, Agrotourismus Graubünden, Reka oder Accor. Da die Bestandesaufnahme **keine Vollerhebung** darstellt, ist es aufgrund der teils schwierigen Auffindbarkeit der Angebote möglich, dass das Angebot in Graubünden grösser und vielfältiger ist als hier dargestellt. Jedoch ist dazu anzumerken: was in einer vertieften (wissenschaftlichen) Recherche nicht auffindbar ist, wird auch von potenziellen Gästen nicht gefunden und muss deshalb als zurecht nicht erfasstes Angebot beurteilt werden.

3.2 Erkenntnisse aus den Interviews

Die semi-strukturierten Interviews mit Tourismusakteuren lieferten Ergänzungen zur Bestandaufnahme und Erkenntnisse zu Treibern (Marktpotentialen), Erfolgsfaktoren und Hemmfaktoren von «New Work»-Angeboten in Graubünden. Nachfolgend werden die zentralen Erkenntnisse ausgeführt.

3.2.1 Motive der Anbieter

Die Motive, weshalb touristische Angebote im Bereich «New Work» entstehen, sind sehr vielfältig und auch je nach Art des Anbieters verschieden. Der Fokus dieser Studie liegt auf dem touristischen Potenzial aus «New Work» in Graubünden, weshalb sich die Motive auf die touristischen Akteure (z.B. Unterkunftsbetriebe) beziehen. Unterscheiden lassen sich insbesondere folgende Motive:

- *Befriedigung von (veränderten) Gästebedürfnissen*
Die Gäste verbinden vermehrt Arbeit mit Freizeit. Dies auch im touristischen Umfeld. Entsprechend beobachten die touristischen Akteure eine steigende Nachfrage nach der entsprechenden Infrastruktur für Arbeitseinheiten während des Aufenthaltes (z.B. schnelles Internet, Drucker, Räumlichkeiten für Video-Konferenzen). Um diesen (neuen) Bedürfnissen gerecht zu werden, passen Anbieter (z.B. Hotels, Ferienwohnungen) entweder das eigene Angebot an oder gehen Kooperationen mit Leistungsträgern (z.B. Coworking-Spaces) ein. Das resultierende Angebot stellt zumeist eine Ergänzung des bisherigen Service und Dienstleistungsangebots dar, aber keine Spezialisierung im Sinne eines (neuen) Gästesegments.
- *Nutzung / Auslastung bestehender Infrastruktur*
Einige touristische Akteure nutzen bestehende Infrastrukturen, wie z.B. leerstehende Räumlichkeiten, um ihr Angebot zu erweitern. Dieses zusätzliche Angebot kann sich z.B. im Falle eines Hotels an die eigenen Gäste aber auch an externe Nutzer richten. Auf diese Weise lassen sich Infrastrukturen sinnvoll nutzen, Gästebedürfnisse befriedigen und eventuell auch Zusatzeinnahmen generieren.
- *Auslastungssteigerung während auslastungsschwächeren Zeiten*
Die Gäste, welche einen Ferien- mit einem Arbeitsaufenthalt verbinden, haben das Potenzial, die auslastungsschwächeren Zeiten zu belegen (z.B. unter der Woche, ausserhalb der Ferienzeiten). Entsprechend ist es für einige Unterkunftsbetreiber interessant, das eigene Angebot im Bereich «New Work» zu erweitern, um ihre Kapazitäten in weniger ausgelasteten Zeiten zu füllen.
- *Wirtschaftliche Motive*
Bei den touristischen Anbietern (z.B. Destinationen, Unterkunftsbetriebe) ist das wirtschaftliche Motiv für «New Work»-Angebote eher nebensächlich. Im Vordergrund stehen eher die oben genannten Motive, insbesondere das des Eingehens auf die Gästebedürfnisse. Das wirtschaftliche Motiv kommt eher bei Anbietern zum Tragen, deren Hauptgeschäft «New Work»-Angebote sind (z.B. spezialisierte Coworking-Spaces, Anbieter von Retreats).
- *Förderung der regionalen Entwicklung*
Die Förderung der regionalen Entwicklung ist eher ein Motiv der Akteure, die nicht hauptsächlich der Tourismusbranche zuzuordnen sind (z.B. spezialisierte Coworking-Spaces, Pendlerhafen etc.).

Die Motive und auch die Angebotsgestaltung zeigen, dass es zu unterscheiden gilt, ob die Angebote «nebenbei» betrieben werden (z.B. bei einem Hotel, welches zusätzlich einige Arbeitsplätze anbietet) oder ob «New Work» das Kernangebot und damit den Angebotsfokus darstellt (z.B. spezialisierte Coworking-Spaces, Retreat-Anbieter etc.).

3.2.2 Zielgruppen / Nachfrage

Im Rahmen dieser Studie wurde keine Gästebefragung durchgeführt. Entsprechend basieren die nachfolgenden Ausführungen zu den Zielgruppen bzw. zur Nachfrage auf den Beobachtungen und Erfahrungen der Anbieter von touristischen «New Work»-Angeboten in Graubünden. Die Antworten der Interviewpartner zeigen, dass die Nachfrage derzeit noch nicht eindeutig greifbar ist und noch nicht messbar gemacht wurde. Insbesondere ist das Volumen der Nachfrage unklar (u.a. weil beispielsweise nicht erhoben wird, wie viele Gäste derzeit in ihren Zimmern zwischen-durch arbeiten). Die «New Work»-Nachfrage im Tourismus ist also momentan noch durch viele Unsicherheiten sowie Messlücken geprägt.

Die Interviews bestätigen jedoch die theoretischen Erkenntnisse (siehe insbesondere Kapitel 2.2), dass als Nachfragende für touristische Angebote im Kontext von «New Work» grundsätzlich jede/jeder in Frage kommt. Die Interviews ergänzen zudem wichtige Aspekte aus der Praxis. Somit lassen sich einige Merkmale beschreiben, welche die Nachfragenden in variierenden Kombinationen charakterisieren.

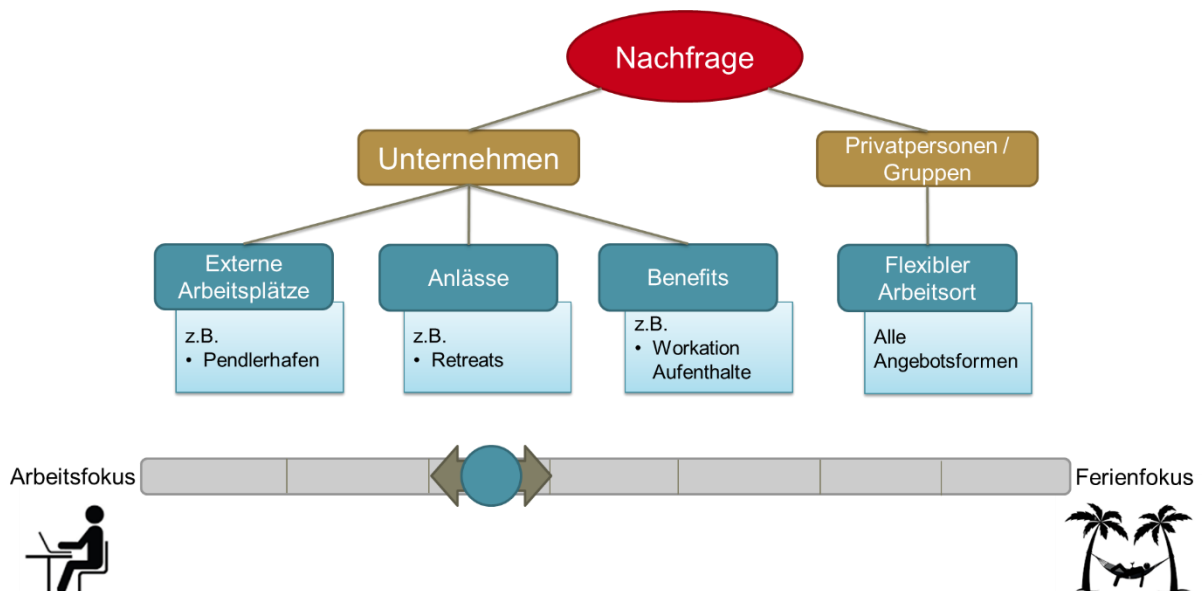


Abbildung 10: Nachfragestruktur in Graubünden / Quelle: eigene Darstellung

Grundsätzlich kann zunächst unterschieden werden, ob die Nachfrage von einem Unternehmen oder von Privatpersonen / privaten Gruppen ausgeht (siehe Abbildung 10).

Sind die Nachfragenden den Privatpersonen / privaten Gruppen zuzuordnen, kann «jede/jeder» grundsätzlich alle Personen(gruppen) umfassen, welche einen flexiblen Arbeitsort, d.h. einen Arbeitsort ausserhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers oder des eigenen Homeoffices nutzen möchten. Wie Abbildung 10 weiter illustriert, umfasst die Nachfrage demzufolge alle zuvor beschriebenen Ausprägungsarten (siehe Kapitel 2.2), weshalb diese hier nicht weiter unterschieden und wiederholt werden sollen. Die Nachfragenden sind Personen jeglicher Demographie, jeglicher Aktivitätenpräferenz (z.B. Kunst & Kultur, Wellness, Wandern, Biken) und jeglicher Personenzusammensetzung (z.B. Familien, Paare, Alleinreisende).

Sind die Nachfragenden Unternehmen, lässt sich die Nachfrage hauptsächlich drei Gründen zuordnen (siehe Abbildung 10). Erstens fragen Unternehmen Angebote im Bereich «New Work»

als Fringe Benefits für ihre Mitarbeitenden nach³. Mit diesen Angeboten können sie sich als attraktiver moderner Arbeitgeber darstellen. Ein Beispiel hierfür wäre das Ermöglichen einer gewissen Anzahl von Workation-Aufenthalten pro Mitarbeitendem, welche der Arbeitgeber ganz oder teilweise finanziert. Das oben bereits angesprochene Start-up Workplayz ist ein Anbieter, über welchen Unternehmen entsprechende Leistungen für ihre Mitarbeitenden beziehen können. Die Unternehmen können diese aber auch selbst organisieren bzw. von ihren Mitarbeitenden gestalten lassen. Zweitens können Unternehmen zu Nachfragenden im Rahmen von Teamanlässen wie Retreats werden. Drittens fragen Unternehmen feste Arbeitsplätze für ihre Mitarbeitenden an remoten Arbeitsorten nach (z.B. in einem Pendlerhafen). Die Personen, welche über den Unternehmenshintergrund die entsprechenden Angebote wahrnehmen, können wie die Privatpersonen / privaten Gruppen jeglichen demographischen und präferenziellen Ausprägungen sowie Personenzusammensetzungen entsprechen.

Die Nachfrage setzt sich also aus verschiedenen Personen(gruppen), mit unterschiedlichen Bedürfnissen zusammen. Der gemeinsame Nenner dieser Nachfragenden ist der Wunsch Arbeits- und Freizeitelemente zu kombinieren. Hieraus ergibt sich das gemeinsame Bedürfnis nach einer Arbeits- und Freizeitinfrastruktur. Der Arbeits- bzw. Freizeitfokus kann sich bei den Nachfragenden jedoch deutlich unterscheiden. Während einige Gäste hauptsächlich Ferien an einem Ort verbringen und nur nebenbei ein wenig arbeiten möchten, kommen andere Gäste hauptsächlich zum Arbeiten an einen Ort und gehen ggf. nebenbei noch Freizeitaktivitäten nach. Der Ferien- bzw. Arbeitsfokus ist entsprechend variabel, was in Abbildung 10 mit einem Schieberegler dargestellt wurde. Dieser kann sich je nach Fokus mehr zum einen oder anderen Pol bewegen. Aufgrund dieses unterschiedlichen Fokus unterscheiden sich auch die Bedürfnisse hinsichtlich des Angebotes (siehe Ausführungen in Kapitel 3.2.3).

In der Theorie wird in Verbindung mit «New Work»-Aufenthalten (z.B. Workation, Retreats) oft ein teilweise projektbezogener längerer Aufenthalt an einem Ort beschrieben, der mehrere Wochen oder Monate andauern kann. Die Langzeitaufenthalte, über welche z.B. bei Digitalen Nomaden berichtet wird, werden derzeit in Graubünden jedoch nicht beobachtet. Sie sind zu einer starken Minderheit zu zählen. Zu den längeren Aufenthalten könnten am ehesten die Zweiteimischen zählen, die zumindest häufiger wiederkehrend sind. Arbeitsfokussierte «New Work»-Aufenthalte werden von den Interviewpartnern als eher von kürzerer Dauer beschrieben. So verbringen Teams in der Regel lediglich 1-2 oder maximal 3 Nächte in einem Retreat. Längere Aufenthalte werden dagegen im ferienfokussierten Bereich beobachtet, z.B. können Familien ihre Ferien aufgrund der vor-Ort-Arbeitsmöglichkeiten auf ein bis zwei Wochen verlängern. Die Gäste, welche einen stärkeren bis ausschliesslichen Arbeitsfokus haben, werden als interessant für die Auslastung in der Zwischensaison und zu Randzeiten (z.B. unter der Woche) beschrieben. Da im Rahmen dieser Studie keine Nachfrageanalyse vorgenommen werden konnte, müssten diese Eindrücke aus den Interviews mit einer entsprechenden Studie genauer untersucht werden, um konkrete Muster z.B. zwischen Arbeits-/Ferienfokus und Aufenthaltsdauer belegen zu können.

Die Branchenzugehörigkeit der Gäste kann stark variieren. Grundsätzlich sind alle Personen mit Homeoffice- bzw. remote-fähigen Berufen potenzielle Nachfragende. Die Interviewpartner sprechen hauptsächlich von Mitarbeitenden aus Dienstleistungsunternehmen, die meist nur einen Laptop und ein Handy zum Arbeiten benötigen. Derzeit wird die Nachfrage gemäss Interviewpartnern eher von Personen aus KMUs generiert als von grösseren Unternehmen.

³ Detailliertere Ausführungen zur Einstellung von Arbeitgebenden hinsichtlich «New Work»-Angeboten für Arbeitnehmende finden sich in einer separaten Studie des ITF der Fachhochschule Graubünden unter dem Titel «Fokusthema 2021» (Bestandteil des Leistungsauftrags 2019-2021 des AWT ans ITF; nicht öffentlich).

Hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft werden die Individualreisenden von den Interviewpartnern als eher preissensitiv, die Unternehmen dagegen als weniger preissensitiv eingeschätzt.

Die Interviewpartner bestätigen den «New Work»-Gästen einen Beitrag zur Wertschöpfung in der Destination, jedoch bleibt derzeit noch unklar, in welcher Grössenordnung – was wiederum auf die fehlende Messbarkeit des Volumens und die genauen Informationen zu den Gästen (fehlende Gästebefragungen) zurückzuführen ist.

3.2.3 Bedürfnisse der Nachfragenden

Die Bedürfnisse der Nachfragenden sind davon abhängig, in welchem Kontext die Nachfrage entsteht. Die Kontexte wurden in Kapitel 2.2 bereits beschrieben. Für die Erschliessung des touristischen Potenzials von «New Work» in Graubünden sind die Kontraste der Nachfragenden und der Bezug zur Freizeitgestaltung bzw. zur Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit aber sehr zentral, weshalb die Bedürfnisse aufgrund der Interviewerkenntnisse – im Vergleich zur Theorie – noch ergänzt werden sollen.

Zwei Beispiele sollen die unterschiedlichen Bedürfnisse verdeutlichen:

- *Familie (zwei Erwachsene, zwei Kinder)*: eine Familie verbringt ihre zweiwöchigen Ferien in einer Bündner Destination. Da vor Ort die Möglichkeit besteht, einen Coworking-Space zu nutzen, können die Eltern während des Ferienaufenthaltes zwischendurch ungestört arbeiten. Während des Arbeitens suchen sie keinen Kontakt zu anderen Coworkenden, sondern einen ruhigen Ort zum konzentrierten Arbeiten. Die Unterhaltung und den Austausch finden sie während des restlichen Aufenthaltes bei der Familie. Der Coworking-Space wird also vielmehr als Working-Space genutzt. Durch die Arbeitsinfrastruktur ist ein längerer Ferienaufenthalt möglich, als wenn es diese nicht gäbe. Der Fokus des Aufenthaltes liegt auf dem Ferienaspekt.
- *Alleinreisende Mitarbeitende eines Dienstleistungsunternehmens*: eine Person möchte ihren Arbeitsort für zwei Wochen in die Bündner Berge verlegen, um ein wichtiges Projekt voranzubringen. Da sie allein reist und in der Destination niemanden kennt, ist es ihr wichtig, im Coworking-Space andere Personen kennenzulernen und sich sowohl über den Tag als auch in der Freizeit mit diesen zu vernetzen. Dies sowohl hinsichtlich eines kollegial-freundschaftlichen Austauschs, aber auch hinsichtlich inspirierender neuer Inputs für das anstehende Projekt. Der Coworking-Space sollte also zur Interaktion einladen und bestenfalls auch zu gemeinsamen Ausflügen animieren. Neben den Begegnungsbereichen braucht die Person im Coworking-Space aber auch die Möglichkeit, in Ruhe Video-Konferenzen mit den Arbeitskollegen im Heim-Büro zu führen. Der Coworking-Space muss also sowohl Arbeits- als auch Interaktionsumgebung bieten. Der Fokus des Aufenthaltes liegt auf dem Arbeitsaspekt.

Selbstverständlich sind viele weitere Nachfrage-Kontexte möglich, die in einer hohen Diversität der Bedürfnisse resultieren. Um die «New Work»-Angebote rentabel zu konzipieren, ist es wichtig, das Angebot möglichst flexibel und breit zu gestalten, um auf die Diversität der Bedürfnisse eingehen zu können. Dies kann auch über Kooperationen erfolgen (siehe Kapitel 3.2.4).

Aufgrund der Diversität der Bedürfnisse gibt es nicht *die* Bedürfnisse der «New Work»-Nachfragenden. Vielmehr ist von Bedürfnisbausteinen auszugehen, welche eine individuelle Zusammensetzung erfahren und in Abbildung 11 als Kurzübersicht dargelegt werden.

Da im Rahmen dieser Studie keine Gästebefragung durchgeführt wurde, beziehen sich die Erkenntnisse ausschliesslich auf die Beobachtungen und Erfahrungen der Interviewpartner. Eine zukünftige Gästebefragung muss diese Erkenntnisse noch weiter schärfen.

Verschiedene Bereiche / Räume für: <ul style="list-style-type: none"> • Konzentriertes Arbeiten • Kreatives Arbeiten • Video-Konferenzen • Austausch (arbeitsbezogen) • Austausch (freizeitbezogen, Pausen) • Naturgenuss (Arbeitsplätze draussen) 	Öffnungszeiten / Zugang: <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Zeitverschiebungen bei internationalen Gästen • Vereinbarkeit von Freizeit und Bürozeit ermöglichen (z.B. Zugang früh morgens bevor Bergbahnen öffnen und/oder spät abends wenn draussen dunkel) 	Verpflegungsmöglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • Kaffee • Mahlzeiten, Snacks • Küche für Selbstverpflegung
Infrastruktur: <ul style="list-style-type: none"> • Internet / WLAN • Drucker • Grosse Bildschirme • Gut ausgestattete Arbeitsplätze (grosse Tische, bequeme Stühle etc.) 	Ferien- / Freizeitaktivitäten: <ul style="list-style-type: none"> • Ausflugstipps sind für Personen willkommen, die wenig Zeit zur Selbstrecherche haben und/oder ortsfremd sind (z.B. Wander-Tipps für 1 Stunde in der «Arbeitspause») • Ausflüge werden gerne in Eigenregie organisiert • Ein organisiertes Rahmenprogramm kann gewünscht sein • Sehr diverse Interessen (analog der reinen Feriengäste) 	Betreuungsintensität: <ul style="list-style-type: none"> • Mindestwunsch in der Regel: Anlaufstelle / Ansprechperson vor Ort • Je nach Ausprägungsform auch Wunsch nach «Animation», die Austausch, gemeinsame Aktivitäten etc. initiiert • Selten gewünscht: reine «Self-Check-in-Lösung» ohne Ansprechperson
Buchbarkeit: <ul style="list-style-type: none"> • Buchung online / per App • Alles aus einer Hand (z.B. Unterkunft, Coworking-Space, Freizeitaktivitäten) • Klare Informationen und Angebotsbeschreibungen 		
Austauschmöglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Unterschiede sind zu beachten • Unterschiedliche Intensität des Austauschs wird gewünscht • Der Austausch zwischen den Personen muss ggf. initiiert werden • Austausch ist variabel aufgrund wechselnder Zusammensetzung der Gäste – insbesondere in Feriendestinationen. Kommunikation zur Bildung von realistischen Erwartungen zentral • Wunsch nach Gemeinschaft vs. Wunsch nach reinen «Work-Spaces» ohne Austausch 	Services, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Kinderbetreuung • (Team-)Coachings 	Schönes Umfeld / Design / Atmosphäre
		Gute Erreichbarkeit (besonders bei kurzen Aufenthalten)

Abbildung 11: Bedürfnisbausteine der Nachfragenden (nicht abschliessend) / Quelle: eigene Darstellung

Die Bedürfnisse werden insbesondere davon geprägt, ob die Arbeit oder die Ferien/Freizeit im Fokus des Aufenthaltes steht. Steht die Arbeit im Zentrum, ist die Atmosphäre des Arbeitsumfeldes und die Arbeitsinfrastruktur entscheidender, als wenn die Ferien/Freizeit im Zentrum des Interesses steht.

Unternehmen, welche gezielt ein Retreat unternehmen möchten, suchen zumeist kein «Seminarhotel». Der Aufenthaltsort sollte zwar die Infrastruktur eines Seminarhotels zur Verfügung stellen, aber einen «Ferien-Vibe» statt einen «Seminar-Vibe» verbreiten.

Für die Gestaltung des «New Work»-Angebots ist es absolut zentral zu unterscheiden, ob ein **Coworking-Space** gewünscht wird – also ein Ort, an dem eine Interaktion mit anderen Arbeitenden stattfindet. Oder ein **Work-Space** – also ein Ort, an dem in Ruhe gearbeitet werden kann, ohne Interaktion mit anderen Arbeitenden. Eine scharfe Trennung ist oft nicht möglich und vielfach wird auch eine gewisse Mischung von beiden Ausprägungen gewünscht (z.B. Austausch mit anderen in der Pause, aber ansonsten konzentriertes Arbeiten).

Für Mitarbeitende – insbesondere in Gastronomie- und Hotellerie-Betrieben – ist der Umgang mit den (neuen) Gästen ggf. ungewohnt. So muss darauf geachtet werden, dass Gäste, die z.B. in der Lobby oder in den Gastro-Räumen arbeiten, nicht ständig nach einer (Nach-)Bestellung gefragt werden möchten. Hier besteht unter Umständen ein Schulungsbedarf zum Umgang mit den «neuen» Gästen.

Alleinreisende wünschen sich oft eine gewisse Unterhaltung, z.B. abends Live-Musik an der Bar.

3.2.4 Kooperationen

Bereits im Desk-Research wurde deutlich, dass Kooperationen zwischen verschiedenen Leistungsträgern und Organisationen für die Bereitstellung eines Angebotes, welches die Bedürfnisse der Nachfragenden befriedigt, wichtig sind (siehe Situationsbeschreibungen, z.B. Workation mit den Kooperationen von klassischen Coworking-Spaces und Unterkünften). Die Aussagen der Interviews unterstützen und ergänzen diese Erkenntnis.

Die Gäste wünschen sich ein attraktives Angebot entlang der gesamten touristischen Dienstleistungskette – dies möglichst aus einer Hand. Um dies bereitstellen zu können, sind entsprechend u.a. Kooperationen entlang der gesamten Dienstleistungskette notwendig.

Die Destinationen sowie die Leistungsträger innerhalb der Destinationen unterscheiden sich stark in ihren Strukturen, Zielgruppen, Ausrichtung, Ausstattungen etc. So ist es beispielsweise nicht für jeden Unterkunftsbetrieb sinnvoll und notwendig, eine eigene Coworking- bzw. Work-Space Infrastruktur bereitzustellen. Über gezielte Kooperationen, z.B. mit professionellen Coworking-Spaces, lässt sich den eigenen Gästen die von ihnen gewünschte Arbeitsinfrastruktur zur Verfügung stellen (z.B. Pauschalen, Gutscheine, Preisvorteile).

Nicht nur auf Betriebs-, sondern auch auf Destinationsebene sollten strategische Überlegungen und Umsetzungen erfolgen, wie den Gästen diese (neuen) Bedürfnisse hinsichtlich Arbeitsinfrastruktur sinnvoll bereitgestellt werden kann. Diese Überlegungen bzw. Strategien und Lösungen müssen zur individuellen Situation der Destination passen. Die Bedürfnisse werden sich z.B. zwischen kleinen Destinationen mit einem Fokus auf Feriengäste stark von grossen Destinationen mit einer bestehenden Kongress- / Event-Zielgruppen-Basis unterscheiden. Die Überlegungen können folgende Aspekte umfassen (nicht abschliessend):

- Welches Volumen an (Co-)Working-Spaces ist notwendig?
- Welche Betriebe können dieses Volumen decken?
- Welche Rolle spielt die Destinationsorganisation bei der Deckung des Bedarfs?
- Inwieweit kann die Nutzung entsprechender Arbeitsinfrastruktur z.B. in bestehende (oder neue) Gästekarten-Angebote inkludiert werden?

In Zusammenhang mit den oben dargelegten Bedürfnisbausteinen (siehe Abbildung 11) können Kooperationen beispielsweise zwischen folgenden Akteuren auf Destinationsebene sinnvoll sein und die Wertschöpfung der «New Work»-Gäste auf mehrere Anspruchsgruppen verteilen:

- Unterkünfte aller Art
- Coworking-Spaces
- Verpflegungsbetriebe aller Art (z.B. Gastro-betriebe, Bäckereien, Metzgereien, Catering)
- Destinationsorganisationen (z.B. Marketing & Kommunikation, Informationen zu Aktivitäten, Betreuungs- & Ansprechpersons-Funktionen)
- Freizeitbetriebe (z.B. Bergbahnen, Skischulen, Wanderleiter, Fitness-Studios, Sportgeschäfte)
- Services (z.B. Taxi-Services, Concierge-Services, Gesundheitsdienste wie Ärzte / Physiotherapeuten / Massagen, Kinderbetreuung)

3.2.5 Angebotskommunikation

Die Interviewpartner sind sich einig, dass das Thema «New Work» bzw. touristische Angebote in diesem Bereich sehr erklärungsbedürftig sind. Dies insbesondere aufgrund der Begrifflichkeiten, über welche kein einheitliches Verständnis besteht (siehe auch oben Kapitel 3.1.2). Die «Erklärung des Angebots» ist deshalb derzeit als ein zentraler Aspekt bei der Angebotskommunikation zu betrachten; die Information ist derzeit noch als grosse Schwachstelle zu bezeichnen. Aus Gästesicht ist es nicht einfach, sich zum Thema zu informieren und zu den eigenen Bedürfnissen passende Angebote zu finden. Ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Destinationen bzw. innerhalb Graubündens könnte hier helfen. Ein nationales und internationales Verständnis wäre selbstverständlich anzustreben. Dies wird jedoch – da das Thema sehr neu ist und während Corona einen Entwicklungsschub erfuhr – Zeit brauchen und ist aus Graubünden- bzw. Leistungsträgersicht nur wenig beeinflussbar. In einem ersten Schritt sollte also zumindest innerhalb Graubündens, unter Beobachtung und Berücksichtigung der nationalen und internationalen Entwicklungen, ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Der Lead kann hier von der kantonalen Marketingorganisation (Graubünden Ferien) sowie von den Destinationsorganisationen ausgehen.

Generell lässt sich den Interviews entnehmen, dass Marketing, insbesondere hinsichtlich Verkaufsförderung und Kommunikation im Bereich der touristischen «New Work»-Angebote, bisher nur sehr rudimentär betrieben wird. Die Aktivitäten werden als sehr ressourcen-intensiv beschrieben, weshalb stark abgewogen wird, wie viel Marketing sich tatsächlich lohnt, da den Gästen während der Corona-Pandemie grundsätzlich selbst bewusst geworden ist, dass sie ausserhalb der Unternehmens- und Homeoffice-Räumlichkeiten arbeiten können. Die Aktivitäten beschränken sich derzeit meist auf folgende Massnahmen:

- Mund-zu-Mund-Propaganda
Über die «New Work»-Angebote wird vor-Ort bzw. auf den Webseiten informiert. Die Gäste entdecken diese eigenständig, nutzen sie und sprechen über sie (sowohl «analog» als auch über soziale Medien).
- Stammgäste-Information
Stammgäste werden z.B. über Newsletter über die Angebotserweiterungen und die Arbeitsmöglichkeiten informiert.
- B2B
Unternehmen werden über die «New Work»-Angebote informiert und darauf aufmerksam gemacht, dass deren Mitarbeitende die Angebote wahrnehmen können. Es wird auf Kooperationen mit den Unternehmen hingewirkt.

Daneben werden die Informationen zu den «New Work»-Angeboten in die generellen Marketingaktivitäten eingebunden (z.B. Social-Media-Kanäle, Medienarbeit).

3.2.6 Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren sehen die Interviewpartner in folgenden Aspekten, die in den oben ausgeführten Punkten teilweise bereits angesprochen wurden.

- **Angebotsgestaltung / Know-how der Leistungserbringer**

Für den Erfolg der touristischen «New Work»-Angebote ist die Ausgestaltung der Angebote bzw. die Durchführungsqualität der zentrale Faktor. Dies hängt selbstredend mit der **Professionalität** und dem **Qualitätsverständnis** sowie dem **Know-how** der Leistungserbringer zusammen. Hierzu gehört u.a. die eigene Zielgruppe zu kennen und die «richtigen», zu den Bedürfnissen der Nachfragenden passenden, Dienstleistungen zu Angebotspaketen zusammenzuführen (siehe auch Kapitel 3.2.3 inkl. Bedürfnisbausteine, Abbildung 11).

Die Angebote bzw. die Infrastruktur sollten hierfür möglichst flexibel gestaltet werden, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingehen und die verschiedenen Ausprägungen der «New Work»-Gäste bedienen zu können.

- **Betreuung der Angebote**

Die Interviewpartner sind mehrheitlich der Auffassung, dass die reine Zurverfügungstellung der Arbeitsinfrastruktur für ein erfolgreiches touristisches «New Work»-Angebot nicht ausreichend ist. Insbesondere diejenigen Gäste, denen die Interaktion und der Austausch mit anderen Personen wichtig ist, erwarten eine gewisse Unterstützung, damit diese Interaktion entsteht. Dies ist insbesondere im touristischen Umfeld ein wichtiger Aspekt, da sich die Zusammensetzung der aufeinandertreffenden Personen regelmässig ändert – im Vergleich zu Arbeitsorten, die hauptsächlich von denselben Personen frequentiert werden (z.B. Einheimische in einem Pendlerhafen) (siehe Bedürfnisbausteine, Abbildung 11).

Nur wenige Gäste wünschen sich eine reine «Self-Check-in/out»-Lösung. Die Mehrheit erwartet mindestens eine Art Reception, d.h. eine Ansprechperson, die für Fragen und Tipps zur Verfügung steht. Diese Ansprechperson(en) tragen auch zur Atmosphäre vor Ort bei.

- **Arbeitgebende**

Die Interviewpartner sind sich einig, dass die Entwicklung des Potenzials für den Tourismus aus «New Work» insbesondere von den Arbeitgebenden abhängen wird, d.h. von deren Bereitschaft, dass die Mitarbeitenden – auch nach der Covid-19-Pandemie – weiterhin ortsflexibel arbeiten dürfen. Siehe dazu Kapitel 4 Trends und Entwicklungen⁴.

⁴ Detailliertere Ausführungen zur Einstellung von Arbeitgebenden hinsichtlich «New Work»-Angeboten für Arbeitnehmende finden sich zudem in einer separaten Studie des ITF der Fachhochschule Graubünden unter dem Titel «Fokusthema 2021» (Bestandteil des Leistungsauftrags 2019-2021 des AWT ans ITF; nicht öffentlich).

4 Trends und Entwicklungen

Nachfolgend werden Trends und Entwicklungen dargelegt, welche für die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des touristischen Potenzials von «New Work» für Graubünden relevant sind.

4.1 Gesellschaftliche Trends und Megatrends

Die Gesellschaft wie auch das einzelne Individuum werden von sogenannten Megatrends (z.B. in den Bereichen Umwelt, Technologie, Politik) beeinflusst, welche entsprechend auch die touristische Nachfrage sowie das touristische Angebot beeinflussen. Dabei wirken sich die Megatrends sowohl als solche aus, lassen aber auch gegenläufige Strömungen – Gegentrends – entstehen, die ebenfalls auf die Gesellschaft und das Individuum wirken (Bandi Tanner, Lehmann Friedli & Künzi, 2018; Zukunftsinstitut, 2022a). Die wichtigsten Einflüsse hinsichtlich des touristischen Potenzials von New Work werden nachfolgend, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, in Kurzform thematisiert.

4.1.1 Individualisierung und Gemeinschaft

Die Individualisierung in der Gesellschaft steht im Zeichen von Selbstverwirklichung und der Gestaltung einer einzigartigen Individualität. Persönliche Wahlfreiheiten und Selbstbestimmung gewinnen stetig an Bedeutung. Jedoch sind diese Individualisierungstendenzen nicht im Sinne eines «einsamen Ichs» zu interpretieren. Es entsteht vielmehr eine neue Form des «Ichs» innerhalb der Gemeinschaft. Das Bedürfnis nach Gemeinschaft und Zugehörigkeit wächst und hat durch die Isolierung in der Covid-19-Pandemie eine neue Wahrnehmung, eine neue Wichtigkeit sowie eine neue Wertigkeit erfahren. Diese Tendenzen sind für die Entwicklung des touristischen Potenzials von «New Work» und auch für die Gestaltung von «New Work»-Angeboten interessant. Dies, da im Zusammenhang mit der Entwicklung einer kollaborativen «Wir-Kultur» auch die Entwicklung von «kleinräumigen Communities, die zeit- und ortsunabhängig zusammenfinden und kooperieren» (Zukunftsinstitut, 2022c) an Wichtigkeit und Häufigkeit zunehmen. Die Verschiedenheit im Miteinander wird bewusst gesucht. Das zeigt, dass «New Work»-Angebote dem Zeitgeist entsprechen und in Zukunft weiter und vermehrt nachgefragt werden – aber gleichzeitig auch den individuellen Interessen und Bedürfnissen entsprechen müssen.

4.1.2 Globalisierung und Urbanisierung

Bereits vor der Covid-19-Pandemie zeigten sich in der Gesellschaft Gegenbewegungen zu Globalisierung und Urbanisierung. Unter anderem gewinnen regionale Produkte an Beliebtheit und die Natur wird als Rückzugs- und Zufluchtsort aufgesucht (Bandi Tanner et al., 2018). Die Pandemie hat diese Tendenzen noch beschleunigt und verstärkt (Zukunftsinstitut, 2022b; 2022e). Unter der Annahme, dass sich diese Trends weiterfortsetzen, kann dies eine Chance und eine das Potenzial von «New Work»-Angeboten in Graubünden fördernde Entwicklung darstellen. Graubünden – als Kanton, der reich an Natur, Kultur, Traditionen und regionalen Produkten ist – bietet die gesuchten Gegenpole und ist zudem von grösseren Agglomerationen und Städten gut und schnell erreichbar.

4.1.3 Generationenwechsel und New Work

Der Bereich der Arbeit erfährt seit einiger Zeit einen grossen Wandel. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen und die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeiten rückt in den Vordergrund (Zukunftsinstitut, 2022d). Arbeitnehmende fordern vermehrt Arbeitsmodelle, welche nicht nur eine Aufteilung der Zeit zwischen Job und Freizeit zulassen, sondern die ein „Work-Life-Blending“ ermöglichen: einen fließenden Übergang zwischen Arbeits- und Privatleben, der Arbeitnehmenden ermöglicht flexibel und selbstbestimmt zu arbeiten (Zukunftsinstitut, 2022d).

Insbesondere die heranwachsenden Generationen Z (geboren zwischen 1990 und 2010) sowie Y (geboren zwischen 1980 und 2000) prägen diese neuen Entwicklungen. Sie haben – im Vergleich zu früheren Generationen – ein deutlich höheres Bedürfnis nach der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, sie erwarten eine Balance von Arbeit, Freizeit und Familie, sie möchten ihre individuellen Fähigkeiten, Kompetenzen und ihren Unternehmensbeitrag anerkannt sowie gewürdigt wissen (von Devivere, 2021).

Diese Entwicklungen haben in den vergangenen Jahren dazu beigetragen, dass neue Organisationsformen und Ansätze entstanden und umgesetzt wurden. Viele dieser Innovationen wurden unter dem Titel «New Work» in Angriff genommen. Dabei geht es aber weniger um den Begriff oder die Struktur hinter der Betitelung als vielmehr um «einen organisationsspezifischen Prozess, der insgesamt eine Vielzahl von gewünschten Entwicklungen in Gang setzt – mit offenem Ausgang.» (von Devivere, 2021, S. 192). Flexibilität, Selbstorganisation und Eigenverantwortung nehmen dabei einen wichtigen Stellenwert ein und erscheinen in flexiblen Formen wie Teilzeitarbeit oder virtuellen Teams.

Die Covid-19-Pandemie hat diesem Wandel einen zusätzlichen kräftigen Entwicklungsschub gebracht. «Mit der Corona-Krise als Beschleuniger setzen sich New-Work-Modelle nun rasant durch. Der krisenbedingte Digitalisierungsschub fördert neue Arbeitsstrukturen, die von Work-Life-Blending, Kollaboration und Remote Work geprägt sind. Unternehmenskulturen werden agiler und adaptiver» (Zukunftsinstitut, 2022d).

Während der Corona-Pandemie hat sich gezeigt, dass Mitarbeitende auch «ohne Aufsicht», orts- und zeitflexibel ihrer Arbeit effektiv und effizient nachgehen. Doch die anhaltende Pandemie hat auch dazu geführt, dass der zwischenmenschliche Kontakt, der Austausch und die persönliche Zusammenarbeit vermisst wurden. So ist davon auszugehen, dass sich durch die Covid-19-Erfahrungen die Anforderungen an Büroräume wandeln werden: «Sie werden vom Ort der Arbeit zur Kulturmeile des Unternehmens: Hier werden die Werte des Unternehmens sichtbar, entsteht das Wir-Gefühl der Belegschaft. Hier finden Kollaboration und Co-Creation physisch statt. Das Büro der Zukunft ist also auch ein Ort, an dem realer und digitaler Raum nahtlos ineinander übergehen und an dem Kollegen und Kolleginnen sich unkompliziert mit Teammitgliedern in Remote Work verbinden können» (Zukunftsinstitut, 2022d).

Eine internationale Umfrage des Marktforschungsinstituts Gartner deutet darauf hin, dass nach der Corona-Pandemie 41% der Beschäftigten, die ihrer Tätigkeit ortsunabhängig nachgehen können, zumindest zeitweise weiterhin remote arbeiten möchten (vgl. Baker, 2020). Vor der weltweiten COVID-19 Situation waren es weniger als 30%, die diesem Lebensstil entsprachen. Eine in den USA, Australien, Frankreich, Deutschland, Japan und UK durchgeführte Studie des 'future forums' ergab, dass weniger als 30% der Knowledge Worker täglich im Büro arbeiten (Future Forum Pulse, 2022). Zudem haben, gemäss der Studie, bereits 58% der Knowledge Worker eine hybride Arbeitsvereinbarung. Des Weiteren wird eine Flexibilität des Ortes von 78% der Befragten gewünscht und eine zeitliche Flexibilität gar von 95%. 50% der Antwortenden geben an, dass ihr Unternehmen auf diese Bedürfnisse reagiert und eine Zeitflexibilisierung anbietet, 42% der Unternehmen bieten eine Ortsflexibilisierung (Future Forum Pulse, 2022).

Eine Studie, die im Auftrag des Vereins CoworkationALPS in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Norditalien durchgeführt wurde, kommt zu dem Schluss, dass unter Berufstätigen und Unternehmen das Potenzial gegeben ist, um Coworktion⁵-Angebote im Alpenraum weiter auszubauen. Sowohl Berufstätige (90%) als auch Unternehmen (86%) können sich den Alpenraum grundsätzlich als Umgebung für Coworkation vorstellen (Tourismuspresse, 2022).

Diese Trends in der Arbeitswelt deuten auf ein Potenzial für die zukünftige Entwicklung von touristischen «New Work»-Angeboten hin. Zudem zeigt sich, dass sowohl national als auch international ein Potenzial an Gästen besteht, die touristische «New Work»-Angebote in Graubünden nachfragen könnten. Das tatsächliche Volumen der Gäste kann derzeit jedoch nicht zuverlässig abgeschätzt werden. Die Entwicklung im Bereich «New Work» ist eine sehr junge, die eine immense Dynamik aufweist und stark von der Corona-Pandemie geprägt ist. Die Post-Pandemie-Zeit wird erst noch zeigen, wie Arbeitgebende und Arbeitnehmende mit den neu entdeckten Möglichkeiten langfristig umgehen und inwieweit sich ein ortsunabhängiges Arbeiten etablieren wird (siehe dazu auch Kapitel 4.2). Spannend wird aus Sicht von Graubünden (und anderen Destinationen) die Entwicklung der Distanzwahrnehmung und der Distanzakzeptanz sein, wenn es um die Ortsunabhängigkeit der Arbeit geht. Aufgrund der Erkenntnisse der Interview-Aussagen im Rahmen dieser Studie (siehe Kapitel 3.2) sowie der Literatur zu «New Work», kann momentan vorsichtig davon ausgegangen werden, dass Arbeitsaufenthalte eher im kurzen Distanzbereich stattfinden werden, gefolgt vom mittleren Distanzbereich mit etwas weniger Volumen und einem Nischenbereich des langen Distanzbereichs – dies jeweils national wie auch international, da die Landesgrenzen hier weniger den Ausschlag geben dürften als der Aspekt der Zeit in Bezug auf die Erreichbarkeit.

⁵ In der Studie wird Coworkation definiert als: «Coworkation setzt sich aus den Begriffen Community (Gemeinschaft), Work (Arbeit) und Vacation (Urlaub) zusammen. Dabei reisen Menschen an einen Ort, um dort mit Gleichgesinnten zu arbeiten und an z.B. Workshops, Sportkursen und Coachings teilzunehmen. Coworkations sind also eine Kombination aus Arbeit und Urlaub.» (Europäisches Tourismus Institut [ETI], 2022, S. 7)

Exkurs: Bedeutung von New Work für Arbeitgebende

Die Entwicklung von New Work bringt verschiedene Formen der Flexibilisierung in der Arbeitswelt hervor (vgl. Josef, 2021).

Flexibilisierung in Bezug auf:				
Aufgaben	Ort	Zeit	Unternehmerisches Risiko	Arbeitszuordnung Mensch-Maschine
<ul style="list-style-type: none"> • Job-Enrichment • Erweitertes Aufgabenspektrum • Vertretung • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teleheimarbeit • Mobile Arbeit • Virtuelle Teams • Coworking Spaces • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitkonten • Servicezeiten • Schichtarbeit • Teilzeitarbeit • Jobsharing • Vertrauensarbeitszeit • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiharbeit • Outsourcing • Crowdsourcing • Solo-Selbstständigkeit • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cyber-Physical Systems • Roboter • Algorithmisierung der Arbeit • Etc.

Tabelle 11: Flexibilisierung der Arbeitswelt, eigene Darstellung in Anlehnung an Josef, 2021

Die in der obenstehenden Tabelle visualisierten Flexibilisierungsarten haben auch Auswirkungen auf die Perspektive von Individuen: Die Sinnhaftigkeit der Arbeit rückt zusehends in den Fokus, was wiederum bedeutet, dass eine Subjektivierung stattfindet. Selbststeuerung, sprich, die Gestaltung der Arbeit durch individuelles Management, Reflexion und Eigen-Coaching gewinnt an Bedeutung. Dies sind allesamt Fähigkeiten, welche in Zukunft vertieft behandelt werden müssen, um als arbeitender Mensch im Arbeitsmarkt weiterhin bestehen zu können (vgl. Josef, 2021). Dies wiederum kreiert neue Herausforderungen für Unternehmen, da der abrupte branchenübergreifende Paradigmenwechsel, mit einer hohen Veränderungsdynamik sowie Unsicherheit einhergeht. Die zunehmende Automatisierung und Erweiterung der Zusammenarbeit sowie Interaktion von Mensch und Maschine verändert das gesamte Arbeitsverhalten (vgl. SAP, o.D.). Genau darin liegt aber auch eine Chance, welche sich ohne Tun in ein ernstzunehmendes Bedrängnis umwandelt: Wissensintensive Unternehmen müssen sich hinsichtlich der Arbeitskultur erneuern und nicht nur punktuelle Veränderungen durchlaufen, ansonsten laufen sie Gefahr, in Zukunft Probleme mit der Akquise neuer Talente zu erfahren (vgl. Josef, 2021).

Das Ermöglichen von persönlichen Wünschen und Präferenzen im beruflichen Alltag führt zu einem inklusiveren Arbeitsumfeld (Future Forum Pulse, 2022). Arbeitgebende müssen jedoch besonderes Augenmerk auf die sogenannte «proximity bias» legen, das heisst, diejenigen Arbeitnehmenden, welche aus privaten Gründen öfter im Büro sein können, dürfen nicht aufgrund ihrer physischen Nähe gegenüber denjenigen bevorzugt werden, welche vermehrt remote oder hybrid arbeiten (Future Forum Pulse, 2022). Die Vorteile des hybriden Arbeitens dürfen nicht überschattet werden durch Chancenungleichheiten, vor allem, da gemäss der Studie von Future Forum Pulse (2022), Arbeitnehmende mit geografischer und zeitlicher Flexibilität im Schnitt eine 15% bessere Work-life-Balance vorweisen und sogar 25% weniger Stress und Angst während der Arbeit empfinden. Ausserdem hat der Gestaltungsspielraum für Mitarbeitende einen direkt proportionalen Einfluss auf deren intrinsische Motivation, wodurch nicht nur das Engagement gefördert, sondern auch die organisationale Resilienz gestärkt wird (vgl. Josef, 2021).

4.2 Arbeitsmarkt und Arbeitstrends in der Schweiz

Die in Kapitel 4.1.3 angesprochenen Entwicklungen im Bereich der Arbeit lassen sich in der Schweiz ganz konkret beobachten. Dies ist von grosser Bedeutung für das touristische Potenzial von «New Work»-Angeboten in Graubünden, da wie in Kapitel 4.1.3 ausgeführt, der nähere Distanzbereich und somit der nationale Quellmarkt von besonderer Relevanz für sein dürfte.

Gegenwärtig sind ca. 5.1 Millionen Menschen in der Schweiz erwerbstätig (Bundesamt für Statistik, 2022), von denen mehr als 55% (ca. 2.8 Millionen Individuen) einer wissensintensiven Tätigkeit nachgehen, welche es ihnen theoretisch erlaubt, ortsunabhängig zu sein (Josef, 2021).

Gemäss FlexWork Studie der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, steigt die Häufigkeit der mobil-flexiblen Arbeit in der Schweiz seit 2014 an, hat aber durch die Covid-19-Pandemie einen deutlichen Schub erfahren (Weichbrodt, Bruggmann & Folie, 2020). Im August 2020 arbeiteten, gemäss der Studie, 48% der Erwerbstätigen (entspricht etwa 2.4 Millionen Personen) in der Schweiz mobil-flexibel, 2016 waren es noch 38% und 2014 34%. Der starke Anstieg im Jahr 2020 hängt selbstverständlich mit der Homeoffice-Empfehlung des Bundesrates aufgrund der Covid-19-Pandemie zusammen. Jedoch gaben im Vergleich zur 2016 geführten Studie weniger Menschen an, dass sie aufgrund ihrer Arbeitsaufgaben nicht mobil arbeiten könnten, zudem ist die Möglichkeit mobil-flexibel arbeiten zu können, bei der Jobsuche wichtiger geworden. Das Potenzial für mobiles Arbeiten steigt in der Schweiz also insgesamt an (Weichbrodt et al., 2020).

Die FlexWork Studie zeigt weiter auf, dass Männer mehr mobil-flexibel arbeiten als Frauen und ältere Erwerbstätige mehr als jüngere. Zudem arbeiten Erwerbstätige in KMU seltener mobil-flexibel als Mitarbeitende in Grossunternehmen. In Agglomerationen und Städten wird etwas mehr mobil-flexibel gearbeitet als auf dem Land, auch wenn die Ergebnisse der Studie kein eindeutiges Bild hierzu zulassen (Weichbrodt et al., 2020).

Die Erkenntnisse der FlexWork Studie hinsichtlich des Alters der mobil-flexibel Arbeitenden sind interessant und überraschend, da aufgrund der Generationen-Charakteristika (siehe oben) die Vermutung nahe liegt, dass Jüngere – aufgrund des Wunschs nach Flexibilität und ihrer Affinität zu Technologie – mehr mobil-flexibel arbeiten würden als Ältere. Die Studie geht davon aus, dass ältere Erwerbstätige aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Status im Unternehmen mehr mobil-flexibel arbeiten (können). Das ist insbesondere für die Gestaltung von allfälligen touristischen «New Work»-Angeboten wichtig und relevant, die sich somit auf die Bedürfnisse aller Altersgruppen beziehen sollte.

Aufgrund des gesellschaftlichen Trends der Stadtflucht und des Rückzugs in die Natur (siehe Kapitel 4.1.2), sind die Erkenntnisse der FlexWork Studie zur Herkunftsregion der mobil-flexiblen Arbeitenden sehr interessant. Hier kann für Graubünden ein besonderes Potenzial entstehen, sich bei den «Städtern» einen Ruf als attraktive «New Work»-Tourismusdestination zu machen. Die leichte und zeitlich attraktive Erreichbarkeit aus grösseren Städten und Agglomerationen trägt ihren Teil zu diesem Potenzial für Graubünden bei.

Die bessere Vereinbarkeit der Arbeit mit anderen Lebensbereichen (wie Freunde, Hobbys) ist gemäss der FlexWork Studie für 72% der Befragten ein Grund für das mobil-flexible Arbeiten. Bei den unter 40jährigen wird dieser Grund jedoch von 80% der Erwerbstätigen genannt und lediglich von 68% der Erwerbstätigen über 40 Jahre (Weichbrodt et al., 2020). Hier werden die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen deutlich, was ein Hinweis darauf sein könnte, dass das Potenzial von touristischen «New Work»-Angeboten mit dem Heranwachsen der neuen Generationen weiter steigen könnte.

Auch die Entwicklung der Anzahl Co-Working Spaces gibt einen Hinweis auf die vermehrte Flexibilisierung der Arbeit und die Steigerung der Nachfrage nach entsprechenden Arbeitsorten. Eine konkrete Statistik existiert nicht, jedoch gibt die Entwicklung der Anzahl an Coworking-

Spaces, die bei Coworking Switzerland (nationaler Verband der Schweizer Coworking-Bewegung) registriert sind einen Anhaltspunkt. Die Anzahl an Coworking-Spaces stieg von 110 im Jahr 2017 (Jetzer, 2017) auf 168 im Jahr 2022 (Coworking Switzerland, 2022).

Die Entwicklung des Potenzials für den Tourismus aus «New Work» wird insbesondere von den Arbeitgebenden abhängen. Während der Covid-19-Pandemie war es den Mitarbeitenden möglich der Arbeit orts- und teilweise zeitflexibel nachzugehen (soweit die Arbeitstätigkeit dies zulies). Mit Ende der Pandemie wird sich herausstellen, inwieweit die Arbeitgebenden die Rückkehr der Mitarbeitenden in die Unternehmensräumlichkeiten fordern werden oder inwieweit die Mitarbeitenden sich in einem bottom-up Ansatz für orts- und zeitflexibles Arbeiten stark machen.

In diesem Zusammenhang wird es auch noch einigen Klärungsbedarf hinsichtlich der Finanzierung geben (z.B. inwieweit beteiligen sich die Arbeitgebenden an den Kosten für ortsflexible Arbeitsmöglichkeiten wie z.B. in (Co-)working-Spaces, Workation, Pendlerhafen etc.).

Auch betreffend der Versicherung von Arbeitnehmenden besteht derzeit noch Unsicherheit, insbesondere bezüglich Unfall- oder Sozialversicherung. In diesen Bereichen wird in der nächsten Zeit durch die Gesetzgebung sowie durch die Versicherer mit neuen bzw. aktualisierten Regelungen gerechnet, die einen Einfluss auf die Entwicklung von «New Work» und damit auch auf das touristische Potenzial haben werden.

Die Interviewpartner schätzen, dass derzeit ortsflexible Lösungen evtl. in der Stadt (noch) attraktiver als in ländlichen (Ferien-)Regionen sind. Dies insbesondere aufgrund der Erreichbarkeit bzw. Anreisezeit.

Die Entwicklung ist – wie bereits oben beschrieben – als extrem dynamisch zu bewerten, was verlässliche Prognosen erschwert. Die Entwicklungstendenzen deuten jedoch darauf hin, dass in der Schweiz das Potenzial für touristische «New Work»-Angebote wächst, da die Schweizer vermehrt ortunabhängig arbeiten (möchten). Dies ist wichtig, da – wie in Kapitel 4.1.3 ausgeführt – davon auszugehen ist, dass das Potenzial für (touristische) «New Work»-Angebote im näheren Distanzbereich am grössten sein wird. Aufgrund des zusätzlich hohen Preisniveaus der Schweiz, ist damit davon auszugehen, dass insbesondere der Heimmarkt für touristische «New Work»-Angebote in Graubünden relevant und potenzialversprechend ist.

4.3 Tourismustrends

Die gesellschaftlichen Trends und Megatrends beeinflussen auch die Entwicklung des Tourismus. Für die Gestaltung von touristischen Angeboten ist es entsprechend wichtig, sich diesen Einflüssen bewusst zu sein und sie in der Angebotsentwicklung und -umsetzung zu berücksichtigen. Die wichtigsten Trends im Zusammenhang mit der Gestaltung von «New Work»-Angeboten werden nachfolgend – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – ausgeführt.

Die Tendenzen der **Individualisierung/Personalisierung** tragen dazu bei, dass die Gäste sich immer stärker individuelle Angebote wünschen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Insbesondere die Generationen Y und Z bevorzugen eher Individualreisen als frühere Generationen und sind zudem eher offen dafür, Produkte sowie Dienstleistungen (z.B. Transportmittel, Unterkünfte) nur vorübergehend zu nutzen oder zu mieten, anstatt sie selbst zu besitzen (Sharing Economy) (OECD, 2018). Sie wählen Reiseerlebnisse, die sie als «authentisch» ansehen, bevorzugen Reisen fernab der ausgetretenen Pfade und möchten «leben wie die Einheimischen» (OECD, 2018). Die «neuen Generationen» – jedoch auch Gäste anderer Bevölkerungsgruppen – möchten Erlebnisse zunehmend nicht mehr nur konsumieren, sondern auch selbst produzieren. „Dies kann im Rahmen von «Co-creation» erfolgen, d.h. bspw. im Austausch mit dem Gastgeber oder mit anderen Gästen. Phänomene wie «Smart Networking» (Ausnutzen von sozialen Netzwerken von Kunden mit gleichen Interessen) und «Storyteller» (Plattformen zur Unterhaltung über das Produkt oder die Dienstleistung) gewinnen an Bedeutung“ (Bandi Tanner et al., 2018, S. 13-14). Diese allgemeinen Individualisierungs-/Personalisierungs-Bedürfnisse führen dazu, dass die Leistungsträger in ihrem Angebot immer flexibler werden und den Gästen verschiedene Optionen zur Auswahl sowie zur individuellen Kombination anbieten. Im Tourismus entstanden deshalb in den letzten Jahren immer mehr Angebote wie Serviced Apartments, Baustein-Angebote (Gast zahlt nur für Services die er/sie braucht/möchte), Sharing-Angebote, Hybrid Hospitality etc. (Bandi Tanner et al., 2018; Singh, 2020).

Neben der Individualisierung spielt auch der gesteigerte Anspruch an die **Convenience** (Annehmlichkeit / Bequemlichkeit) eine zentrale Rolle. Diese wächst u.a. aufgrund der häufigeren Reisen und der verbesserten Verfügbarkeit von Informationen. Die erhöhte Preistransparenz führt denn auch zu einer erhöhten Preissensibilität (Bandi Tanner et al., 2018). Da die Schweiz generell ein hohes Preisniveau, eine hohe Erwartungshaltung der Gäste und eine starke Konkurrenz hat, wird die Erfüllung der Convenience-Ansprüche umso wichtiger, damit Gäste wiederkehren bzw. die besuchte Region weiterempfehlen (Dernbach & Stutz, 2017). Als Gegentrend zur Urbanisierung entsteht vermehrt das Bedürfnis nach Angeboten ausserhalb der grossen Zentren, gleichzeitig werden aber an diese Angebote auch hohe Ansprüche an die Ausstattung und Erreichbarkeit gestellt (Bandi Tanner et al., 2018).

Die gesteigerte Erwartungshaltung hinsichtlich Convenience hängt auch mit der fortschreitenden **Digitalisierung** und den Möglichkeiten der modernen Technologie zusammen, durch welche Informationen in allen täglichen Bereichen stets nur einen Klick entfernt sind – was sich auch hinsichtlich touristischer Informationen und Buchungsmöglichkeiten zum erwarteten Grundstandard entwickelt. Dies trifft umso mehr auf die Generationen Y und Z zu. Aufgewachsen mit Technologie und dem Internet, werden sie als besonders anspruchsvolle Gruppen beschrieben, die einen schnellen, direkten Informationszugriff gewöhnt sind (OECD, 2018). Dies wirkt sich entsprechend stark auf ihre Erwartungshaltung, ihren Umgang und ihre Interaktion mit Tourismusprodukten und -dienstleistungen aus (IPK International, 2019; OECD, 2018).

Neue Technologien helfen dabei, den Reisenden massgeschneiderte Produkte und Erlebnisse zu bieten und somit ein wichtiges (Convenience-) Bedürfnis der heutigen und zukünftigen Reisenden zu befriedigen. Digitale Plattformen werden auch in Zukunft zentral sein, um informierte Reiseentscheidungen zu treffen und die Planung und Buchung einfach und bequem abzuwickeln. Die (virtuelle) Bündelung der Angebote ist dabei zentral – und wird es in Zukunft noch

mehr sein – damit «alles aus einer Hand», mit wenigen Klicks (auch auf mobilen Geräten) gebucht werden kann (Bandi Tanner et al., 2018).

Soziale Medien beeinflussen insbesondere die Generationen Y und Z bei der Reiseentscheidung. 27% der Generation Y posten vor der Buchung Informationen zu einer geplanten Reise in sozialen Medien, um Meinungen einzuholen. 36% der Generation Z wählen ein Reiseziel, weil sie in sozialen Medien ein Posting über dieses Reiseziel gesehen haben (OECD, 2018). Den Leistungserbringern bietet dies Chancen für das Marketing.

Andererseits erhöht die zunehmende Digitalisierung die Transparenz und Vergleichbarkeit von Angeboten, was wiederum zu einem Leistungs-, Qualitäts- und Preisdruck bei den Anbietern führt (OECD, 2018).

Auch der Megatrend «**New Work**» spiegelt sich immer mehr in der touristischen Angebotsgestaltung wider. So nutzen Hotelbetreiber den Trend zur Mobilität am Arbeitsplatz, um zusätzliche Einnahmen zu erzielen, wie z.B. das Hotelunternehmen Zoku in Amsterdam (Konzept der hybriden Gastfreundschaft). Accor geht noch einen Schritt weiter und hat eine eigene Coworking-Marke – WOJO – ins Leben gerufen und bietet nun europaweit Arbeitsbereiche in Accor-Hotels an (EHL Insights, o.D.).

Um die angesprochene Flexibilität und die Interessensvielfalt befriedigen zu können, sind immer mehr und immer weitreichendere **Kooperationen** zwischen verschiedenen Organisationen und Leistungsträgern notwendig. Für die Leistungsträger werden Kommunikation, Vernetzung sowie Partnerschaftsmanagement entsprechend noch wichtiger und erfolgskritischer. Entsprechende Strategien sollten entwickelt werden (OECD, 2018).

Für touristische «New Work»-Angebote in Graubünden ist es also wichtig, die Trends in der Angebotsgestaltung zu berücksichtigen, um das Potenzial erschliessen zu können. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der Angebotsanalyse (Kapitel 3).

5 Ergebnisse

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen zu New Work (Kapitel 2: Begrifflichkeiten und Benchmark Analyse), den Erkenntnissen aus der Angebotsanalyse in Graubünden (Kapitel 3: Bestandesaufnahme in Graubünden und Interviews mit Anbietern und Experten) und den Trends und Entwicklungen (Kapitel 4) werden im folgenden Kapitel das touristische Potenzial für Graubünden sowie Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Akteure im Kanton abgeleitet.

5.1 Touristisches Potenzial von «New Work» für Graubünden

Um das touristische Potenzial von New Work für den Kanton Graubünden einzuschätzen ist zunächst das Verständnis der Perspektive wichtig. Die folgenden Interpretationen beziehen sich immer auf die Perspektive eines *touristischen* Potenzials für den gesamten Kanton bzw. für gesamte Destinationen. Dies bedeutet, dass bspw. einzelne Spezialangebote, obwohl sie bezogen auf das touristische Potenzial für ganz Graubünden eine weniger wichtige Funktion darstellen, für einzelne Leistungsträger durchaus ein unternehmerisches Potenzial darstellen können.

Bei der Einschätzung des touristischen Potenzials unterschiedlicher «New Work»-Angebote für den Kanton wurde in dieser Studie der Fokus auf Angebote mit Übernachtung (siehe Abbildung 2: Strukturierung der Begrifflichkeiten) als potenzialreich identifiziert. Vor allem in diesem Angebotsbereich findet in den Destinationen touristische Wertschöpfung statt. Aus dieser Erkenntnis leiteten sich die in Abbildung 12 präsentierten Kern-Angebote, die das grösste Potenzial für Graubünden darstellen, ab. Im Folgenden werden diese Angebote vorgestellt und abgegrenzt.

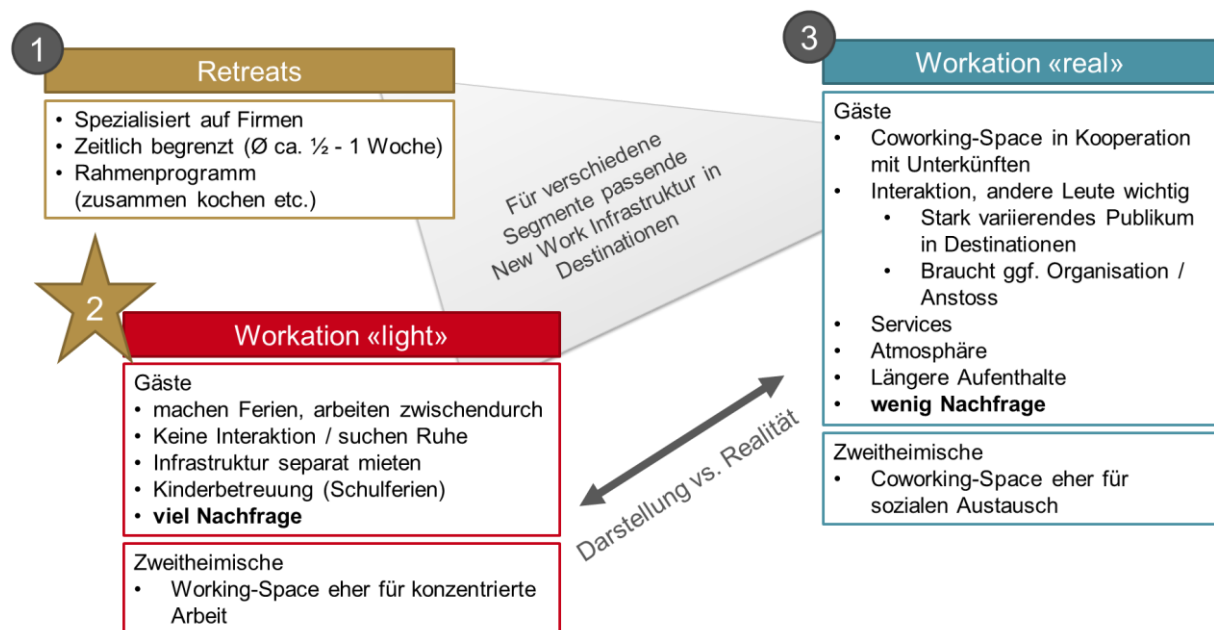


Abbildung 12: Abschätzung touristisches Potenzial von «New Work» in Graubünden / Quelle: eigene Darstellung

Retreats (Nummer 1 in Abbildung 12), welche sich auf Teamanlässe von Firmen spezialisieren (siehe Kapitel 2.2.2.5) stellen für einzelne Leistungsträger ein spezifisches touristisches Potenzial dar, da es sich bei Firmen oftmals um eine sehr zahlungsbereite Kundschaft handelt. Diese Anbieter (oftmals bisherige Seminarhotels) bieten zeitlich begrenzte Aufenthalte für Teams im Berggebiet an, welche durch Rahmenprogramme (Teambuildingevents) in der Destination oder

im Betrieb angereichert werden. Die nötige Infrastruktur konzentriert sich auf attraktive Räumlichkeiten und Infrastrukturausstattungen, die das gemeinsame Arbeiten an einem Thema und den Teamzusammenhalt fördern. Durch diese spezifische Infrastruktur ist das Potenzial für einzelne Leistungsträger sehr interessant, das übergeordnete zusätzliche touristische Potenzial für den gesamten Tourismus im Kanton ist aber aufgrund der begrenzten möglichen Nachfrageausdehnung als nicht übermässig hoch einzuschätzen (siehe Kapitel 3).

Im Zentrum des touristischen Potenzials für Graubünden stehen vielmehr Workation Angebote (2 und 3 in Abbildung 12) für welche wiederum Co-/Working-Spaces in Destinationen eine wichtige Rolle spielen. In diesen Spaces werden Leistungen für Gäste angeboten, die es den Gästen ermöglichen, während ihres Aufenthaltes in den Destinationen ihrer Arbeit nachzugehen. Diese Co-/Working-Spaces bieten ihr Angebot meistens über Kooperationen mit Übernachtungsbetrieben an (siehe Kapitel 2.2.2.6 und 3). Die Erkenntnisse aus Kapitel 2 und 3 lassen dabei eine wichtige Abweichung zwischen Theorie (idealtypisches Workation Angebot) und tatsächlichem Angebot in Graubünden (nicht-idealtypisches Workation Angebot) erkennen. Die Hintergründe für diese Abweichung sind sehr wichtig, um das touristische Potenzial von zusätzlichen Workation Angeboten in Graubünden zu verstehen und werden folgend ausgeführt:

Im idealtypischen Workation Angebot (siehe Nummer 3 in Abbildung 12) werden Gäste angesprochen, welche extra zum Arbeiten in eine Destination kommen und sich dort über einen längeren Zeitraum aufhalten. In diesem hier «Workation real» genannten Angebot liegt der Fokus auf der Arbeit und die Gäste wünschen sich in den Coworking-Spaces einen sozialen Austausch mit Gleichgesinnten. Es wird dort eine spezifische Ausstattung beim Arbeiten erwartet, die es ermöglicht, sich mit anderen Coworkation Gästen zu sozialisieren. Daneben wird eine Betreuung gewünscht, die den sozialen Austausch in der Freizeit mit anderen Gästen organisiert. Eine inspirierende Arbeitsatmosphäre ist den Kunden darüber hinaus besonders wichtig. Die Ausstattung der Spaces erinnert an «hippe» Coworking Hubs in den Grossstädten und die Kundengruppen lassen sich am besten mit «Digitalen Nomaden» vergleichen, welche bspw. auf Bali für längere Zeit ihrer Arbeit nachgeben. Diese Kundengruppe ist jedoch global betrachtet nicht sehr gross. Es handelt sich dabei oftmals um Selbstständige aus der Technologie- und Internetbranche. Bei den Untersuchungen wurde deutlich, dass sich diese Spaces schon in Grossstädten kaum rentabel betreiben lassen. Coworking-Spaces im Alpenraum und in Graubünden sehen nur sehr wenige dieser idealtypischen Kunden. Daher lässt sich das touristische Gesamtpotenzial in diesem Angebot als eher gering einschätzen. Zweitheimische können für einzelne Coworking-Spaces dabei eine Ausnahme darstellen. Dabei arbeiten Zweitheimische während ihrer temporären Anwesenheit in Coworking-Spaces in alpinen Destinationen und suchen dort auch mit anderen arbeitenden Gästen den sozialen Austausch. Während dies für den Anbieter die Chance bietet, die Rentabilität des Spaces zu erhöhen, ist das übergeordnete touristische Potenzial kleiner, da diese Gäste keine touristischen Übernachtungsgäste sind (siehe Abbildung 12).

Das touristische Potenzial von «New Work» besteht dagegen hauptsächlich in der Aufenthaltsverlängerung von Feriengästen. Sie bildet in den Destinationen ein grosses touristisches Potenzial. Diese Aufenthaltsverlängerung passiert im Rahmen von «nicht-idealtypischen» Workation Angeboten bzw. Aufhalten und wird hier «Workation light» genannt (siehe Nummer 2 in Abbildung 12). «Workation light» unterscheidet sich wesentlich vom zuvor beschriebenen «Workation real» Angebot. Die Untersuchungen (siehe Kapitel 2 und 3) haben gezeigt, dass Gäste durch passende Angebote in die Lage versetzt werden, ihren bestehenden Ferien-/ bzw. Wochenendaufenthalt um einige Tage zu verlängern. Die Zielgruppe umfasst neben Personen, die ihren Aufenthalt verlängern möchten, aber auch solche, die ohne die Möglichkeit zwischendurch arbeiten zu können evtl. sogar komplett auf die Ferien verzichten würden, da sie zum Arbeiten (am Arbeitsort) gezwungen wären. Der Fokus in dieser Zielgruppe liegt eindeutig auf den Ferien, die

Arbeit wird nur nebenbei gemacht. Die Arbeit hat bei diesen Gästen also eine andere Funktion als bei «Workation real» Gästen. Dies hat auch Auswirkungen auf die erwartete Ausstattung bzw. auf die Services des Co-/Working Spaces. Die Gäste dieser Zielgruppe müssen an gewissen Tagen in ihrer Freizeit konzentriert ihrer Arbeit nachgehen. Dies möchten sie so schnell wie möglich abschliessen, um danach wieder mit dem Partner/der Partnerin, Freunden oder der Familie die Freizeit zu geniessen. Die Gäste suchen keine Interaktion mit anderen Workation-Gästen und bevorzugen teilweise sogar abgetrennte Arbeitsplätze, an welchen sie arbeiten können. Die Gäste erwarten eigentlich einen reinen Working-Space. Darüber hinaus wünschen sie sich auch kein soziales Rahmenprogramm nach der Arbeit. Dieses findet in Eigenregie mit den Reisebegleitern (z.B. Partner, Familie) statt. Wichtiger sind hier Concierge-Dienste innerhalb des Working-Space. Durch Zusatzangebote wie bspw. Kinderbetreuung können Möglichkeiten geschaffen werden, die zu einer Verlängerung der Aufenthalte führen können. Fast alle Workation Gäste in den untersuchten Destinationen lassen sich aktuell dieser Zielgruppe zuordnen. Auch innerhalb dieses Angebots gilt es wiederum auch die Zweitheimischen zu berücksichtigen, die aus ähnlichen Beweggründen einen ruhigen Arbeitsplatz im Working-Space aufsuchen, womit sich die Rentabilität des Working-Spaces erhöhen lässt. Daneben führen verlängerte Aufenthalte von Zweitheimischen parallel zu den verlängerten Aufenthalten von Gästen zu einer höheren (touristischen) Wertschöpfung in den Destinationen, da diese in ihrer Freizeit vor Ort konsumieren und touristischen Tätigkeiten nachgehen. Allerdings ist auch hier das Potenzial der Zweitheimischen für die Working-Spaces aus betrieblicher Sicht höher einzuschätzen als das insgesamt touristische Potenzial von Zweitheimischen Workation-Gästen. Dies, da die Zweitheimischen – im Vergleich zu den anderen Workation Gästen – z.B. keine Unterkunft benötigen.

Zur Inwertsetzung des touristischen Gesamtpotenzials von «New Work» in Graubünden sind daher folgende Erkenntnisse besonders wichtig, welche im Speziellen auf das Zusammenspiel von Co-/Working-Spaces und weiteren Leistungsträgern in den Destinationen abzielen:

- Das touristische Potenzial von «Workation light» ist im Gegensatz zu «Workation real» insgesamt als sehr hoch einzuschätzen, wobei die Angebote sehr unterschiedlich funktionieren und jeweils spezifische Bedürfnisse des Gastes ansprechen. Insbesondere zu Randzeiten (unter der Woche) und in der Nebensaison kann «Workation light» ein grosses zusätzliches Potenzial darstellen. Speziell der Ferien-/Freizeitfokus der «Workation light» Gäste kann für Anbieter in den Destinationen zu einem Verkauf von «Zusatzleistungen» führen.
- Einige Übernachtungsbetriebe höherer Kategorien bieten Working-Spaces für «Workation light» Gäste selbst an, da die Betriebe auf die Einnahmen während des Gästeaufenthalts in diesen nicht verzichten möchten. Dies schmälert die Rentabilität von Co-/Working-Spaces in den Destinationen.
- Damit Co-/Working-Spaces rentabel betrieben werden können, müssen sie gleichzeitig unterschiedliche Segmente ansprechen und deren Bedürfnisse verstehen und bedienen können (siehe Abbildung 12). Dies gilt darüber hinaus auch für Services und Erlebnisse auf Destinationsebene oder sogar Leistungsträgerebene.
- Aufgrund ihrer speziellen Bedürfnisse bevorzugen Gäste einen professionellen und hochwertigen Co-/Working-Space anstatt viele kleine Anbieter mit nicht professionalisiertem Angebot (siehe Kapitel 3). Dies ist in Destinationen nur über Kooperationen zwischen unterschiedlichen Leistungsträgern rentabel möglich (und speziell zwischen Übernachtungsbetrieben und einem professionellen Co-/Working-Space).

Exkurs: Darstellung vs. Realität bei Gästen und Anbietern

Das Verständnis der Gästeerwartungen und der benötigten Infrastruktur im Bereich New Work ist sehr wichtig, um das Potenzial in Graubünden in Wert zu setzen. Insbesondere die inhaltlichen Unterschiede zwischen «Workation real» und «Workation light» spielen hier eine grosse Rolle. Touristische Akteure sollten die relevante Zielgruppe «workation light» besser verstehen, um Angebote in Kooperation mit verschiedenen Leistungsträgern bereitstellen und vermarkten können. Dabei ist auf eine Besonderheit hinzuweisen, die in der Diskussion oftmals zu «Verwirrung» führt. Auch wenn die meisten **Gäste** im Bereich Workation in Graubünden von ihrem Verhalten und von ihren Bedürfnissen der Gruppe von «Workation light» zuzuordnen sind, betrachten diese sich selbst gerne als «Workation real» Gäste. Dies hat mit dem Unterschied zwischen «Selbstdarstellung» und «Realität» zu tun (siehe Abbildung 12). Die Gäste sehen sich selbst gerne als «hippe» «New Work»-Personen und ordnen sich in ihrem Selbstverständnis und in ihren Erzählungen lieber einem «digitalen Nomaden» zu als einer Person, die ihre Ferien durch konzentrierte Arbeit am Urlaubsdomizil verlängern kann, ohne in Wirklichkeit dem Kerngedanken des «Coworken» nahezukommen. Oftmals spielt hier auch die Darstellung auf Sozialen Medien eine Rolle (z.B. Posten von Fotos in stylischen Coworking-Spaces und damit Selbstdarstellung als «(Co-)Workation»-Gast.

Auf der anderen Seite gibt es **Anbieter**, die sich selbst als «Workation real» darstellen, sich inhaltlich in Wirklichkeit aber nicht auf diese Zielgruppe, sondern eher auf «Workation light» Gäste ausgerichtet haben. Häufig kann dies auf die fehlenden einheitlichen Begriffsverständnisse und die Anpassung des Angebots-Wordings an Trendwörter zurückgeführt werden. Das kann zu Missverständnissen und ggf. zu Unzufriedenheit auf Seiten der Gäste führen. Um dies zu vermeiden, sollten sich die Anbieter selbst hinterfragen und ihr eigenes Angebot analysieren, der «richtigen» Zielgruppe zuordnen und wirklichkeitsgetreu kommunizieren. Siehe dazu auch Kapitel 3.

Diese Umstände können im Bereich des Marketings tückisch sein und sollten berücksichtigt werden (Unterschied tatsächlich genutzte/angebotene Infrastruktur und Selbstbild der Kunden/Anbieter).

Zuletzt soll aus Sicht der Regionalentwicklung noch auf Potenzial hingewiesen werden, das nicht Bestandteil der Untersuchung zum touristischen Potenzial von New Work in Graubünden war, in den Untersuchungen aber immer wieder genannt wurde. Durch attraktive Coworking-Spaces kann in der Peripherie unabhängig von Überlegungen zum touristischen Potenzial dazu beigetragen werden, dass junge Personen weniger Abwandern und durch moderne Arbeitsplatzbedingungen auch vor Ort attraktive Arbeitsorte vorfinden. Daneben könnten langfristig aus dem Pool von Gästen insbesondere im Bereich «Workation real» auch hochqualifizierte Arbeitskräfte für den Kanton gewonnen werden, wenn diese sich aufgrund eines längeren Aufenthalts für einen Umzug entscheiden. Diese Möglichkeiten beziehen sich auf die Aufgaben der Standortförderung.

5.2 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Erkenntnisse und Interpretationen zum touristischen Potenzial von «New Work» in Graubünden lassen sich Handlungsempfehlungen an verschiedene Adressaten im Kanton ableiten (siehe Abbildung 13). Diese Handlungsempfehlungen werden zunächst in 4 Thesen zusammengefasst, bei denen die jeweiligen Adressaten benannt werden. Anschliessend werden übergeordnet nächste Schritte empfohlen.

4 Thesen zur Erschliessung des touristischen Potenzials von «New Work» in Graubünden		Adressaten
Hochwertige Infrastrukturen (Spaces) und Services für unterschiedliche Segmente gelingen vor allem über Kooperationen auf Destinationsebene		Destinationen, Leistungsträger
Infrastruktur (Spaces) muss so ausgelegt sein, dass sie gleichzeitig mehrere Segmente abdeckt (Rentabilität)		Destinationen, Leistungsträger
Professionalisierung des Angebots (Was habe ich?, Wen will ich?, Was mache ich?, Welches Know-how benötige ich?)		Destinationen, Leistungsträger, Verbände
Interne und externe Kommunikation	Thema ist erklärungsbedürftig (fehlendes einheitliches Verständnis)	Destinationen, Kantonal, Leistungsträger
	Angebotskommunikation gegenüber Gast und Anbietern	
	Story-Telling, bspw. über verschiedene Personas (Marketing)	

Abbildung 13: Handlungsempfehlungen zur Erschliessung des touristischen Potenzials von «New Work» in Graubünden / Quelle: eigene Darstellung

Die Professionalisierung des Angebotes ist ein entscheidender Faktor (siehe Abbildung 13). Aktuell gibt es eine Vielzahl von Anbietern, die jeweils sehr unterschiedliche Professionalisierungsniveaus erreichen. Die verschiedenen Zielgruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse und daher sollte den Anbietern und Destinationen bewusst sein, was sie wem anbieten können und wollen; wie sie dieses konkrete Angebot professionalisieren können; welches Know-how sie brauchen, um die Zielgruppe zu verstehen bzw. anzusprechen und die benötigte Infrastruktur bereitzustellen. Dies ist zunächst eine Aufgabe insbesondere der Leistungsträger und der Destinationen. Aber auch Branchenverbände wie bspw. HotellerieSuisse können hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Im Rahmen der Professionalisierung müssen Anbieter (Co-/Working-Spaces und Übernachtungsbetriebe) hochwertige Infrastrukturen und Services anbieten (siehe Abbildung 13). Dies ist aufgrund der mangelnden Rentabilität nur durch Kooperationen auf Destinationsebene möglich. Bspw. kann ein hochwertiger Space nur bereitgestellt und rentabel betrieben werden, wenn dieser auf eine grosse Menge an Gästen durch Kooperationen mit Übernachtungsbetrieben zurückgreifen kann. Dies wird erschwert, da einige Übernachtungsbetriebe hochwertige Work-Spaces auch direkt bei sich im Betrieb anbieten möchten. Auch im Bereich der Services sollten Kooperationen für ein zeitgemässes Angebot forciert werden: Die gesellschaftliche Entwicklung führt bspw. zu immer mehr Alleinerziehenden. Die Kinderbetreuung in den Destinationen kann es viel mehr Personen ermöglichen, Ferien und Arbeit besser zu vereinbaren. Hierbei sollten auch Synergien genutzt werden, da auch bei Mitarbeitenden von Leistungsträgern grosse Herausforderung in diesem Bereich bestehen (Argument für gute Arbeitgeber, Fachkräftemangel). Das Erreichen von hochwertigen und rentablen Infrastrukturen (Spaces) und Services bedeutet eine sehr gute Koordination und Kooperation auf Destinationsebene. Daher zielt diese Empfehlung direkt auf die Leistungsträger (Kooperation) und die Destinationsebene (Koordination).

Betreiber von Co-/Working-Spaces müssen sich der unterschiedlichen Segmente bewusst sein, die es auf dem Markt im Bereich «New Work» gibt. Denn dies hat Einfluss auf die Ausstattung und die unterschiedlichen Infrastrukturen und Services innerhalb eines Spaces. Nur wenn diese marktgerecht aufgestellt und dabei die unterschiedlichen Segmente gleichzeitig bedient werden können, sind Co-/Working-Spaces in der Peripherie rentabel betreibbar (siehe Abbildung 13). Diese Empfehlung richtet sich zunächst an die Leistungsträger. Aber auch Destinationen können die Leistungsträger dabei unterstützen, die richtige Strategie zusammen mit der jeweiligen Destination zu verfolgen. Das Ziel sollte es sein, besser einen professionell und rentabel geführten Space zu haben, der mehrere Segmente abdeckt, als eine Vielzahl von Kleinangeboten.

Eine der wichtigsten Handlungsempfehlungen ist, dass es deutlich mehr interne und externe Kommunikation braucht (siehe Abbildung 13). Das Thema ist stark erklärungsbedürftig und es gibt weder auf Seite der Gäste noch auf Seite der Anbieter ein einheitliches Verständnis hinsichtlich «New Work»-Angebote. Daher sollten die Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie unbedingt gestreut werden. Nur so wissen Anbieter, welche Zielgruppe sie eigentlich ansprechen und was diese tatsächlich erwartet. Mit einem besseren Verständnis auf Anbieterseite kann auch den Gästen ein klar umrissenes und konkretes Angebot gemacht werden. Auf dieser Ebene kann kantonal bspw. über Graubünden Ferien oder auch auf Destinationsebene vorgegangen werden. Ziel sollte es sein, dass interessierte Leistungsträger die Zielgruppen besser verstehen, passende Angebote entwickeln und insbesondere auch die Kooperationen (Rentabilität) nicht aus den Augen verlieren. Ein «Story-Telling» über unterschiedliche Personas (Customer Journey von unterschiedlichen «New Work» Gästen) könnte hier sowohl nach Innen (für Anbieter und Destinationen) als auch nach Aussen (gegenüber dem Gast) wertvoll sein.

Zuständigkeiten und nächste Schritte

Mit diesen vier Thesen wird deutlich, dass aus **kantonomer Sicht** vor allem im Bereich der **Wissensvermittlung** aktiv geworden werden kann. Daneben kann auf kantonaler Ebene basierend auf den vorliegenden Analysen Graubünden Ferien aktiv werden und eine **Gesamtstrategie** – in Kooperation mit den Destinationen und Leistungsträgern – erarbeiten und deren Umsetzung koordinieren (Positionierung als attraktive «New Work» Destination bspw. über «Story-Telling», einheitliches Wording, Leitfäden, Klassifizierung / Gütesiegel, Unterseiten auf Websites etc.).

Für die Umsetzung auf **Destinationsebene** wird es unterschiedliche Strategien geben und die Besonderheiten der jeweiligen Destination sind zu berücksichtigen. Aber trotzdem kann der Kanton auch hier im Bereich Wissensvermittlung aktiv werden, da das Thema insgesamt sehr erklärungsbedürftig und schwierig zu kommunizieren ist: Destinationen und Leistungsträger vor Ort sollten (bspw. über **Roadshows**, Netzwerktreffen, Erfahrungsaustausch etc.) mit den vorliegenden **Erkenntnissen** in Kontakt gebracht werden. Der Kanton kann somit stark dazu beitragen, dass die Erkenntnisse an die richtigen Akteure auf Destinationsebene vermittelt werden. Wer im Anschluss innerhalb der Destinationen hinsichtlich Koordination, Kooperation und Marketingstrategie konkret aktiv wird, wird von Destination zu Destination oftmals sehr stark divergieren. Die konkrete Umsetzung muss daher basierend auf der Wissensvermittlung und der kantonalen Gesamtstrategie durch die Destinationen individuell, zusammen mit den Leistungsträgern vor Ort geplant werden. **Verbände** wie bspw. Hotellerie-Suisse können zusätzlich über Schulungen auf der Ebene der **Einzelbetriebe** zum besseren Verständnis beitragen.

Bezüglich der **kantonalen Standortförderung** wäre eine Koordination und Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Standortförderung interessant, da auch hier Potenziale im Bereich «New Work» vorhanden sind, die nicht direkt den Tourismus betreffen.

6 Fazit

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass für Graubünden grundsätzlich ein touristisches Potenzial durch «New Work»-Angebote vorhanden ist. Das Potenzial liegt jedoch nicht unbedingt im Volumen an zusätzlichen Gästen, sondern hauptsächlich in der Aufenthaltsverlängerung der «New Work»-Gäste. Besonders wichtig dabei ist der identifizierte Unterschied zwischen Theorie und der Untersuchung in Graubünden: Die «New Work»-Gäste, welche ein touristisches Potenzial aufweisen, zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Reisemotiv eher auf der Ferien- und Freizeit-Perspektive und nur «nebenbei» auf dem Arbeits-Aspekt beruht («Workation light»-Gäste). Deshalb suchen sie oftmals eher ruhige Working-Spaces als Coworking-Spaces suchen.

Die Handlungsempfehlungen zur Erschliessung dieses Potenzials wurden in den Bereichen der Angebotsinfrastruktur, der Kooperationen innerhalb der Destinationen, der Professionalisierung des Angebots und der internen sowie externen Produktkommunikation ausgesprochen. Zentrale Punkte dabei sind die Wissensvermittlung bei Destinationen und Leistungsträgern, aber auch die koordinierte Kommunikation aufgrund des Erklärungsbedarfs des Themas. Adressaten der Handlungsempfehlungen sind in erster Linie die Destinationen sowie touristische Leistungsträger.

Die vorliegende Studie fokussierte die Untersuchung auf die Anbieterseite. Zukünftige Forschungen in den folgenden Bereichen würden dabei helfen, das Wissen über die touristische Zielgruppe «New Work» weiter zu vertiefen und dazu beitragen das touristische Potenzial für Graubünden noch gezielter erschliessen und Graubünden als «New Work»-Destination positionieren zu können:

- Untersuchung der Nachfrageseite, u.a. durch
 - Gästebefragungen (Wie viele Gäste gehen in den Ferien tatsächlich ihrer Arbeit nach?, wie häufig?, was benötigen sie dazu?, inwieweit wird der Aufenthalt dadurch verlängert?, Demografie, Nutzung Co-/Working-Spaces, Verhaltensunterschiede zwischen Einheimischen, Gästen und Zweitheimischen etc.)
 - Abklärung der Gästebedürfnisse
- Untersuchung hinsichtlich der Auswirkungen der Verschmelzung von Arbeits- und Freizeit auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Dies liesse Erkenntnisse zu, wie touristische «New Work»-Angebote gestaltet werden müssen, damit ein positiver Effekt für die Mitarbeitenden (und damit auch für die Unternehmen) entsteht.
- Untersuchung des Potenzials von «Bleisure» für Graubünden: Bleisure ist im Bündner Tourismus – mit Ausnahme einzelner Destinationen – derzeit weniger ausgeprägt. Businessstrips nach Graubünden machen, im Vergleich zu Ferientrips, einen kleineren Anteil am touristischen Geschäft aus. Interessant wäre es jedoch abzuklären, inwieweit Businessreisende, die z.B. nach Zürich reisen, ihren Aufenthalt aufgrund der Option von «New Work»-Angeboten evtl. in Graubünden verlängern würden. Dies könnte z.B. Kooperationen von Bündner Leistungsträgern mit Schweizer Geschäftsreise-Destinationen interessant machen.

Die Dynamik im Bereich «New Work» ist – auch aufgrund der Covid-19-Pandemie – sehr gross und damit auch deren Einfluss auf die Entstehung und Gestaltung von touristischen Angeboten in diesem Bereich. Die vorliegende Studie kann damit lediglich als Momentaufnahme verstanden werden. Die Weiterentwicklung von «New Work» nach Auslaufen der Pandemie wird einen grossen Einfluss auf die touristische Fortentwicklung der entsprechenden Angebote haben. So gilt es, die Trendverläufe genau zu beobachten und die Angebotsgestaltung und -umsetzung stetig an die gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen.

Quellenverzeichnis

- Alipour, J.-V., Falck, O. & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Schnelldienst*, 73(7), 30–36. <https://www.econstor.eu/handle/10419/225150>
- Andrews, C. (o.D.). *Community Building. People are what make a coworking space a business*. <https://www.coworkingresources.org/overview/community>
- Antbirds. (o.D.). *Mountain Lodge #workation in Graubünden*. <https://www.antbirds.ch/workation>
- Arosa Lenzerheide. (2022). *Workation Angebote. Arbeiten mit Ferienfeeling*. <https://arosalenzerheide.swiss/de/Arosa/Sommer/Spezial-Angebote/Workation>
- Baker, M. (2020). *Gartner HR Survey Reveals 41% of Employees Likely to Work Remotely at Least Some of the Time Post Coronavirus Pandemic*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to>
- Bandi Tanner, M., Lehmann Friedli, T., & Künzi, A. (2018). *Tourismusrelevante Trends und Entwicklungen - Inputpapier zur Weiterentwicklung der Tourismuspolitik*. Bern: Universität Bern.
- Bähr, U., Biemann, J., Lietzau, J. & Hentschel, P. (2020). *Coworking im ländlichen Raum: Menschen, Modelle, Trends*. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/coworking-im-laendlichen-raum-all>
- Bundesamt für Statistik. (2022). *Arbeitsmarktstatus, Erwerbstätige*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbsbevoelkerung/arbeitsmarktstatus.html>
- Cabrera-Howell, S. (2015). *The definition of bleisure: In under 100 words*. Click Travel Limited. <https://www.clicktravel.com/blog/the-definition-of-bleisure-in-under-100-words/>
- Coworking Prättigau/Davos. (2022). *Coworking Prättigau/Davos kombiniert das Beste von Home Office und Arbeitsplatz*. <https://coworking-praettigau-davos.ch/portfolio-items/coworking/>
- Coworking Switzerland. (2022). *Coworking Switzerland Map*. <https://coworking.ch/map/>
- Dernbach, C. & Stutz, M. (2017). *Wo drückt dem Gast der Schuh? Auswertung zum Thema "Convenience" basierend auf dem TMS 2017*. Zürich: Schweiz Tourismus.
- EHL Insights. (o.D.). *Remote work trends: what hotel workspaces can offer over co-working offices*. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-hotel-workspaces-can-offer>
- Europäischen Tourismus Institut [ETI] & St. Elmo's Tourismusmarketing. (2022). *CoworkationALPS – Grundlagenstudie Coworkation – Module 1+2*. https://www.eti-institut.de/de/coworkation/_p
- Future Forum Pulse. (2022). *Leveling the playing field in the hybrid workplace*. <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2022/01/Future-Forum-Pulse-Report-January-2022.pdf>
- GFOS. (2020). *Workation und Retreats – Sieht so die Arbeitswelt der Zukunft aus?* <https://blog.gfos.com/de-ch/workforce/workation-retreats>
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S. & Wolter, S. (2019, 24. Juni). *Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken: Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten*. Mannheim. ZEW - Leibniz-Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung Mannheim GmbH. https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/ZEWKurzexpertisen/ZEW_Kurzexpertise1903.pdf

- Haufe.de. (o.D.). *Homeoffice - Definition und Regelungen im Arbeitsrecht*. <https://www.haufe.de/thema/homeoffice/>
- IPK International. (2019). *ITB World Travel Trends 2018/19. What are the trends to look out for?* München / Berlin: Messe Berlin GmbH.
- Jakober, F. (o.D.). STRASSE DER GESCHICHTEN. *Cubatura*. <http://www.cubatura.swiss/de/article/strasse-der-geschichten-197>
- Jetzer, A. (2017). *Co-Working Spaces in Alpinen Destinationen. Wie können diese touristische Angebote zu ihrem Vorteil nutzen?* (Bachelorarbeit HES-SO Valais/Wallis). https://doc.rero.ch/record/308798/files/Jetzer_Anita_2017.pdf
- Josef, B. (2021). *Video-Lehrgang «New Work – Arbeitswelt 4.0. Spoque – Spoken Knowledge*. <https://spoge.com/courses/video-lehrgang-new-work-arbeitswelt-4-0-alle-module/lessons/new-work-eine-einfuehrung/>
- Landmann, P. (o.D.). *Bleisure*. Xotels Ltd. <https://www.xotels.com/en/glossary/bleisure>
- Langenegger, C. (2022, 07. Juni). Schweizer Hotellerie nach Coronakrise wieder im Aufwind. *htr hotel revue*. <https://www.htr.ch/story/hotellerie/steigende-logiernaechte-im-winter-34486.html>
- Lechtleitner, S. (2022). *Smart Work: Definition und Erläuterung*. <https://www.sven-lechtleitner.de/smart-work-definition-und-erlauterung>
- Logiernächte. Vom Schweizer Gäste-Boom profitierten nicht alle Hotels. (2020). *htr hotel revue*. <https://www.htr.ch/story/vom-schweizer-gaeste-boom-profitierten-nicht-alle-hotels-28792.html>
- Madrisajoch. (o.D.). *Seminar*. <https://www.madrisajoch.ch/seminar>
- Matsushita, K. (2021). Workation and the Doubling of Time and Place. In H. Tomita (Hrsg.), *The Second Offline. Advances in Information and Communication Research* (105-120). https://doi.org/10.1007/978-981-16-2425-4_7
- OECD. (2018). *Analyse von Megatrends im Interesse der besseren Gestaltung der Zukunft des Tourismus*. Paris: OECD Publishing.
- pally online gmbh. (o.D.). *Homeoffice im Hotel*. <https://homeoffice-im-hotel.ch/>
- reka. (o.D.). *Homeoffice in der Ferienwohnung*. <https://reka.ch/de/rekaferien/homeoffice>
- Rief, S., Stiefel, K-P., & Weiss, A. (2014). *The fascination of coworking. Potentials for companies and their employees*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- SAP. (o.D.). What is the future of work? <https://www.sap.com/insights/what-is-future-of-work.html>
- Scarpattetti, L. (2020). *Aus Donut wird Krapfen*. Biorama GmbH. <https://www.biorama.eu/stadtentwicklung-aus-donut-wird-krapfen/>
- Schweizerischer KMU Verband. (2020). *Die interessante Alternative - Das Homeoffice im Hotel*. Schweizerischer KMU Verband. <https://www.kmuverband.ch/blog/die-interessante-alternative-das-homeoffice-im-hotel>
- Sindermann, D. (2017). *Kreativ arbeiten und erholen im "Workation retreat"*. <http://www.ardmediathek.de/radio/Campus-Karriere/Kreativ-arbeiten-und-erholen-im-Workati/Deutschlandfunk/Audio-Podcast?bcastId=21601056&documentId=44757086>
- Singh, G. (2020). *Hybrid Hospitality - A New Win-Win?* Colliers. <https://www.colliers.com/en-sg/news/blog-civas-hotels-hybrid-hospitality-a-new-win-win>

- Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO]. (2019). *Arbeiten zu Hause: Homeoffice*. Bern. SECO, Direktion für Arbeit, Arbeitsbedingungen. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/homeoffice.html
- softurio UG. (o.D.). *Mehr als nur ein geteiltes Büro: Was ist Coworking?* softurio UG. <https://coworkingguide.de/coworking>
- Stadtwerke Düsseldorf. (o.D.). Innovationskraft: Smart Working ist die neue flexible Arbeitswelt. *RP online*. https://rp-online.de/advertorial/stadtwerke-duesseldorf/smart-working-ist-die-neue-flexible-arbeitswelt_aid-49442621
- Tourismuspresse. (2022, 17. März). *Coworkation im Alpenraum – neue Studie zeigt hohes Potenzial*. https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20220317_TPT0010/coworkation-im-alpenraum-neue-studie-zeigt-hohes-potenzial-bild
- von Devivere, B. (2021). *Sinn und Arbeit*. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63384-7_14
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A. & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>
- Weijs-Perrée, M., van de Koeving, J., Appel-Meulenbroek, R. & Arentze, T. (2019). Analysing user preferences for co-working space characteristics, *Building Research & Information*, 47(5), 534-548, <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1463750>
- Werther, S., Lietzau, J., Puhe, O., Engel, V. & Scharing, J. (2021). Coworking, Workation und Coworkation. In S. Werther (Hrsg.), *Coworking als Revolution der Arbeitswelt* (S. 151–185). https://doi.org/10.1007/978-3-662-62657-3_3
- Wolf, S. (2016). *Coworking as a new relevant trend for tourism?* (Masterarbeit Universität St.Gallen). <https://coworkationistdotcom.files.wordpress.com/2019/02/thesis-coworkation-samantha-wolf.pdf>
- Yang, E., Bisson, C. & Sanborn, B.E. (2019). Coworking space as a third-fourth place: changing models of a hybrid space in corporate real estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 21(4), 324-345. <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2018-0051>
- Zukunftsinstitut. (2022a). *Die Megatrends*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>
- Zukunftsinstitut. (2022b). *Megatrend Globalisierung*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-globalisierung/>
- Zukunftsinstitut. (2022c). *Megatrend Individualisierung*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>
- Zukunftsinstitut. (2022d). *Megatrend New Work*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>
- Zukunftsinstitut. (2022e). *Megatrend Urbanisierung*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/>

Anhang

Anhang A: Interviewleitfäden

Leitfaden Anbieter

Datum, Uhrzeit, Ort	
Unternehmen/Destination/Expertenorganisation	
Interviewpartner	
Funktion	
Einleitung:	
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag des Amts für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT) Grundlagenstudie zum Thema «New Work: Touristisches Potenzial für Graubünden» Ziel der Studie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Grundlage inkl. Handlungsempfehlungen für weitere Diskussionen, Analysen und für den Wissensaufbau (insbesondere für den Tourismusrat Graubünden) <p>Arbeiten im Projekt New Work: Es wurde bisher eine Literaturanalyse zu verschiedenen Formen von New Work, eine Zuordnung von verschiedenen Ausprägungsformen, eine Benchmarkanalyse und eine Desk Research zu Angeboten in Graubünden durchgeführt. Um das Thema noch genauer eruiieren zu können, werden nun Interviews mit verschiedenen Tourismusakteuren (z.B. Destinationen, Anbieter von New Work-Formen) durchgeführt. Auf dieser Basis wurden Sie als Ansprechpartner identifiziert.</p> <p>Ziel der Interviews: Wir würden nun gerne insbesondere in Hinsicht auf</p> <ul style="list-style-type: none">• Herausforderungen• Erfolgsfaktoren• touristisches Potenzial und dessen Erschliessung <p>ein Interview mit Ihnen führen, um die Materie noch besser zu verstehen und an die Politik Empfehlungen zu geben.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fragen, ob Aufnahme von Interview ok (nur für Transkription)• Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben <p><i>(Anmerkung: Fragen zum Angebot, beziehen sich immer auf das touristische Angebot im Kontext von «New Work»)</i></p>	

	Fragen	Fragekategorie/n
1	<ul style="list-style-type: none"> - Bitte beschreiben Sie Ihr Angebot in Bezug auf New Work. - Welche Zielgruppe sprechen Sie mit ihrem Angebot an? - Gibt es Erfahrungen zum Potenzial dieser Zielgruppe? <i>(evtl. Nachfrage: Dauer Aufenthalt, Zahlungsbereitschaft)</i> 	Treiber/ Marktpotenziale
2	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ausstattung ist den Gästen in Ihrem Angebot besonders wichtig? - Welche Erlebnisse sind den Gästen in Ihrem Angebot besonders wichtig? <i>(Hinweis: Interaktionsmöglichkeiten mit anderen Gästen im Betrieb – weitere Erlebnisse in der Destination: Customer Journey)</i> - Welche Services sind den Gästen in Ihrem Angebot besonders wichtig? 	Treiber/ Marktpotenziale Erfolgs/- Hemmfaktoren
3	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Anpassungen haben Sie vorgenommen, um sich auf diese Zielgruppe auszurichten? 	Erfolgs/- Hemmfaktoren
4	<ul style="list-style-type: none"> - Warum bieten Sie das Angebot an? <i>(Motivation? Ziel?)</i> 	Treiber/ Marktpotenziale
5	<ul style="list-style-type: none"> - Sind Sie für das Angebot Kooperationen eingegangen? <i>(mit wem? Warum? Erfahrungen?)</i> 	Treiber/ Marktpotenziale Erfolgs/- Hemmfaktoren Erwartungen an Kanton/Politik/Destination/weitere zur Förderung
6	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Marketingmassnahmen ergreifen Sie bzgl. Ihrer New Work Angebote? - Welche Marketingmassnahmen sind/waren erfolgreich? <i>(generelle Verbesserungsvorschläge, z.B. einheitliches Wording in Kommunikation, Plattformen)</i> 	Erfolgs/- Hemmfaktoren
7	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Trends in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> o die touristische Nachfrage nach Angeboten im Bereich «New Work» (Workation, Retreat, Coworking-Spaces etc.) o aber auch die Entwicklung von touristischen Angeboten können Sie aus Ihrer Sicht beobachten? - <i>(Wohin geht es? Langanhaltend/kurzfristig/Warum dieser Trend?)</i> 	Treiber/ Marktpotenziale

8	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es aus Ihrer Sicht besondere Erfolgs- oder Hemmfaktoren? (Herausforderungen?) (Hinweis: kann sich grundsätzlich auf alles Beziehen, Angebot, Marketing, Kooperationen, Zielgruppe etc.) 	Erfolgs/- Hemmfaktoren
9	<ul style="list-style-type: none"> - Learnings?/ Was würden Sie anders machen?/ Was hat Ihnen geholfen? 	Erwartungen an Kanton/Politik/Destination/weitere zur Förderung
10	<ul style="list-style-type: none"> - Was wünschen Sie sich von Kanton, Gemeinde, Destination, Regionalentwicklung, GRFerien weitere... zur besseren Unterstützung? 	Erwartungen an Kanton/Politik/Destination/weitere zur Förderung

Leitfaden Destinationen

Datum, Uhrzeit, Ort	
Unternehmen/Destination/Expertenorganisation	
Interviewpartner	
Funktion	
Einleitung:	
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag des Amts für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT) Grundlagenstudie zum Thema «New Work: Touristisches Potenzial für Graubünden»</p> <p>Ziel der Studie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundlage inkl. Handlungsempfehlungen für weitere Diskussionen, Analysen und für den Wissensaufbau (insbesondere für den Tourismusrat Graubünden) <p>Arbeiten im Projekt New Work:</p> <p>Es wurde bisher eine Literaturanalyse zu verschiedenen Formen von New Work, eine Zuordnung von verschiedenen Ausprägungsformen, eine Benchmarkanalyse und eine Desk Research zu Angeboten in Graubünden durchgeführt.</p> <p>Um das Thema noch genauer eruieren zu können, werden nun Interviews mit verschiedenen Tourismusakteuren (z.B. Destinationen, Anbieter von New Work-Formen) durchgeführt.</p> <p>Auf dieser Basis wurden Sie als Ansprechpartner identifiziert.</p> <p>Ziel der Interviews:</p> <p>Wir würden nun gerne insbesondere in Hinsicht auf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen • Erfolgsfaktoren • touristisches Potenzial und dessen Erschliessung 	

ein Interview mit Ihnen führen, um die Materie noch besser zu verstehen und an die Politik Empfehlungen zu geben.

- Fragen, ob Aufnahme von Interview ok (nur für Transkription)
- Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben

(Anmerkung: Fragen zum Angebot, beziehen sich immer auf das touristische Angebot im Kontext von «New Work»)

	Fragen	Fragekategorie/n
1	<ul style="list-style-type: none"> - Welches Angebot existiert in Ihrer Destination in Bezug auf New Work? (Bitte beschreiben) - Wie hat sich das Angebot in Ihrer Destination entwickelt? <p><i>(Falls Destination auch Anbieter, dann Zusatzfragen aus Fragebogen «Anbieter» ergänzen)</i></p>	Treiber/ Marktpotenziale
2	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ausstattung ist den Gästen aus Ihrer Erfahrung besonders wichtig? - Welche Erlebnisse sind den Gästen aus Ihrer Erfahrung besonders wichtig? <p><i>(Hinweis: Interaktionsmöglichkeiten mit anderen Gästen im Betrieb – weitere Erlebnisse in der Destination: Customer Journey?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Services sind den Gästen aus Ihrer Erfahrung besonders wichtig? 	Treiber/ Marktpotenziale Erfolgs/- Hemmfaktoren
3	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind die Zielgruppen mit dem grössten Potenzial für Ihre Destination? (Warum?) - Inwieweit gilt das auch für andere Destinationen? <p><i>(Zahlungsbereitschaft, Aufenthaltsdauer etc.)</i></p>	Treiber/ Marktpotenziale
4	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Rolle spielen Kooperationen zwischen verschiedenen Leistungsträgern/Akteuren für den Erfolg von New Work Angeboten? <p><i>(zwischen wem? Warum? Erfahrungen?)</i></p>	Treiber/ Marktpotenziale Erfolgs/- Hemmfaktoren Erwartungen an Kanton/Politik/Destination/weitere zur Förderung
5	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Marketingmassnahmen ergreifen Sie in Bezug auf Angebote im Bereich New Work? - Welche Marketingmassnahmen sind/waren erfolgreich? <p><i>(generelle Verbesserungsvorschläge, z.B. einheitliches Wording in Kommunikation, Plattformen)</i></p>	Erfolgs/- Hemmfaktoren

6	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Trends in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> o die touristische Nachfrage nach Angeboten im Bereich «New Work» (Workation, Retreat, Coworking-Spaces etc.) o aber auch die Entwicklung von touristischen Angeboten <p>können Sie aus Ihrer Sicht beobachten?</p> <p><i>(Wohin geht es? Langanhaltend/kurzfristig/Warum dieser Trend?)</i></p>	Treiber/ Marktpotenziale
7	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es aus Ihrer Sicht besondere Erfolgs- oder Hemmfaktoren? <p><i>(Herausforderungen?)</i></p> <p><i>(Hinweis: kann sich grundsätzlich auf alles beziehen, Angebot, Marketing, Kooperationen, Zielgruppe etc.)</i></p>	Erfolgs/- Hemmfaktoren
8	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kann das Potenzial besser erschlossen werden? <p><i>(Unterstützung Kanton, Regionalentwicklung, Gemeinde, GrFerien etc. - Wer sollte was tun?)</i></p>	Erwartungen an Kanton/Politik/Destination/weitere zur Förderung
9	<ul style="list-style-type: none"> - Hätten sie Interesse an einer weiteren Bearbeitung des Themenfeldes im Rahmen eines Forschungsprojektes? - Welche Themen- und Fragestellungen betreffend Neue Lebens- und Arbeitsformen wären für Sie relevant / von Interesse? - <i>(Kurz erklären: Neue Lebens- und Arbeitsformen: Nicht nur Tourismus, sondern auch Regionalentwicklung durch New Work)</i> 	Interesse an Weiterbearbeitung im Rahmen der GFA Aktivitäten (Neue Lebens- und Arbeitsformen)

Leitfaden Expertenorganisation

Datum, Uhrzeit, Ort	
Unternehmen/Destination/Expertenorganisation	
Interviewpartner	
Funktion	
Einleitung:	
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT)</p> <p>Grundlagenstudie zum Thema «New Work: Touristisches Potenzial für Graubünden»</p> <p>Ziel der Studie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundlage inkl. Handlungsempfehlungen für weitere Diskussionen, Analysen und für den Wissensaufbau (insbesondere für den Tourismusrat Graubünden) 	

Arbeiten im Projekt New Work:

Es wurde bisher eine Literaturanalyse zu verschiedenen Formen von New Work, eine Zuordnung von verschiedenen Ausprägungsformen, eine Benchmarkanalyse und eine Desk Research zu Angeboten in Graubünden durchgeführt.

Um das Thema noch genauer eruieren zu können, werden nun Interviews mit verschiedenen Tourismusakteuren (z.B. Destinationen, Anbieter von New Work-Formen) durchgeführt.

Auf dieser Basis wurden Sie als Ansprechpartner identifiziert.

Ziel der Interviews:

Wir würden nun gerne insbesondere in Hinsicht auf

- Herausforderungen
- Erfolgsfaktoren
- touristisches Potenzial und dessen Erschliessung

ein Interview mit Ihnen führen, um die Materie noch besser zu verstehen und an die Politik Empfehlungen zu geben.

- Fragen, ob Aufnahme von Interview ok (nur für Transkription)
- Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben

(Anmerkung: Fragen zum Angebot, beziehen sich immer auf das touristische Angebot im Kontext von «New Work»)

	Fragen	Fragekategorie/n
1	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gestaltet sich derzeit – aus Ihrer Sicht – das touristische Angebot in Bezug auf New Work? (bitte beschreiben) - Wie hat sich das Angebot entwickelt? <p><i>(Häufigste Ausprägung, erfolgreichste Ausprägung, evtl. Ausprägung in Graubünden)</i></p>	Treiber/ Marktpotenziale
2	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ausstattung ist den Gästen aus Ihrer Erfahrung besonders wichtig? - Welche Erlebnisse sind den Gästen aus Ihrer Erfahrung besonders wichtig? <i>(Hinweis: Interaktionsmöglichkeiten mit anderen Gästen im Betrieb – weitere Erlebnisse in der Destination: Customer Journey?)</i> - Welche Services sind den Gästen aus Ihrer Erfahrung besonders wichtig? 	Treiber/ Marktpotenziale Erfolgs/- Hemmfaktoren
3	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Anpassungen braucht es im bestehenden Angebot? 	Erfolgs/- Hemmfaktoren
4	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind die Zielgruppen mit dem grössten Potenzial? (Warum? Welche Zielgruppe für wen (Anbieter, Destination etc.)?) <p><i>(Potenzial für Unternehmen: Zahlungsbereitschaft, Aufenthaltsdauer etc.)</i></p>	Treiber/ Marktpotenziale

	<i>(Potenzial für Region: Wertschöpfung – andere Potenziale)</i>	
5	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Trends in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> o die touristische Nachfrage nach Angeboten im Bereich «New Work» (Workation, Retreat, Coworking-Spaces etc.) o aber auch die Entwicklung von touristischen Angeboten <p>können Sie aus Ihrer Sicht beobachten?</p> <p><i>(Wohin geht es? Langanhaltend/kurzfristig/Warum dieser Trend?)</i></p>	Treiber/ Marktpotenziale
6	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind die Motivationen bei den Anbietern, ein solches Angebot anzubieten? 	Treiber/ Marktpotenziale
7	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Rolle spielen Kooperationen zwischen verschiedenen Leistungsträgern/Akteuren für den Erfolg von New Work Angeboten? <p><i>(zwischen wem? Warum? Erfahrungen?)</i></p>	Treiber/ Marktpotenziale Erfolgs/- Hemmfaktoren Erwartungen an Kanton/Politik/Destination/weitere zur Förderung
8	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Marketingmassnahmen beobachten Sie in Bezug auf Angebote aus dem Bereich New Work? - Welche Marketingmassnahmen sind/waren erfolgreich? <p><i>(generelle Verbesserungsvorschläge, z.B. einheitliches Word-ing in Kommunikation, Plattformen)</i></p>	Erfolgs/- Hemmfaktoren
9	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es aus Ihrer Sicht besondere Erfolgs- oder Hemmfaktoren? <p><i>(Herausforderungen?)</i></p> <p><i>(Hinweis: kann sich grundsätzlich auf alles Beziehen, Angebot, Marketing, Kooperationen, Zielgruppe etc.)</i></p>	Erfolgs/- Hemmfaktoren
10	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kann das Potenzial besser erschlossen werden? <p><i>(Unterstützung Politik, Subventionen, Regionalentwicklung, Gemeinde, Marketing, Destinationsorganisationen. - Wer sollte was tun?)</i></p>	Erwartungen an Kanton/Politik/Destination/weitere zur Förderung
11	<p>Falls passend:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hätten sie Interesse an einer weiteren Bearbeitung des Themenfeldes im Rahmen eines Forschungsprojektes? - Welche Themen- und Fragestellungen betreffend Neue Lebens- und Arbeitsformen wären für Sie relevant / von Interesse? <p><i>(Kurz erklären: Neue Lebens- und Arbeitsformen: Nicht nur Tourismus, sondern auch Regionalentwicklung durch New Work)</i></p>	Interesse an Weiterbearbeitung im Rahmen der GFA Aktivitäten (Neue Lebens- und Arbeitsformen)

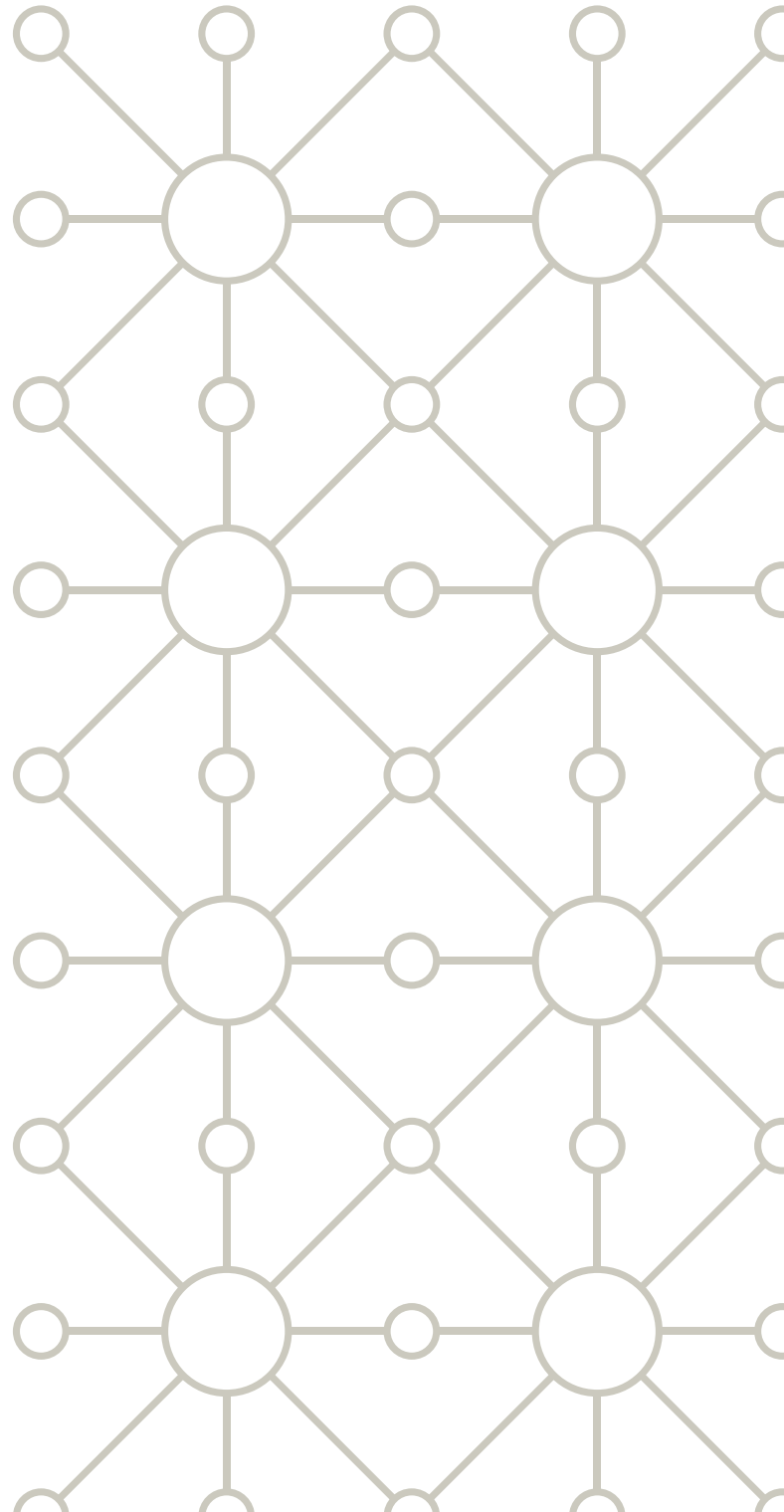
Fachhochschule Graubünden
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)
Comercialstrasse 22
7000 Chur
Schweiz
T +41 81 286 24 24
itf@fhgr.ch



[fhgr.ch/itf](https://www.fhgr.ch/itf)

Fachhochschule Graubünden
Scola auta specialisada dal Grischun
Scuola universitaria professionale dei Grigioni
University of Applied Sciences of the Grisons

© FH Graubünden, Juni 2022



swissuniversities

