Hochschule Luzern – Wirtschaft

Master of Science in Business Administration

Major Public and Nonprofit Management

Coworking Spaces im ländlichen Raum

Das Potenzial ergänzender Zusatzangebote

Master-Thesis-Projekt

Autor

David K. Walter

Auftraggeberin

Dr. Thao Thi Vu, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Referat

Prof. Dr. Widar von Arx, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Luzern, 8. Juni 2020

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Master of Science in Business Administration
Major Public and Nonprofit Management

Coworking Spaces im ländlichen Raum

Das Potenzial ergänzender Zusatzangebote

Master-Thesis-Projekt

Autor
David Kurt Walter
Sempacherstrasse 19
6003 Luzern
david.walter@hispeed.ch
079 423 94 87

Auftraggeberin
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Dr. Thao Thi Vu
Rösslimatte 48
6002 Luzern
thaothi.vu@hslu.ch
041 228 42 21

Referat
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Prof. Dr. Widar von Arx
Rösslimatte 48
6002 Luzern
widar.vonarx@hslu.ch
041 228 42 88

Luzern, 8. Juni 2020

Titelbild: Wortwolke aus den meistgenannten Begriffen (mehr als zehn Nennungen) aus den Interviews, zusammengestellt mit worditout.com.

Management Summary

Ausgangslage. Zur Sharing Economy gehört das seit Jahren grösser werdende Angebot an Coworking Spaces. Das aus dem urbanen Raum stammende Konzept ist in den letzten Jahren vermehrt auch im ländlichen Raum anzutreffen. Dabei wird durch Coworking Spaces im ländlichen Raum eine Stärkung der regionalen Wirtschaft, die Verhinderung von Abwanderung und Leerstand wie auch touristische Nachfrageförderung gepriesen. Aufgrund der tiefen Nutzungszahlen steht es bei einem grossen Teil der Coworking Spaces allerdings nicht besonders gut um die Finanzen, weshalb weitere Einnahmequellen notwendig sind.

Fragestellung. Um der grundsätzlichen Frage der Rolle von Coworking Spaces bei der Regionalentwicklung nachzugehen und deren Potenzial zu erkennen, werden die folgenden vier Forschungsfragen verfolgt:

- Welcher Bedarf besteht in Bezug auf (soziale) Dienstleistungen und Vermittlungsangebote in periurbanen und peripheren ländlichen Gemeinden?
- Welche (sozialen) Dienstleistungen und Vermittlungsangebote eignen sich als zusätzliche Angebote in einem Coworking Space im periurbanen und peripheren ländlichen Raum?
- Welche Akteure sind für die Zusammenarbeit in Bezug auf das Anbieten von (sozialen) Dienstleistungen und Vermittlungsangeboten wichtig und wie sieht ihre Rolle aus?
- Was sind mögliche Geschäftsmodelle oder Finanzierungsformen zusätzlicher Angebote?

Methode. Es wird ein qualitativer Forschungsansatz verfolgt, wobei die Daten durch problemzentrierte Interviews und ein Experteninterview erhoben werden. Die Ergebnisse werden in drei Fallstudien und einer Einschätzung aus Sicht der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete wiedergegeben. Die Fallstudien werden schliesslich anhand einer Cross-Case-Synthese miteinander verglichen.

Ergebnisse. Ein Bedarf an zusätzlichen Angeboten ist in allen drei untersuchten Gemeinden erkennbar. Als Antwort auf diesen Bedarf wurden zusätzliche Dienstleistungen und Vermittlungsangebote definiert, die vor allem den Business- und Social Services zugeordnet werden können. Die für den Aufbau und für die Erbringung der Zusatzangebote notwendigen Akteure lassen sich in vier Kategorien einteilen: Dabei agiert die öffentliche Verwaltung insbesondere als Wegbereiterin, Wirtschaftsunternehmen und Nonprofit-Organisationen kümmern sich vorwiegend um die Zusatzangebote und die Zivilgesellschaft soll diese Angebote schliesslich nutzen. Allerdings ist die Nutzung auch durch die anderen drei genannten Akteurs-Kategorien nötig, damit ein Coworking Space im ländlichen Raum belebt und als Treffpunkt wahrgenommen wird. Ausserdem werden mögliche Geschäftsmodelle und Finanzierungsformen von Zusatzangeboten aufgezeigt, deren Potenzial beurteilt sowie eine mögliche Vorgehensweise zur Umsetzung vorgestellt.

Schlussfolgerungen. In welchem Umfang zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden hängt einerseits von der Ausrichtung und Strategie eines Coworking Spaces ab. Andererseits gibt der Standort und die umliegende Landschaft - mit der dadurch angesprochenen Zielgruppe - einen Rahmen an zusätzlichen Dienstleistungen vor. Es gilt den Coworking Space inklusive den Zusatzangeboten als Ergänzung zum bestehenden Angebot vor Ort aufzubauen und wenn möglich Dienstleistungslücken zu schliessen. Mit der Einbindung der relevanten Akteure kann das Angebot eine Brücke zwischen Stadt und Land schlagen und einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten. Um dies zu schaffen, braucht es die Mitwirkung aller relevanten Akteure.

Vorwort

Die vergangenen Monate haben unser Leben auf den Kopf gestellt. Die Digitalisierung des Schulunterrichts oder der Arbeit hat vielerorts innert weniger Tage grosse Fortschritte gemacht – wenn auch unfreiwillig. Die Digitalisierung der Arbeit ist bereits seit längerer Zeit ein aufkommendes Thema und in Zeiten von Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern wünsche ich mir vermehrt auch eine Gleichberechtigung zwischen geographischen Räumen, exemplarisch zwischen dem urbanen und dem ländlichen Raum. Dies scheint aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse und Ausgangslagen utopisch. Und dennoch, Coworking Spaces sind für mich ein Instrument, die in diesem Bereich viel verändern könnten. Sie bieten grosse Möglichkeiten für den ländlichen Raum, für die dort lebenden Menschen, für Unternehmen, die einen günstigen Arbeitsplatz für ihre Mitarbeitenden suchen, für Eltern, die stunden- oder tageweise ihrer Arbeit nachgehen wollen, usw. Als ich durch Dr. Thao Thi Vu darauf hingewiesen wurde, dass hierzu ein Projekt gestartet werden soll, war ich motiviert, einen Beitrag zu diesem Thema leisten zu wollen.

Die ausserordentliche Lage der vergangenen Monate hat grundsätzlich keinen Einfluss auf die Ergebnisse der Arbeit, da die Interviews und Besuche vor Ort bereits im Februar durchgeführt wurden. Dennoch waren die Umstände zum Teil erschwert durch die allgemeine Situation. Andrea Knecht (2020) hat es in ihrem Blog mit dem Titel «Corona-Pause» passend auf den Punkt gebracht: «Ich lungere im Raum herum, auf dem Schreibtisch sitzt der Laptop wie ein lauerndes Tier mit weit geöffnetem Maul. Ich müsste meine Masterarbeit schreiben, aber etwas ziemlich Essenzielles fehlt: die Konzentration». Die herausfordernde Zeit hat auch die untersuchten Coworking Spaces getroffen und ich hoffe, dass sie gestärkt aus dieser Situation herausgehen können. Das Positive der Krise könnte sein, dass es mittelfristig einen grösseren Zulauf in den Coworking Spaces gibt, da bei der Arbeit zuhause der soziale Austausch fehlt und es diesbezüglich noch etwas Nachholbedarf geben dürfte.

An dieser Stelle bedanke ich mich bei den interviewten Personen für die Offenheit und die Gastfreundschaft bei den Gesprächen vor Ort. Ein weiterer Dank geht an Dr. Thao Thi Vu und Prof. Dr. Widar von Arx für die fachliche Betreuung der Master-Thesis. Schliesslich danke ich meiner Partnerin und meiner Familie für das Verständnis und die Unterstützung während der vergangenen Monate.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Ausgangslage ... 1
1.1. Relevanz und Problemstellungen des Themas ... 1
1.2. Forschungslücke ... 3
1.3. Zielsetzungen und Forschungsfragen ... 3
1.4. Aufbau der Arbeit ... 4
2. Grundlagen und Theorie ... 5
2.1. Herausforderungen im periurbanen und peripheren ländlichen Raum ... 5
2.2. Service Public im ländlichen Raum ... 6
2.3. Soziale Innovation ... 7
2.4. Soziales Unternehmertum ... 8
2.5. Nonprofit-Organisationen und soziale Dienstleistungen ... 9
2.6. Coworking Space – Die Lösung für alles? ... 10
2.6.1. Geschäftsmodelle von Coworking Spaces ... 12
2.6.2. Ausrichtungen von Coworking Spaces ... 13
2.6.3. Finanzierungsformen von Coworking Spaces ... 14
3. Methodisches Vorgehen ... 17
3.1. Forschungsdesign ... 17
3.1.1. Planung und Forschungsdesign einer Fallstudie ... 17
3.1.2. Vorbereitungen für erfolgreiche Fallstudienforschung ... 19
3.1.3. Qualitative Datenerhebung ... 19
3.1.4. Thematische Datenanalyse ... 21
3.1.5. Berichterstattung der Fallstudien ... 22
3.2. Reflexion des Forschungsdesigns ... 22
4. Ergebnisse ... 24
4.1. Fallstudie Coworking Steckborn ... 25
4.1.1. Ausgangslage der Gemeinde Steckborn ... 25
4.1.2. Entstehung und Entwicklung ... 26
4.1.3. Angebot und Nutzung ... 27
4.1.4. Akzeptanz und Einbettung ... 28
4.1.5. Zusätzliche Dienstleistungen und die wichtigsten Akteure ... 29
4.1.6. Geschäftsmodell und Zielgruppen ... 31
4.1.7. Erkenntnisse und Zukunftsaussichten ... 32
4.2. Fallstudie Plattform Haslital ... 33
4.2.1. Ausgangslage der Gemeinde Meiringen ... 33
4.2.2. Entstehung und Entwicklung ... 34
4.2.3. Angebot und Nachfrage ... 35
4.2.4. Akzeptanz und Einbettung ... 37
4.2.5. Zusätzliche Dienstleistungen und die wichtigsten Akteure ... 39

4.2.6. Geschäftsmodell und Zielgruppen ... 41
4.2.7. Erkenntnisse und Zukunftsaussichten ... 43
4.3. Fallstudie Mountain Lab Adelboden ... 45
4.3.1. Ausgangslage der Gemeinde Adelboden ... 45
4.3.2. Entstehung und Entwicklung ... 46
4.3.3. Angebot und Nachfrage ... 46
4.3.4. Akzeptanz und Einbettung ... 48
4.3.5. Zusätzliche Dienstleistungen und die wichtigsten Akteure ... 49
4.3.6. Geschäftsmodell und Zielgruppen ... 54
4.3.7. Erkenntnisse und Zukunftsaussichten ... 56
4.4. Cross-Case-Synthese über alle Fallstudien ... 58
4.4.1. Ausgangslage der drei Standorte ... 58
4.4.2. Entstehung und Entwicklung ... 58
4.4.3. Angebot und Nachfrage ... 59
4.4.4. Akzeptanz und Einbettung ... 61
4.4.5. Zusätzliche Dienstleistungen und die wichtigsten Akteure ... 61
4.4.6. Geschäftsmodelle und Zielgruppen ... 64
4.4.7. Zusammenfassung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede ... 66
4.5. Ergebnisse aus Sicht der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete ... 67
4.5.1. Entstehung und Standorte von Coworking Spaces ... 67
4.5.2. Aspekte der Regionalentwicklung ... 68
4.5.3. Zusätzliche Dienstleistungen ... 68
4.5.4. Akteure und Zielgruppen ... 69
5. Diskussion der Ergebnisse ... 71
5.1. Beantwortung der Forschungsfragen ... 71
5.2. Empfehlungen für die Umsetzung in der Praxis ... 84
5.3. Ethische Reflexion ... 85
5.3.1. Gütekriterien der qualitativen Forschung ... 85
5.3.2. Persönliche Reflexion ... 86
6. Fazit und Ausblick ... 88
Literaturverzeichnis ... VII
Anhang ... XIV
Eidesstattliche Erklärung ... XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung von Social Entrepreneurship 9
Abbildung 2: NPO als Vermittler zwischen verschiedenen Welten 10
Abbildung 3: Entwicklung der Coworking Spaces in der Schweiz 11
Abbildung 4: Phasenmodell von VillageOffice 12
Abbildung 5: Ausrichtungen von Coworking Spaces 14
Abbildung 6: Anwendung von vier qualitativen Datenerhebungsmethoden 19
Abbildung 7: Übersicht über das Vorgehen der qualitativen Datenanalyse 21
Abbildung 8: Impressionen Coworking Steckborn 25
Abbildung 9: Die wichtigsten Akteure des Coworking Steckborn 30
Abbildung 10: Impressionen Plattform Haslital 33
Abbildung 11: Die wichtigsten Akteure der Plattform Haslital 41
Abbildung 12: Impressionen Mountain Lab Adelboden 45
Abbildung 13: Die wichtigsten Akteure des Mountain Lab Adelboden 53
Abbildung 14: Auswertung des politischen Umfeldes der drei Standortgemeinden 72
Abbildung 15: Portfolio an Zusatzangeboten in Coworking Spaces 77
Abbildung 16: Symbolische Darstellung des Zusammenspiels der vier Akteurs-Kategorien 80
Abbildung 17: Ausrichtungen der drei untersuchen Fallstudien 81
Abbildung 18: Sechs Schritte für die Einführung von Zusatzangeboten 84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterscheidung periurbaner und peripherer ländlicher Raum 6
Tabelle 2: Zwei Typen von Public Private Partnership 16
Tabelle 3: Merkmale der untersuchten Coworking Spaces 24
Tabelle 4: Angebote des Coworking Steckborn 27
Tabelle 5: Angebote der Plattform Haslital 36
Tabelle 6: Angebote des Mountain Lab Adelboden 47
Tabelle 7: Vergleich der Ausgangslage 58
Tabelle 8: Vergleich der Entstehung und Entwicklung 59
Tabelle 9: Vergleich des Angebots 60
Tabelle 10: Vergleich der Nachfrage 61
Tabelle 11: Vergleich der zusätzlichen Dienstleistungen 62
Tabelle 12: Vergleich der wichtigsten Akteure 63
Tabelle 13: Vergleich der Zielgruppen 65
Tabelle 14: Zusatzangebote in der Übersicht 75
Tabelle 15: Bewertung der Zusatzangebote 76
Tabelle 16: Die wichtigsten Akteure in der Übersicht 79

Interviewverzeichnis

Name	Funktion (relevant für dieses Thema)	Interview-Termin	Dauer	Medium
D. Brühlmeier	Co-Founder and Member of the Board VillageOffice Genossenschaft	04.10.2019 31.01.2020	45' 30'	Skype
C. Niebergall	Selbständiger Unternehmer Host und Vorstandsmitglied Coworking Steckborn	17.02.2020	100'	Vor Ort
J. Füllemann	Stadtrat Wirtschaft und Tourismus Vorstandsmitglied Coworking Steckborn	17.02.2020	35'	Vor Ort
I. Klama	Leiterin Tourist Center & Mountain Lab Adelboden	27.02.2020	64'	Vor Ort
J. Lauber	Gemeindeschreiberin Adelboden	27.02.2020	36'	Vor Ort
D. Studer	Geograf und Projektleiter Präsident Genossenschaft Plattform Haslital	28.02.2020	75'	Vor Ort
A. Santschi	Leiter Standortmarketing und Regionalentwicklung Haslital-Brienz	28.02.2020	32'	Vor Ort
P. Niederer	Vizedirektor Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB), Ressortleiter Regionalentwicklung	04.03.2020	54'	Skype

Abkürzungen

ARE Bundesamt für Raumentwicklung

BAFU Bundesamt für Umwelt

BFS Bundesamt für Statistik

DMO Destination Management Organisation

KITA Kindertagesstätte

NPO Nonprofit-Organisation(en)

NRP Neue Regionalpolitik

SAB Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete

UVEK Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation

1. Einleitung und Ausgangslage

Vorkommnisse wie die Klimastreiks oder die Ergebnisse der eidgenössischen Parlamentswahlen in der Schweiz im Herbst 2019 zeigen, dass das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Umweltschutz wächst. In der heutigen Gesellschaft wird es immer wichtiger, Güter zu teilen, statt sie zu besitzen. Dabei wird von der Sharing Economy gesprochen (Bouncken & Reuschl, 2016, S. 319). Bei Sharing Economy wird oft an Plattformen wie Airbnb, Uber oder Mobility gedacht, es gibt jedoch mittlerweile zahlreiche weitere Bereiche, in welchen sich die Sharing Economy etabliert. Nach Pelzer und Burgard werden mit der Sharing Economy unter anderem «sowohl neue kollaborative Konsumformen als auch neue Lebens- und Arbeitsmodelle [ge]fördert» (2014, S. 23).

In der vorliegenden Arbeit geht es um geteilte Arbeitsplätze, wobei der Fokus auf den Bereich der Coworking Spaces gelegt wird. Diese verzeichnen in den vergangenen Jahren einen anzahlmässig grossen Zuwachs. Von rund zehn Coworking Spaces im Jahr 2013 fand in der Schweiz ein rasantes Wachstum auf rund 200 Coworking Spaces im Jahr 2019 statt (Martel, 2019). Dabei ist ein Grossteil der schweizerischen Coworking Spaces (rund 90%) in städtischem Gemeindegebiet angesiedelt (Amstad, 2019, S. 7; Vu, Ohnmacht, von Arx, & Endrissat, 2019). Coworking Spaces sind eine «temporäre Arbeitsorganisationsform» (Bizzari, 2014, zit. in Pechlaner & Innerhofer, 2018, S. 25) und lassen sich neben weiteren temporären Konzepten wie der Gastronomie oder der Hotellerie einreihen. Der Trend von temporären Konzepten ist vor allem in urbanen Gebieten zu beobachten, wobei vermutet wird, dass Coworking Spaces das Leben und Arbeiten von Menschen des ländlichen Raumes stärker verändern wird, als jenes von Menschen, die in der Stadt leben (Pechlaner & Innerhofer, 2018, S. 28). Dabei geht es im ländlichen Raum vor allem um die Stärkung der regionalen Wirtschaft, um die Verhinderung von Abwanderung und Leerstand von Immobilien sowie die Schaffung eines Ortes der Vernetzung und des Austausches. Auch touristische Aspekte sind im Zusammenhang mit Coworking Spaces interessant (S. 28-29). Aufgrund der vielversprechenden Möglichkeiten und der Aktualität des Themas wird in dieser Arbeit das Augenmerk auf Coworking Spaces im ländlichen Raum der Schweiz gelegt.

1.1. Relevanz und Problemstellungen des Themas

Mit den Eröffnungen der ersten Coworking Spaces im ländlichen Raum ist das Thema auch in der Forschung interessant geworden. Engstler und Mörgenthaler (2018) untersuchten die Potenziale von Coworking Spaces zur Förderung der Kreativwirtschaft im ländlichen Raum in Baden-Württemberg. Pechlaner und Innerhofer (2018) legen in ihrem Sammelband den Fokus auf temporäre Konzepte und deren Perspektive für die Regionalentwicklung. Das Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern griff das Thema etwas breiter auf und veranstaltete 2018 Workshops zum Thema «Digitalisierung im ländlichen Raum». Die Resultate wurden in einem Veranstaltungsbericht festgehalten und liefern Hypothesen für die Entwicklung des ländlichen Raumes. Weiter haben Vu et al. (2019) Geschäftsmodelle von Coworking Spaces untersucht und deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem städtischen und ländlichen Raum beleuchtet.

Zum Thema von zusätzlichen Dienstleistungen die ein Coworking Space, nebst dem Grundangebot, nämlich der Vermietung von Arbeitsplätzen, wahrnehmen könnte, gab es einige Medienberichte. Im Oktober 2019 eröffnete der Tadah Coworking Space in Albisrieden, welcher Coworking mit Kinderbetreuung vereinbart (Tadah AG, online). Aber auch das Mountain Lab in Adelboden, welches seine Räumlichkeiten mit dem Tourist Center teilt (htr hotelrevue, 2019) oder die Plattform Haslital, die den Coworking Space als öffentlichen Treffpunkt etablieren und somit Meiringen beleben und aufwerten will (Jungfrau Zeitung, 2018), weisen über ergänzende Angebote auf. Es seien hier auch die beiden Master-Thesis-Projekte von Andreas Jozsa und Christian Amstad genannt. Jozsa (2018) untersuchte unter anderem die Auswirkungen von Coworking Spaces auf regionale Innovationssysteme im peripheren Raum. Amstad (2019) erforschte die Erfolgsfaktoren von Coworking Spaces in ländlichen und städtischen Gemeinden ausserhalb von Agglomerationen.

In einem grösseren Kontext stellt die Entwicklung des ländlichen Raumes eine wichtige Aufgabe für die Schweiz als Ganzes dar, denn die ländlichen Räume erbringen wichtige Leistungen für das ganze Land. Dies hat auch die seit dem Jahr 2008 geltende Neue Regionalpolitik (NRP) erkannt. Die darin enthaltene «Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete» formuliert deren Wichtigkeit folgendermassen: «Sie sind nicht nur Lebens- und Wohnraum der Bevölkerung, sondern erfüllen auch wichtige Funktionen als Wirtschafts-, Erholungs- und Identifikationsraum sowie als Raum mit hohen Natur- und Landschaftswerten» (regiosuisse (a), online).

Nebst der Relevanz und Aktualität des Themas gibt es einige Herausforderungen für die vorliegende Arbeit. So schnell Coworking Spaces zum Teil entstehen, so schnell sind sie auch wieder von der Bildfläche verschwunden (Schulze, 2017). Trotz den zahlreichen Studien zu Coworking Spaces hat sich bisher noch keine allgemeingültige Definition durchgesetzt (Jozsa, 2018, S. 11-12). Zudem gibt es verschiedene Konzepte, die unter dem Titel Coworking Space verkauft werden. Sei dies ein Büro mit wenigen Arbeitsplätzen, das von einem Unternehmen nebenbei zur Verfügung gestellt wird oder eine Genossenschaft, die mit den Räumlichkeiten des Coworking Spaces gemeinsames Arbeiten und Innovation fördern will (z.B. Plattform Haslital (a), online). Der obengenannte Aspekt der Gemeinschaft oder Community (vgl. Vu et al., 2019, S. 13; Village-Office Genossenschaft (a), online; Corradini, 2018; Schürmann, 2013, S. 34) zieht sich jedoch durch die meisten Definitionen. Ebenso die Zusammenarbeit von verschiedenen Personen mit unterschiedlichen Berufen an einem Arbeitsplatz. Ausserdem gibt es das Coworking Switzerland Manifesto (siehe Anhang A), welches sich zum Ziel setzt eine nachhaltige, auf Vertrauen basierende Gemeinschaft zu schaffen (Coworking Switzerland, online).

Eine Definition, welche dieser Arbeit am meisten dient, ist die nachfolgende:

> *Ein Coworking Space ist ein Ort mit mehreren flexiblen Arbeitsplätzen der von einer Gemeinschaft organisiert und/oder getragen wird, die sich für ortsunabhängiges Arbeiten einsetzt und sich an den acht Grundsätzen des Coworking Switzerland Manifesto orientiert.*

Als weitere Herausforderung für diese Arbeit zeichnet sich die Fallauswahl für die Mehrfachfallstudienanalyse ab. Dies aufgrund der geringen Anzahl möglicher Kandidaten im ländlichen Raum der Schweiz.

1.2. Forschungslücke

Die Forschung beschäftigte sich bisher stark mit Coworking Spaces im urbanen Raum (Fuzi, 2015, S. 462). Es gibt beispielsweise jährliche Befragungen von Nutzenden wie auch von Betreibenden von Coworking Spaces durch Deskmag. Geschäftsmodelle und deren Leistungen wurden unter anderem durch Vu et al. (2019) und Zhai (2017) untersucht. Auch die Wirkungen und Effekte von Coworking Spaces für eine Region wurden durch Jozsa (2018) bereits etwas untersucht. Konkret für den Kanton Graubünden haben die Coworking Spaces bisher noch keine feststellbare wirtschaftsfördernde Auswirkung gehabt. Durch die Vernetzung werden jedoch Innovationen gefördert (Hubschmid & Lacentra, 2020). Mit dieser Arbeit werden nun zusätzliche Dienstleistungen, Vermittlungsangebote und allfällige Infrastrukturen gesucht, die in und um Coworking Spaces angeboten werden können und für ein Dorf respektive eine Region und dessen Bevölkerung sowie andere Anspruchsgruppen einen Mehrwert bringen. Weiter sollen die notwendigen Akteure eruiert werden, welche die Dienstleistungen erbringen könnten.

Es gilt zu erwähnen, dass diese Arbeit Bestandteil eines Forschungsprojektes der Hochschule Luzern – Wirtschaft ist. Dieses Forschungsprojekt befasst sich spezifisch mit dem Potenzial von Coworking Spaces im ländlichen Raum. Dabei soll vertieft der Frage nachgegangen werden, ob Coworking Spaces neben Aufgaben der kommerziellen Erwerbstätigkeit auch weitere Dienstleistungen übernehmen könnten und somit einen Beitrag zu bedarfsgerechter und effizienter Unterstützung und Betreuung leisten können. Gemäss Corradini (2018) könnten Coworking Spaces einen wesentlichen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten, indem versucht wird, Angebote für die regionale Bevölkerung zu schaffen und sie als Initiative zur Stärkung des gegenseitigen Austausches zu verstehen (S. 148-149).

1.3. Zielsetzungen und Forschungsfragen

Im Grundsatz soll aufgezeigt werden, welche Rolle Coworking Spaces bei der Regionalentwicklung innehalten und welches Potenzial daraus entsteht. Konkret soll untersucht werden, welche Dienstleistungen oder Vermittlungsangebote in ländlichen Coworking Spaces integriert werden könnten, um so Versorgungssysteme neu zu denken. Weiter sollen die Schlüssel-Akteure in der Umsetzung von zusätzlichen (sozialen) Dienstleistungen in Coworking Spaces gefunden werden. Nachfolgend sind die Forschungsziele zusammenfassend aufgeführt:

Forschungsziel 1: Die Rolle von Coworking Spaces und deren Potenzial in der Regionalentwicklung erkennen.

Forschungsziel 2: Zusätzliche Dienstleistungen oder Vermittlungsangebote für Coworking Spaces identifizieren.

Forschungsziel 3: Schlüssel-Akteure identifizieren und mögliche Finanzierungsmodelle zusätzlicher Angebote klären.

Abgeleitet aus den erläuterten Zielsetzungen werden in der vorliegenden Master Thesis die nachfolgenden Forschungsfragen behandelt:

Forschungsfrage 1: Welcher Bedarf besteht in Bezug auf (soziale) Dienstleistungen und Vermittlungsangebote in periurbanen und peripheren ländlichen Gemeinden?

Forschungsfrage 2: Welche (sozialen) Dienstleistungen und Vermittlungsangebote eignen sich als zusätzliche Angebote in einem Coworking Space im periurbanen und peripheren ländlichen Raum?

Forschungsfrage 3: Welche Akteure sind für die Zusammenarbeit in Bezug auf das Anbieten von (sozialen) Dienstleistungen und Vermittlungsangeboten wichtig und wie sieht ihre Rolle aus?

Forschungsfrage 4: Was sind mögliche Geschäftsmodelle oder Finanzierungsformen zusätzlicher Angebote?

Dabei nimmt die Forschungsfrage 1 eine eher nachfrageorientierte Perspektive ein, während die Forschungsfrage 2 die Angebots-Perspektive vertritt. Es soll erkannt werden, in welchen Bereichen in den drei Fallanalysen Lücken bestehen und wie diese konkret durch den Coworking Space gedeckt werden könnten. Die dritte Forschungsfrage untersucht dabei, welche Akteure beim Angebot von Zusatzangeboten relevant sind. Die vierte Forschungsfrage schliesslich, verfolgt das Ziel mögliche Geschäftsmodelle oder Finanzierungsformen von zusätzlichen Angeboten aufzuzeigen.

1.4. Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung ins Thema mit der geschilderten Ausgangslage folgen die theoretischen Grundlagen. Darin werden die wichtigsten Begriffe definiert, die für die Erarbeitung des Themas verwendet werden. Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert, welches einen qualitativen Ansatz verfolgt. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der erhobenen Daten unter anderem in Form von drei Fallstudien dargestellt. Die Ausführungen der einzelnen Fallstudien werden anschliessend in einer Cross-Case-Synthese miteinander verglichen. Schliesslich werden die Ergebnisse im fünften Kapitel diskutiert und die Forschungsfragen beantwortet. Abgeschlossen wird die Arbeit mit dem Fazit, den Limitationen und möglichen weiteren Forschungsfragen, die während der Erarbeitung aufgetaucht sind.

2. Grundlagen und Theorie

In der vorausgehenden Ausgangslage samt Problemstellungen und Relevanz des Themas sowie der aufgeführten Forschungslücke wurden verschiedene Inhalte aufgegriffen, die im vorliegenden Kapitel detaillierter ausgeführt werden. Sie bilden die theoretische Grundlage für die vorliegende Arbeit.

2.1. Herausforderungen im periurbanen und peripheren ländlichen Raum

Der ländliche Raum prägt einen grossen Teil der Schweizer Landschaft. Für die Land- und Forstwirtschaft bedeutet der ländliche Raum das Produktionsgebiet und für viele Menschen ist es der Lebens- und Wohnraum. Ausserdem spielt der ländliche Raum für die Bevölkerung aus urbanen Räumen eine gewichtige Rolle was Tourismus und Naherholung betrifft (Bundesamt für Umwelt BAFU, 2018). Aufgrund dieser zentralen Rolle für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz betreibt der Bund seit einigen Jahren eine Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, online).

Um die Raumgliederung zu definieren gilt seit 2012 die Gemeindetypologie des Bundesamts für Statistik BFS. In einer ersten Stufe werden die Gemeinden einer von drei Kategorien des *Raums mit städtischem Charakter* zugeordnet. Diese drei Kategorien werden weiter in 9 oder 25 Kategorien unterteilt. Bei der Gemeindetypologie mit 9 Kategorien wird Dichte, Grösse und Erreichbarkeit unterschieden. Bei der Gemeindetypologie mit 25 Kategorien wird hingegen nach sozioökonomischen Kriterien unterschieden (Bundesamt für Statistik BFS, 2017, S. 2).

Da in der vorliegenden Arbeit jedoch ausschliesslich der ländliche Raum betrachtet werden soll, wird die «problem- und potenzialorientierte Raumtypologie» des Bundesamtes für Raumentwicklung ARE (2005, S. 2) verwendet, welche die Gemeinden in vier Klassen einordnet. Diese vier Klassen werden wiederum unterteilt in insgesamt 11 Klassen. Nachfolgend gilt der Fokus den periurbanen und peripheren ländlichen Räumen (Klassen 1 und 3). Die Klassen «0 Agglomerationen und isolierte Städte» und «2 Alpine Tourismuszentren» werden in der Folge nicht weiter betrachtet. Rund 60 Prozent der Gemeinden und rund ein Viertel der Bevölkerung in der Schweiz gehören dem ländlichen Raum an. Allerdings sind nur gerade 17 Prozent der Arbeitsplätze in der Schweiz im ländlichen Raum angesiedelt (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2012, S. 9).

Im ländlichen Raum gilt es zwischen dem periurbanen und peripheren ländlichen Raum zu unterscheiden. Hierfür sind in Tabelle 1 die wichtigsten Kennzahlen aufgeführt. Der periurbane ländliche Raum allein umfasst mehr als die Hälfte aller Schweizer Gemeinden und beheimatet rund ein Fünftel der gesamten Bevölkerung. Der periphere ländliche Raum umfasst zwar ähnliche Dimensionen was die Fläche angeht, es leben jedoch nur gerade drei Prozent der Schweizer Bevölkerung in diesen Gebieten. Folglich unterscheiden sich auch die Herausforderungen voneinander.

Tabelle 1: Unterscheidung periurbaner und peripherer ländlicher Raum

Typologie	Gemeinden	Bevölkerung	Arbeitsplätze	Fläche
Periurban absolut	1 322	1 714 000	490 000	16,3 km^2
Periurban relativ zur Schweiz	52%	22%	14%	41%
Peripher absolut	292	272 000	12 340	12,3 km^2
Peripher relativ zur Schweiz	11%	3%	3%	31%

Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2012, S. 7-8

Der periurbane ländliche Raum weist ein Bevölkerungswachstum auf. Dies insbesondere, weil dies attraktive Wohnorte für Familien mit Kindern sind. Gearbeitet wird allerdings oft im urbanen Raum, so dass intensive Pendlerbewegungen vorherrschen. Eine der grossen Herausforderungen für den periurbanen ländlichen Raum ist die touristische Entwicklung (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2012, S. 2). Der periphere ländliche Raum hingegen weist eher eine Abwanderung in andere Räume auf. Zudem ist eine Überalterung zu beobachten. Auch die Arbeitsplätze sind generell eher rückläufig (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2012, S. 3).

Als möglicher Lösungsansatz, um den Herausforderungen im ländlichen Raum entgegen zu treten, ist die Regionalentwicklung zu nennen. Mit der im Jahr 2008 in Kraft getretenen Neuen Regionalpolitik NRP unterstützen Bund und Kantone Vorhaben und Projekte, «die dazu beitragen, Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit im Berggebiet, in den Grenzregionen und im ländlichen Raum im Allgemeinen zu fördern» (regiosuisse, 2014, S. 4). Den Einfluss von Coworking Spaces auf die sechs Regionalen Innovationssysteme (RIS) (regiosuisse (b), online) untersuchte Jozsa (2018). Dabei kam heraus, dass Coworking Spaces vor allem soziale und innovative Auswirkungen haben. Insbesondere dadurch, dass die Arbeit in einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten ermöglicht wird und weniger Zeit mit Pendeln verbracht werden muss. Auch auf die Innovation haben die Coworking Spaces einen Einfluss, da der Austausch im Coworking Space die Diskussion und Weiterentwicklung von Ideen fördert. Die ökonomischen Auswirkungen sind hingegen weniger deutlich und insbesondere mit der in der Region verbleibenden Wertschöpfung auch schwerer abschätzbar (S. 61-62).

2.2. Service Public im ländlichen Raum

Einige Güter und Dienstleistungen sind derart wichtig, dass sie durch den Staat angeboten werden. Diese werden unter den Begriffen ‘Grundversorgung’ oder ‘Service public’ zusammengefasst. Auf Bundesebene ist das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) für den Service public im Bereich der Infrastruktur zuständig. «Es achtet darauf, dass die Dienstleistungen der Grundversorgung effizient, in guter Qualität und für alle angeboten werden. Die Bedürfnisse von Bevölkerung und Wirtschaft sind zu berücksichtigen und die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen (UVEK, online). Ein Beispiel im Kontext dieser Arbeit ist die in der Grundversorgung vorgesehene Mindestgeschwindigkeit für das Surfen im Internet via Breitbandverbindung. Der Bundesrat hat entschieden, die Übertragung ab Januar 2020 von 3 auf 10 Megabit pro Sekunde (Mbit/s) zu erhöhen (Der Bundesrat (a), 2019). Allerdings

kann Service public auch über die Infrastrukturen hinausgehen, beispielsweise für die Gesundheitsversorgung oder die Bildung. Diese fallen jedoch nicht mehr in den Aufgabenbereich des UVEK.

Gerade im ländlichen Raum ist die Grundversorgung ein wichtiger Standortfaktor. Gemäss dem Bundesamt für Raumentwicklung ARE werden «bestimmte grundlegende Dienstleistungsbetriebe wie Lebensmittelgeschäfte, die Post, Restaurants und Cafés […] generell häufiger in Anspruch genommen. Sie sind daher weit verbreitet und dementsprechend gut erreichbar. Demgegenüber werden beispielsweise Kinderkrippen vom Grossteil der Bevölkerung seltener in Anspruch genommen. Sie sind daher nur in wenigen Gemeinden vorhanden und entsprechend schlechter erreichbar» (2012, S. 29). Trotz dem grundsätzlich guten Angebot von vorhandenen Dienstleistungen ist die Erreichbarkeit im Vergleich zu urbanen Räumen deutlich geringer. So müssen Bewohnerinnen und Bewohner von ländlichen Regionen rund 3-mal beziehungsweise fast 5-mal längere Wege zurücklegen als Einwohnerinnen und Einwohner von Stadtzentren (S. 30-31). Diese Distanz hat sich in den vergangenen Jahren aufgrund von Geschäftsaufgaben sowohl im periurbanen ländlichen Raum (+17,6%) als auch im peripheren ländlichen Raum (+20,7%) vergrössert (S. 31). Zusammenfassend stellt das ARE (2012) fest, dass vor allem im peripheren ländlichen Raum die Versorgungsqualität «klar abgenommen» hat, obwohl die Versorgungsdichte nach wie vor relativ gut ist (S. 33).

2.3. Soziale Innovation

Innovation ist der Treiber organisationaler Veränderung sowie von Wirtschafts- und Wohlfahrtswachstum, wobei Innovation als die Verbindung einer Erfindung (Invention) und deren erfolgreichen Umsetzung (Implementierung verstanden wird (Millner, Vandor & Schneider, 2013, S. 431; Howald & Schwarz, 2010, S. 93). Für lange Zeit wurden Innovationen nur mit kommerziellen technischen Innovationen gleichgestellt, der Begriff hat sich heute allerdings auch in den gesellschaftlichen Bereichen durchgesetzt. Insbesondere im Bereich der NPO ist das Ziel einer Innovation «sozialen Wert für die Gesellschaft zu schaffen» (Millner et al., 2013, S. 432). Für Howaldt und Schwarz (2010) ist vor allem die immaterielle Struktur der Unterschied zwischen sozialen und technischen Innovationen und sie definieren soziale Innovation wie folgt: «Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist» (S. 89). Dabei gilt wie bei jeder anderen Innovation, dass neu nicht direkt gut ist. Im Kontext sozialer Innovation gilt eine Idee als erfolgreich, wenn diese breit in der Gesellschaft akzeptiert wird, wobei diese gemäss Howaldt und Schwarz (2010) gegenüber der technischen Innovation zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dies unter anderem aufgrund der vorherrschenden «Veränderungsdynamik und -tiefe moderner Gesellschaften» sowie der «zunehmenden Dysfunktionalität etablierter Praktiken» (S. 90). Welche Praktiken zunehmend nicht mehr funktionieren wird von Howaldt und Schwarz allerdings nicht erläutert. Durch die Nutzung von vorhandenen Technologien (beispielsweise für die Diffusion) verliert eine soziale Innovation ihren Charakter als solche jedoch nicht (S. 92). Um Ideen beurteilen zu können schlägt Day (2007) vor, diese auf die Kriterien Machbarkeit, Marktattraktivität, Wirtschaftlichkeit sowie Sinnhaftigkeit der Idee zu überprüfen (zit. in Millner, Vandor & Schneider, 2013, S. 437).

Im Sinne eines Beispiels sei im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit auf ein gemeinsames Projekt der Universität Bern und der Eidgenössischen Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft (WSL) verwiesen, welches soziale Innovationen im Berner Oberland inventarisiert. Durch Mayer et al. werden hierzu soziale Innovationen wie folgt definiert: «Eine Soziale Innovation besteht aus einer neuen Form der Zusammenarbeit auf individueller oder organisationaler Ebene, die zu neuen Ideen führt, deren Umsetzung zumindest angedacht ist. Eine solche Innovation kann sich im Kontext der regionalen Entwicklung positiv auf die Gesellschaft auswirken, die Lebensqualität verbessern und/oder soziale Beziehungen bzw. Machtbeziehungen verändern» (Mayer, et al., online). Als Gemeinsamkeit aller drei Definitionen lässt sich der positive Einfluss auf die Gesellschaft erkennen, der durch soziale Innovationen erreicht werden soll.

2.4. Soziales Unternehmertum

Für eine Unternehmensgründung gibt es verschiedene Beweggründe. Unternehmerinnen und Unternehmer beziehungsweise Entrepreneure können Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen, die beispielsweise in Form einer Nonprofit-Organisation (NPO) organisiert sind. Die Motivation dabei ist nicht die Gewinnmaximierung, sondern sind meist religiöse oder ideologische Motive. Dieser Vorgang wird seit einigen Jahren in der Forschung unter dem Begriff «Social Entrepreneurship» (soziales Unternehmertum) zusammengefasst (Pennerstorfer & Badelt, 2013, S. 112). Eine einheitliche Definition von Social Entrepreneurship ist in der Literatur nicht zu finden. Gawell (2014) hält sich kurz und definiert Social Entrepreneurship als soziales Engagement kombiniert mit unternehmerischem Handeln (S. 28). Als feine Differenzierung sieht er das Societal Entrepreneurship (gesellschaftliches Unternehmertum), welche mehr die lokale Entwicklung eines Dorfes oder einer Region umfasst (S. 28). Jähnke, Christmann und Balgar (2011) grenzen Social Entrepreneurship formal vom bürgerschaftlichen Engagement und der Corporate Social Responsibility (CSR) ab, obwohl die Grenzen in der Praxis oft fliessend sind. Vom freiwilligen und von Privatpersonen in der Freizeit geleisteten Engagement unterscheidet sich Social Entrepreneurship vor allem durch den unternehmerischen Ansatz. Dies insbesondere durch die finanziellen Einnahmen. Und im Vergleich zur Corporate Social Responsibility setzt Social Entrepreneurship den sozialen und nicht den finanziellen Zweck an die erste Stelle (S. 9). Auch Künzel (2011) findet, dass Social Entrepreneurship weiter geht als die sozial verantwortliche Unternehmensführung. Er definiert Social Entrepreneurship als «Unternehmertum, das sich speziell durch die Gründung bzw. Durchführung Einkommen generierender sozialer Projekte auszeichnet» (S. 150). Damit sind zumindest die Unterschiede zur Corporate Social Responsibility geklärt. Zu den bereits genannten Eigenschaften bringen Millner et al. (2013) zusätzlich den Aspekt der Innovation ein. Sie stellen fest, dass «nahezu alle Organisationen, die in der Literatur als Social Entrepreneurs gehandelt werden, […] neuartige Geschäftsmodelle oder Angebote auf[weisen]» (S. 433). In den meisten Fällen werde der Begriff mit jungen Organisationen beziehungsweise Start-Ups in Verbindung gebracht. Ausserdem spiele oft die Persönlichkeit des Social Entrepreneurs eine nennenswerte Rolle (S. 433).

Oft wird Social Entrepreneurship auch im Zusammenhang mit Social Business genannt. Allerdings bezeichnet der Begriff Social Business gemäss Spiegel (2011) Unternehmen, «deren alleiniger Gründungs- und Unternehmenszweck die Lösung eines gesellschaftlichen Problems ist» (S. 55). Er bezeichnet diese auch als

Sonderform des Social Entrepreneurship. Auch Leppert (2011) spricht sich vehement gegen eine Gleichsetzung der beiden Begriffe aus. Er definiert Social Business als eine Unterform von Social Entrepreneurship, wobei es sich dabei um ein «vorrangig an einer sozialen Mission ausgerichtetes profitables Unternehmen mit eigenem Einkommen» (S. 138) handelt, welches seine Gewinne reinvestiert. Bei Social Entrepreneurship hingegen, können zudem andere Einnahmearten wie Spenden zur Finanzierung beitragen. Als gemeinsamer Konsens der beiden Konzepte sieht Leppert (2011), dass vor allem die soziale Mission und weniger die finanziellen Ziele im Vordergrund stehen würden (S. 135). Praktisch identisch formulieren dies Millner et al. (2013), wobei sie betonen, dass die soziale Mission den finanziellen Interessen zumindest gleichgestellt sind (S. 433). Schliesslich sei hier die dreidimensionale Betrachtung von Social Entrepreneurship durch Lundström und Zhou (2014) erwähnt. Social Entrepreneurship sei erstens in Anbetracht der Organisation («social enterprise»), zweitens in Anbetracht der Akteure («social entrepreneurs») sowie drittens in Anbetracht des grösseren Kontextes («social innovation») zu sehen (S. 83). Zusammenfassend verortet die Abbildung 1 von Heinze, Schneiders und Grohs (2011) die erläuterten Begrifflichkeiten in einem Modell. Es zeigt, dass Social Entrepreneurship ein grundsätzlich soziales Produkt in marktlichen Produktionsbedingungen anbietet, wohingegen Social Business ein eher marktliches Produkt zu sozialen Produktionsbedingungen anbietet.

Produktions-bedingungen		Sozial	Marktlich
	Marktlich	Social Entrepreneurship	Privat-gewerbliches Unternehmen
	Sozial	Non-Profit-Organisation	Social Enterprise (Soziales Unternehmen)
		Produkt	

Abbildung 1: Einordnung von Social Entrepreneurship
Quelle: Heinze, Schneiders & Grohs, 2011, S. 93

Obwohl Social Entrepreneurship scheinbar eine grosse Heterogenität aufweist, hat der soziale Aspekt eine zentrale Funktion. Insbesondere der Begriff des Societal Entrepreneurship scheint im Kontext von Coworking Spaces gut zu passen, steht doch meist eine Gemeinschaft im Hintergrund. Ausserdem soll ein Dorf oder eine Region entwickelt werden. Mit den Definitionen der Begrifflichkeiten und der Absicht dieser Master-Thesis wird klar, dass für zusätzliche (soziale) Dienstleistungen in Coworking Spaces ein Ansatz der sozialen Innovation verfolgt werden kann.

2.5. Nonprofit-Organisationen und soziale Dienstleistungen

Schliesslich gilt es noch den Begriff der sozialen Dienstleistungen zu erörtern, wobei soziale Dienstleistungen Ähnlichkeiten zu Dienstleistungen, die von NPO generell angeboten werden, aufzeigen. Den NPO steht meist die Funktion der Vermittlung zwischen verschiedenen Akteuren zugeschrieben. Simsa (2013) definiert die drei Akteure Familien/Haushalte/Gemeinschaften, Wirtschaft/Unternehmen und Staat/Verwaltung (siehe Abbildung 2), zwischen welchen NPO vermitteln. Die NPO verfügt demnach über die «Funktionsbedingung

der Intermediarität» (S. 134), wobei sie Tendenzen zu Wirtschaftsnähe, zu Verwaltungsnähe oder zu Basisnähe aufweisen. Diese Ausprägung kann sich jedoch durch Veränderungen im Lebenszyklus der NPO oder aufgrund des Umfeldes verändern (Krummenacher, 2019, S. 29-30).

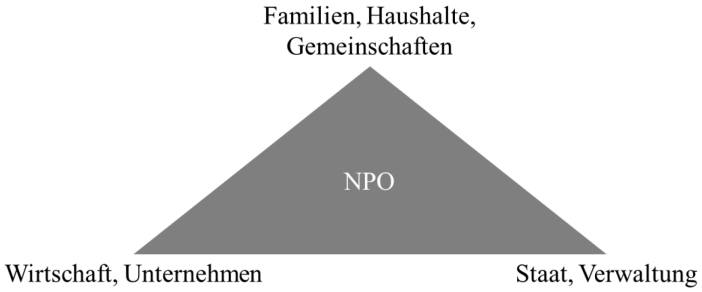


Abbildung 2: NPO als Vermittler zwischen verschiedenen Welten
Quelle: In Anlehnung an Simsa, 2013, S. 134

Soziale Dienstleistungen sind personenbezogen und deren Produktion und Konsum fallen zeitgleich an («uno-actu-Prinzip»). Die Dienstleistungen sind weder transport- noch lagerfähig (Dahme & Wohlfahrt, 2015, S. 25-26). Dabei ist die Qualität sozialer Dienstleistungen stark vom Personal abhängig, weshalb das Personal ein Schlüsselfaktor bei der Erstellung darstellt. Im Einsatz können dabei sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Mitarbeitende stehen (S. 29-30). In der Literatur wird dabei von der formellen oder institutionalisierten Freiwilligenarbeit gesprochen (More-Hollerweger & Rameder, 2013, S, 383; Krummenacher, 2019, S. 40). In der Schweiz ist der Anteil der Freiwilligenarbeit leistenden Personen im deutschsprachigen Raum grösser als in den französischen und italienischsprechenden Gebieten, wobei deren Anteil an informeller Freiwilligenarbeit (z.B. Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen) grösser ist. Zudem sind in kleineren Gemeinden und eher gering besiedelten Gebieten höhere Beteiligungsquoten als in dicht besiedelten oder grösseren Gemeinden nachweisbar (Krummenacher, 2019, S. 42). Eine weitere Eigenschaft von sozialen Dienstleistungen kann sein, dass nicht die leistungsempfangende Person diese bezahlt, sondern durch Spendengelder oder durch die öffentliche Hand finanziert wird. Dabei wird von einer nicht schlüssigen Kundenbeziehung gesprochen (Krummenacher, 2019, S. 31-33). Schliesslich sehen Langer und Eurich (2015) soziale Dienstleistungen sowohl als Treiber von sozialer Innovation, als auch als soziale Innovation selbst (S. 90). Zum sozialen Dienstleistungsbereich gehören unter anderem die allgemeine Betreuung und Pflege älterer Menschen und Behinderter, die Tagesbetreuung von Kindern sowie Beratungsdienstleistungen zu sozialen Fragen (DIN Deutsches Institut für Normung, online).

2.6. Coworking Space – Die Lösung für alles?

Um Coworking Spaces ist in den letzten Jahren ein regelrechter Hype entstanden. Die von Deskmag und Coworking Switzerland erhobenen Zahlen (siehe Abbildung 3) zeigen ein deutliches Bild in der Entwicklung. Im Jahr 2019 wurden bereits über 200 Coworking Spaces in der Schweiz gezählt, wovon sich nur rund zehn Prozent im ländlichen Raum befinden (Amstad, 2019, S. 7; Vu et al., 2019). Coworking Spaces entstehen oft aus Initiativen von Privatpersonen, wobei auch der öffentliche Bereich bereits Projekte angestossen hat (Vu et al., 2019, S. 3).

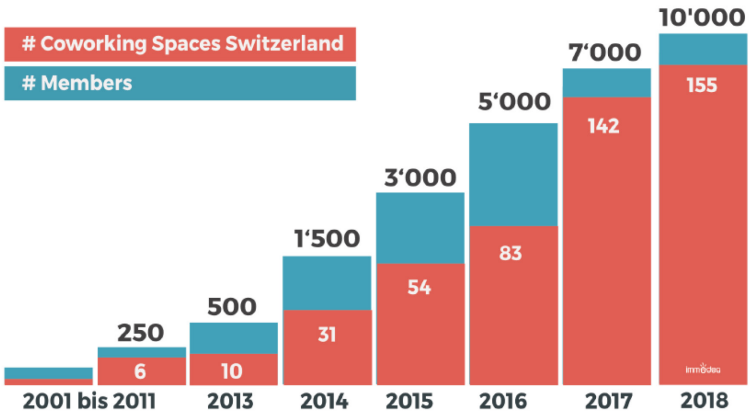


Abbildung 3: Entwicklung der Coworking Spaces in der Schweiz
Quelle: Coworking Switzerland und Deskmag, 2018

In einem aus einer Diskussionsveranstaltung resultierenden Thesenpapier, ergaben sich fünf Thesen, die begründen weshalb ein Coworking Space im ländlichen Raum sinnvoll sein kann. So können Coworking Spaces ein Instrument sein, um eine Inkubator-Rolle einzunehmen. Um sich jedoch langfristig in einer Region verankern zu können, benötigen sie eine gewisse Anzahl Nutzerinnen und Nutzer. Zudem bieten Coworking Spaces aufgrund der Vereinigung von Arbeits- und Wohnort das Potenzial, dass der Pendlerverkehr reduziert werden kann. Gleichzeitig wird das Dorfzentrum belebt und die Wertschöpfung des lokalen Gewerbes gesteigert. Schliesslich können Coworking Spaces ein Mittel gegen die Abwanderung aus den ländlichen Räumen sein sowie die Beteiligung der Frauen am Arbeitsmarkt unterstützen (Ohnmacht, Steiger, von Arx, Petersen, & Karg, 2018).

Coworking Spaces haben gemäss der Antwort des Bundesrates auf eine Interpellation von Nationalrat Thomas Egger, durchaus das Potenzial Pendlerspitzen zu brechen und somit Staustunden zu reduzieren (Der Bundesrat (b), 2019). Und auch Stopfer (2019) bestätigt, dass durch ein Coworking Space die Attraktivität einer Gemeinde als Wohn- und Arbeitsort gesteigert wird und so der Abwanderung entgegengewirkt werden kann. Zudem können mit temporären Konzepten Leerstände vermindert sowie eine Wiederbelebung des Ortskerns erreicht werden. Dies sehen Engstler und Mörgenthaler (2018) genauso: «Durch die Etablierung der modernen Arbeitssituation steigt auch die Standortattraktivität des ländlichen Raumes als Arbeitsort» (S. 67). Insbesondere die Verbindung der wirtschaftlichen Tätigkeiten mit den Vorzügen des ländlichen Raumes streichen sie hervor. Sie sehen Coworking Spaces als neue Bausteine moderner Arbeitskulturen sowie lebendige Kooperations- und Inspirationsorte für Innovationen (S. 29).

Doch nicht nur aus der Betrachtung von Infrastruktur, auch gesellschaftliche Veränderungen fangen Coworking Spaces ab. Sie walten als Lückenfüller von Leerstellen, die aufgrund der Individualisierung in unserer Gesellschaft entstehen. Sie kombinieren den Aspekt des Kollektivs mit der temporären Bindung, sodass das Gefühl der Freiheit und Ungebundenheit nicht eingeschränkt wird (Pechlaner & Innerhofer, 2018, S. 26-27). Josef et al. (2019) sprechen sogar von einer «Verhinderung von Entsolidarisierung und der Spaltung der Gesellschaft» (S. 44), wenn sich Coworking Spaces flächendeckend in der Schweiz durchsetzen würden. In diesem Zusammenhang sei auf den Begriff der «third places» hingewiesen. Oldenburg und Brissett (1982)

definieren Versammlungsorte ausserhalb des Wohn- und Arbeitsraumes als «third places», wozu Restaurants, Bibliotheken, Galerien, u.v.m. zählen. Diese öffentlichen Orte, die ein selbstverständlicher Teil der sozialen Existenz der Bevölkerung sind, seien wichtig für die Entwicklung von Gesellschaft und Demokratie. Es sei ein Ort, den weder die Einheimischen noch die Aussenstehenden als faszinierend oder bemerkenswert finden, «er ist einfach da und bietet Gelegenheiten für Erfahrungen und Beziehungen, die sonst nicht verfügbar sind» (Oldenburg & Brissett, 1982, S. 270, eigene Übersetzung).

Ein weiterer Bereich, der in der letzten Zeit in den Fokus rückte, ist der Tourismus. Ausser einer guten Internetverbindung sind keine zusätzlichen Infrastrukturen wie grosse Tagungsräume nötig. Trotzdem wird in der Destination Wertschöpfung generiert (Scherle, Pillmayer, & Chlupsa, 2018, S. 135). Hierzu existiert bereits eine neue Wortschöpfung: Workation (respektive Coworkation), was sich aus Work und Vacation zusammensetzt (Corradini, 2018, S. 149). Einige Anbieter von Coworking Spaces bieten genau für diese Zielgruppe Angebote an. Beispielsweise Puraworka in Zermatt (online), Mountain Hub in Verbier (online), Swiss Escape in Grimentz (online) oder das Mountain Lab in Adelboden (TALK (Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg) AG (a), online).

2.6.1. Geschäftsmodelle von Coworking Spaces

Coworking Spaces in der Schweiz, im Sinne der obengenannten Definition, sind meist als Verein oder Genossenschaft organisiert und dementsprechend nicht gewinnorientiert. Gemäss Vu et al. (2019) starten die meisten Coworking Spaces mit einem Social Entrepreneurship-Ansatz durch eine Person oder eine Gruppe gleichgesinnter Menschen. Erst mit der Zeit, wenn durch die erhöhte Nachfrage mehr personelle und finanzielle Ressourcen notwendig sind, werden sie in andere Rechtsformen überführt (S. 13). Ein ähnliches Vorgehen nutzt VillageOffice in der Praxis mit dem Phasenmodell, welches in Abbildung 4 dargestellt ist (siehe dazu auch Amstad, 2019, S. 14-15). Dabei wird in einer ersten Phase das Potenzial für den Aufbau eines Coworking Spaces in einer bestimmten Gemeinde überprüft. Scheint genügend Eigeninitiative vorhanden zu sein, wird in der zweiten Phase eine Spurgruppe aktiviert. Diese Spurgruppe testet in einer dritten Phase mögliche Konzepte, die sich für den Standort eignen. Verläuft die Testphase erfolgreich, werden in einer vierten Phase gemeinsam ein Geschäftsmodell sowie die Organisationsform erarbeitet. Die zwei letzten Phasen betreffen den Auf- und Umbau, die Adaption des getesteten Konzepts sowie schlussendlich der Betrieb des Coworking Spaces (VillageOffice Genossenschaft (a), online).

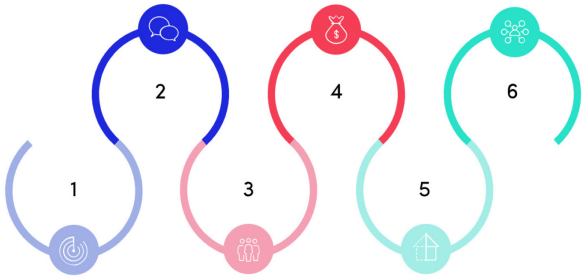


Abbildung 4: Phasenmodell von VillageOffice
Quelle: VillageOffice Genossenschaft (a), online

VillageOffice postuliert, dass die Community vor Ort der entscheidende Faktor für den Erfolg eines Coworking Spaces ist (VillageOffice Genossenschaft (b), online). Amstad hat ebenfalls erkannt, dass Coworking Spaces in erster Linie durch die Gemeinschaft getragen werden und zum Teil auch Freiwilligenarbeit geleistet wird, damit die Kosten tief gehalten und der Coworking Space erhalten werden kann (2019, S. 36).

Eine der grössten Herausforderungen von Coworking Spaces sind die Finanzen. Aktuell sind lediglich rund 40 Prozent aller Coworking Spaces weltweit profitabel, im ländlichen Raum ist dieser Anteil noch geringer (Josef et al., 2019, S. 44). Um das Grundangebot von Coworking Spaces, die Zurverfügungstellung von Arbeitsplätzen und Infrastruktur, anbieten zu können braucht es drei grundsätzlich Produktionsfaktoren. Dazu gehören der Raum inkl. Einrichtung, die zusätzlichen Dienstleistungen sowie die Gemeinschaft. Der Raum und dessen Einrichtung ist dabei der wichtigste Produktionsfaktor. Zur Einrichtung gehören das Büromobiliar, Sitzungsräumlichkeiten, Internetzugang oder Erholungszonen inkl. Verpflegungsmöglichkeit (Vu et al., 2019, S. 5; Zhai, 2017, S. 11). Die zusätzlichen Dienstleistungen unterteilt Zhai (2017) in die vier Kategorien *Basic Services*, *Business Services*, *Corporate Services* und *Personal Services*. Zu den *Basic Services* gehört beispielsweise etwas mehr Auswahl in der Verpflegungsecke. Zu den *Business Services* werden die Miete für Sitzungsräume oder für die Durchführung von Veranstaltungen gezählt. Die *Corporate Services* umfassen Dienstleistungen im Bildungsbereich sowie allgemeine Dienstleistungen und Beratungen im Zusammenhang mit Unternehmensführung. Die *Personal Services* schliesslich enthalten persönlichere Dienstleistungen wie Wäscheservice, Essenslieferungen oder Angebote, um Sport zu treiben (S. 16). Auch bei den Arbeitsplätzen gibt es verschiedene Kategorien, von freier Platzwahl bis zum privaten, abschliessbaren Arbeitsplatz gibt es verschiedene Angebote (S. 15). Der dritte Produktionsfaktor ist die Gemeinschaft, die eine wichtige Rolle spielt. Sie macht den Unterschied von Coworking Spaces zu anderen geteilten Arbeitsmöglichkeiten aus. Für die Gemeinschaft braucht es offene Räumlichkeiten, wo ein Austausch stattfinden kann (Vu et al., 2019, S. 5; Zhai, 2017, S. 11).

Zu den typischen Coworking Space-Nutzenden gehören Selbständige, Freelancer, Unternehmerinnen und Unternehmer aber auch Angestellte. Dabei lassen sich gemäss Bilandzic und Foth (2013) aufgrund der verschiedenen Motivationen drei Gruppen bilden: Die Benutzenden (Utilizer), die Lernenden (Learner) sowie die sozial motivierten Personen (Socializer). Deren Bedürfnisse unterscheiden sich (zit. in Bouncken und Reuschl, 2016, S. 322). Die *Utilizer* sind vorwiegend an der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen interessiert und es wird ihnen zu geringen Kosten ein professionelles Umfeld geboten. Die *Learner* und *Socializer* verfolgen einen weiterführenden Kooperationsgedanken und legen im Fall der *Learner* Wert auf einen gegenseitigen Wissensaustausch. Die *Socializer* beteiligen sich aktiv an der Gemeinschaftsbildung und -weiterentwicklung (Corradini, 2018, S. 144).

2.6.2. Ausrichtungen von Coworking Spaces

Gemäss der Studie von Josef et al. (2019) gibt es in der heutigen Coworking-Landschaft vier unterschiedliche Ausrichtungen von Coworking Spaces. Diese Unterscheidung ist in Abbildung 5 graphisch dargestellt. Es geht dabei im Grundsatz um die Unterscheidung, wer von Coworking profitiert (y-Achse). Sind dies die

Individuen mit ihrer entsprechenden Organisation oder die Gesellschaft als Ganzes. Zudem wird unterschieden, ob die Effizienz gesteigert oder die Innovationskraft gestärkt werden soll (x-Achse) (S. 18).

In dieser Arbeit steht der gesellschaftliche Aspekt im Vordergrund, weshalb die Ausrichtungen auf individueller Ebene nicht weiter vertieft werden. Nachfolgend werden die beiden Ausrichtungen «Work where you live» sowie «Social Entrepreneurship Hub» in den Worten von Josef et al. (2019, S. 19) beschrieben:

> «Bei **'Work where you live'** geht es darum, den Wissensarbeitern einen Arbeitsplatz in der Nähe ihres Wohnortes zu bieten, so dass für Tätigkeiten, die keine physische Präsenz an einem bestimmten Ort erfordern, unnötiges Pendeln vermieden werden kann. Neben den Vorteilen für das persönliche Wohlbefinden verspricht diese Ausrichtung auch, dass die Leistungen ortsansässiger Betriebe mehr genutzt werden und sich das lokale Engagement verstärkt.»
>
> «Bei **'Social Entrepreneurship Hub'** steht der Austausch zwischen Gleichgesinnten im Vordergrund, um im Verbund Projekte umzusetzen, die einen sozialen Nutzen anstreben. Bei dieser Ausrichtung übernimmt der Coworking Space die Rolle einer 'Plattform', wo die Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen und Ausrichtungen zusammenkommen.»

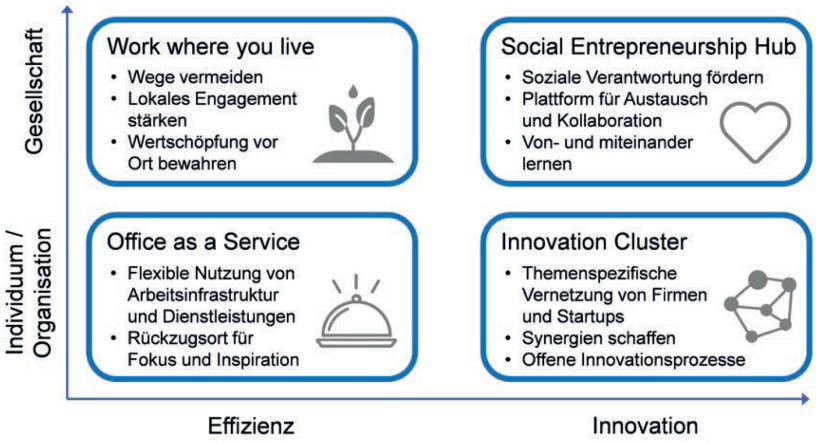


Abbildung 5: Ausrichtungen von Coworking Spaces
Quelle: Josef, Sapegina, Back & Weibel, 2019, S. 18

Dabei zeichnet sich die Kombination von Gesellschaft und Innovation als besonders interessant ab. Einerseits aus einem sozialen Aspekt, da von- und miteinander Neues erlernt werden kann, andererseits aus einem ökonomischen Aspekt, weil daraus neue Unternehmen entstehen können. So sieht Künzel (2011) generell «Chancen zur Verwirklichung von Projekten und Initiativen der sozialen Ökonomie» (S. 149). Seiner Aussage nach werden weder Private noch der Staat allein die erforderliche soziale Infrastruktur aufrechterhalten können. Da kommen dann die Social Entrepreneurs ins Spiel.

2.6.3. Finanzierungsformen von Coworking Spaces

Die Finanzierungsformen von Coworking Spaces sind heterogen. Gemäss Corradini (2018) ist es ein wichtiger Unterschied, ob es sich um einen privat betriebenen Coworking Space handelt oder um einen, der durch die Unterstützung der öffentlichen Hand ins Leben gerufen wird (S. 148). Bei privat geführten Coworking

Spaces geht es meist darum, Geld damit zu verdienen und eine möglichst hohe Rentabilität zu erzielen. Im ländlichen Raum sind Coworking Spaces jedoch oft als NPO organisiert. Diese weisen per Definition nicht die Rentabilität, sondern die Liquidität als Hauptfinanzziel aus. Dabei lassen sich die finanziellen Mittel bei NPO in drei Kategorien zuordnen: In philanthropisches Engagement durch Spenden, Unterstützung durch öffentliche Gelder in Form von Subventionen oder Leistungsvereinbarungen sowie durch Markterlöse beispielsweise für die Erbringung von Dienstleistungen (Littich & Schober, 2013, S. 290).

Aufgrund des Potenzials, das den Coworking Spaces zugesprochen wird, kann es durchaus sein, dass bei einer Unterstützung durch den Staat oder die Gemeinde vor Ort, die eher langfristigere und umfassendere Betrachtung eine Rolle spielt. So tritt gemäss Schürmann (2013) in Frankreich der Staat als grosszügiger Unterstützer von Coworking Projekten auf (S. 55). Ein konkretes Beispiel zeigen Engstler und Mörgenthaler (2018) auf: Das Coworking Netzwerk La Cordée wurde an zwei Standorten im ländlichen Raum von der lokalen Gemeinde unterstützt, wobei diese für einen begrenzten Zeitraum die Rolle eines Investors einnahm, bis sich der Coworking Space selbst finanzieren konnte (S. 59). Starke Unterstützung ist auch in Deutschland zu beobachten. Im Bundesland Rheinland-Pfalz können sich Dörfer für eine Finanzierung und Beratung für Dorf-Büros bewerben. Dabei erfolgt die Unterstützung «durch Beratung und eine Finanzierung in Höhe von bis zu 25 000 Euro für die Einrichtung und bis zu 25 000 Euro pro Jahr für die ersten drei Projektjahre» (coworking.jetzt, online). Finanzielle Beiträge durch die öffentliche Hand sind auch in der Schweiz ein Thema. Sei dies auf nationaler und kantonaler Ebene im Rahmen der Neuen Regionalpolitik oder auf kommunaler Ebene, beispielsweise durch vergünstigte Mieten (Amstad, 2019, S. 37-38). Fuzi (2015) sieht in unternehmerisch schwächeren Regionen die Möglichkeit, mit Inkubatoren zusammenzuarbeiten oder Coworking Spaces in bereits bestehende Geschäftsstrukturen zu integrieren (S. 468).

Einen weiteren Ansatz nennen Engstler und Mörgenthaler (2018) die Schwarm- respektive Gruppenfinanzierung (S. 10). Dieses Instrument wird zwar nicht explizit im Zusammenhang mit Coworking Spaces genannt, hat aber durchaus seine Berechtigung, da VillageOffice mit dem Phasenmodell (siehe Abbildung 4 und vgl. Amstad, 2019, S. 14) ein ähnliches, funktionierendes Vorgehen hat. Dabei müssen mindestens 50 Prozent des Gesamtkapitalbedarfs durch Crowdfunding gedeckt werden. Der Restbetrag wird dann aus einem Fördertopf finanziert. Gleichzeitig mit dem Crowdfunding wird das Marktpotenzial der Idee bewertet (Engstler & Mörgenthaler, 2018, S. 10). Ausserdem gibt es sogenannte *Corporate Powered Coworking Spaces,* was bedeutet, dass Grossunternehmen Coworking als wertvolle Ergänzung in Bezug auf Arbeitsorganisation und Innovation entdecken. «Dabei steht der Coworking Space entweder exklusiv den eigenen Angestellten zur Verfügung oder häufiger – und sinnvollerweise – auch externen Coworkern aus Partnerunternehmen oder Freelancern» (Schürmann, 2013, S. 39).

Falls nun die Grundversorgung (vgl. Kapitel 2.2) gemäss Schäpper-Uster neu definiert werden muss, braucht es auch andere Finanzierungsformen für Coworking Spaces (Zeller, 2018). Eine mögliche Form könnte Public Private Partnership sein. Der Begriff Public Private Partnership (PPP) umfasst gemäss dem Verein PPP Schweiz (2017) die «partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und Privaten und ist ein Lösungsansatz für eine effiziente Erfüllung öffentlicher Aufgaben» (S. 1). Dabei werden Ressourcen gebündelt und auch Risiko und Verantwortung für die Aufgabe werden gemäss eGovernment Schweiz

gemeinsam getragen. Public Private Partnership wird im Grundsatz, wie in Tabelle 2 dargestellt, nach zwei Arten typologisiert:

Tabelle 2: Zwei Typen von Public Private Partnership

Beschaffungs-Public Private Partnership	**Aufgabenerfüllungs**-Public Private Partnership
Der Staat tritt als Besteller auf und übernimmt die Gesamtsteuerung und Oberaufsicht. Die Verantwortung der Planung und Durchführung liegt hingegen beim Auftragnehmer.	Für die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe zieht der Staat einen privaten Partner bei. Die Leistungserbringung erfolgt dabei im Rahmen einer gemeinsamen Projektorganisation.

Quelle: E-Government Schweiz, online

Schliesslich gibt es verschiedene Merkmale, die bei einer Public Private Partnership auftreten können. Diese können in unterschiedlicher Intensität ausfallen und einzelne Merkmale können zum Teil auch fehlen.

- Es geht um die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe.
- Mindestens ein öffentlicher und ein privater Partner sind involviert.
- Es wird eine wirtschaftliche Leistung bereitgestellt.
- Die Partner tragen die Verantwortung gemeinsam.
- Die Partner bündeln ihre Ressourcen.
- Das Risiko wird zwischen den Partnern aufgeteilt.
- Die Zusammenarbeit ist längerfristig und prozessorientiert ausgerichtet, in der Regel auf den gesamten Lebenszyklus (E-Government Schweiz, online).

Im Kontext der Coworking Spaces würde sich PPP im Sinne einer Aufgabenerfüllung besser eignen als die Beschaffung. Dies vor allem aufgrund der gemeinsamen Lösung zur Leistungserbringung.

3. Methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Master-Thesis wird ein qualitativer Forschungsansatz verfolgt, wobei die Daten vor allem durch Interviews erhoben werden. Bei der Darstellung der Ergebnisse wird das Mehrfachfallstudien-Design angewendet. Fallstudien eignen sich für bestimmte Fragetypen, wenn die forschende Person wenig oder gar keinen Einfluss nehmen kann sowie wenn es sich um ein zeitgenössisches Thema handelt (Yin, 2014, S. 14). Gemäss Flick (2016) geht es bei Fallstudien um die genaue Beschreibung oder Rekonstruktion eines Einzelfalles und bei der Vergleichsstudie «wird der Fall nicht in seiner Komplexität und Ganzheit betrachtet, sondern eine Vielzahl von Fällen im Hinblick auf bestimmte Ausschnitte» (S. 179). Als grosse Herausforderung sieht Flick insgesamt bei Fallstudien, die Auswahl der zu untersuchenden Fälle und deren Abgrenzung (2016, S. 179).

3.1. Forschungsdesign

Yin (2014) strukturiert Fallstudienforschung im Allgemeinen dargestellt als linearen, aber iterativen Prozess. Dieser Prozess gestaltet das gesamte methodische Vorgehen dieser Arbeit und wird nachfolgend erläutert.

3.1.1. Planung und Forschungsdesign einer Fallstudie

Die Planung umfasst die gesamte Vorbereitung der Master-Thesis. Es gilt die Situation zu analysieren und zu erkennen, ob sich die Fallstudie als Forschungsmethode eignet, was in dieser Arbeit der Fall ist. Beim Design geht es vor allem darum, die zu untersuchenden Fälle auszuwählen sowie das Fallstudiendesign zu definieren und zu reflektieren (Yin, 2014, S. 26). Bei der Definition des Designs spielen die fünf Komponenten Forschungsfragen, Vorschläge, Analyseeinheiten, Verknüpfung von Daten und Vorschlägen sowie die Kriterien für die Interpretation der Ergebnisse eine wichtige Rolle und werden nachfolgend beschrieben:

Forschungsfragen und Vorschläge

Im Kontext der Fallstudienmethode sind Forschungsfragen in Bezug auf das «Wie?» und «Warum?» besonders geeignet (Yin, 2014, S. 29). Weiter geht Yin davon aus, dass hinter jeder Forschung einige Gedanken zu Grunde liegen. In der vorliegenden Arbeit gibt es Ideen, wie die ländlichen Räume durch eine digitalisierte Arbeitsweise von regionaler Wertschöpfung profitieren könnten. Allerdings sind diese Ideen nicht konkret, weshalb auch von einem explorativen Design gesprochen werden kann. Es gilt dabei, neue Vorschläge zu finden und diese zu beurteilen (S. 30).

Analyseeinheiten

Wie Flick (2016) sieht auch Yin (2014) die Auswahl der zu untersuchenden Fälle als grosse Herausforderung. In dieser Arbeit sollen Fallanalysen zu drei Coworking Spaces in periurbanem oder peripherem ländlichem Raum erarbeitet werden. Gemäss Flyvbjerg (2006) gibt es zwei Strategien für die Auswahl der Fallstudien: Entweder eine zufällige Auswahl oder eine Auswahl, die auf Informationen basiert. Aufgrund der räumlichen Einschränkung fällt die zufällige Auswahl weg (S. 230), weshalb das Sampling selektiv aufgrund von vorgängig festgelegten Selektionskriterien erfolgt (Flick, 2016, S. 155).

Hierfür wird der für im Schritt Vorbereitung vorgesehene zweistufige Ansatz angewendet (Yin, 2014, S. 95). Dieser Ansatz wird angewendet, wenn mehr als 12 mögliche Kandidaten zur Auswahl stehen. Im ersten Schritt werden relevante Daten gesammelt. Dazu wurde die durch das Forschungsprojekt «Digital lives in coworking spaces: do mobile lifestyles reduce rural-urban disparities?» vorliegende Übersicht über die aktuell bestehenden Coworking Spaces in der Schweiz mit den Typologien in 11 Klassen des Bundesamtes für Raumentwicklung ARE (2013) abgeglichen. Daraus resultiert, dass es 23 Coworking Spaces im ländlichen Raum gibt (Stand Januar 2020, siehe Anhang B. Liste der möglichen Fallstudien-Kandidaten). 14 davon liegen im periurbanen ländlichen Raum, während neun Coworking Spaces dem peripheren ländlichen Raum zugeordnet werden. Für jeden Fallstudienkandidaten werden vorher definierte Informationen gesammelt, welche bei der Auswahl der drei finalen Fälle helfen. Dazu gehören die Standortgemeinde respektive der Standortkanton, die Gemeindetypologie, die Rechtsform, das Gründungsjahr sowie die angebotene Anzahl Arbeitsplätze. Eine erste Reduktion der Fälle erfolgt durch die Einschränkung auf den deutschsprachigen Raum und Coworking Spaces die mehr als fünf Arbeitsplätze anbieten. Unabhängig dieses Vorgehens gab David Brühlmeier von VillageOffice in zwei Telefongesprächen seine Kandidaten-Vorschläge an. Dies mit der Einschränkung des Autors, dass es Coworking Spaces sein sollen, die sich in unterschiedlichen Lebensphasen befinden. Allerdings fallen einige der genannten Coworking Spaces weg, da diese entweder bereits durch Amstad (2019) oder Jozsa (2018) befragt wurden (z.B. Macherzentrum Lichtensteig oder die Kreativfabrik62 in Oberkirch) oder nicht im ländlichen Raum liegen (z.B. Effinger Bern oder BüroLokal Wil). Bei zwölf Coworking Spaces wurde schliesslich ein erstes Kurzgespräch durchgeführt, um herauszufinden ob bereits zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden und ob die Betreibenden bereit sind, als Interviewpartner am Master-Thesis-Projekt mitzuwirken. Somit werden Fälle ausgeschlossen, die der Fallstudie keinen Mehrwert bieten würden.

Das Resultat der Kontaktaufnahme ist, dass drei finale Kandidaten für eine Fallstudie ausgewählt werden können. Es handelt sich dabei um den Coworking Steckborn, die Plattform Haslital sowie das Mountain Lab Adelboden. Diese Coworking Spaces werden im Kapitel 4 der Ergebnisse im Detail vorgestellt.

Verknüpfung von Daten und Vorschlägen

Bei der Verknüpfung von Daten und Vorschlägen geht es gemäss Yin (2014) vor allem darum, sich bereits beim Design der Fallstudie Gedanken zu machen, wie die erhobenen Daten schlussendlich ausgewertet werden sollen (S. 35). Dies erfolgt in dieser Arbeit mittels einer Cross-Case-Synthese, welche geeignet ist für Fallstudien mit mindestens zwei Fällen. Dabei werden zuerst die einzelnen Fälle beschrieben und anschliessend miteinander verglichen (Yin, 2014, S. 164ff.)

Kriterien für die Interpretation der Ergebnisse

Nach Yin (2014) helfen rivalisierende Begründungen bei der Interpretation der Erkenntnisse aus den erhobenen Daten. Es ist deshalb wichtig, sich bereits beim Forschungsdesign darüber Gedanken zu machen. Die effektive Auseinandersetzung erfolgt dann schliesslich bei der Datenanalyse (S. 36).

3.1.2. Vorbereitungen für erfolgreiche Fallstudienforschung

Vorbereitend sollte die forschende Person gemäss Yin (2014) Fähigkeiten wie eine faire Vorgehensweise, Anpassungsfähigkeit sowie einen guten Überblick über das zu untersuchende Thema mitbringen, um eine Fallstudie erarbeiten zu können (S. 73). Als gute Vorbereitung gilt ebenfalls ein Leitfaden mit guten Fragen. Darauf wird in Kapitel 3.1.3 noch näher darauf eingegangen. Nach der ersten Auswahl der definitiven Fallstudien war geplant, mit einer Pilot-Fallstudie zu starten. Eine Pilot-Fallstudie hilft gemäss Yin (2014) sowohl den Inhalt als auch den Prozess der Datenerhebung zu verfeinern (S. 96). Als Pilot-Fallstudie war das BüroLokal in Wil, betrieben durch Jenny Schäper-Uster, vorgesehen. Schäper-Uster ist Präsidentin von Coworking Switzerland sowie Mitgründerin der Genossenschaft VillageOffice (VillageOffice Genossenschaft (c), online). Allerdings hat die ausserordentliche Lage in der Schweiz diese Pilot-Fallstudie verunmöglicht.

3.1.3. Qualitative Datenerhebung

Für die Gewinnung von Daten sind, wie in Abbildung 6 ersichtlich, vier qualitative Datenerhebungsansätze vorgesehen. Als relevanteste Datenquelle werden problemzentrierte Interviews sowohl mit Personen die eng mit dem Coworking Space verbunden sind als auch Vertretungen der Standortgemeinde oder einer regionalen Standortförderungsorganisation geführt. Die Experteninterviews sind einerseits zur Generierung neuer Ideen, andererseits zur Validierung und Finalisierung der eingebrachte Ideen der Coworking Space Betreibenden vorgesehen. Durch die Methode der teilnehmenden Beobachtung sollen einige zusätzliche Aspekte während des Arbeitens in Coworking Spaces vor Ort gewonnen werden. Eine umfassende Dokumentenanalyse schliesst die Datengenerierung ab, wobei auf die bereits bestehende Literatur zurückgegriffen wird.

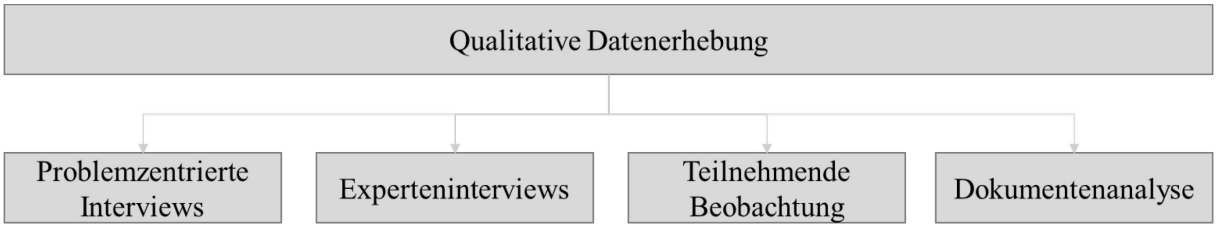


Abbildung 6: Anwendung von vier qualitativen Datenerhebungsmethoden

Problemzentrierte Interviews

In Anbetracht auf die Auswertung der Daten und dem Mehrfachfallstudien-Design ist eine Vergleichbarkeit der Daten notwendig. Diese kann nach Flick (2016) durch die Vorgabe der Themen im Interview ermöglicht werden. Allerdings darf die Offenheit auf neue Aspekte nicht verloren gehen (S. 402). Hierzu eignen sich Leitfadeninterviews wie das problemzentrierte Interview, welches sich gemäss Flick (2016) durch drei zentrale Kriterien auszeichnet: die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung sowie die Prozessorientierung (S. 210). Mit Problemzentrierung ist in der vorliegenden Arbeit die Orientierung an der Entwicklung von Coworking Spaces gemeint. Die Gegenstands- sowie die Prozessorientierung beziehen sich vor allem auf die angewendeten Methoden und deren Anpassung, falls nötig. Diese Form der Interviews ist vor allem für die bei Coworking Spaces involvierten Personen sowie bei den Gemeindevertretenden geeignet. Anhand

eines Leitfadens (siehe Anhang C. Leitfaden für Interviews), der aus Fragen sowie Erzählanreizen besteht, sollen insbesondere biographische Daten, in diesem Zusammenhang der Coworking Spaces, thematisiert werden (Flick, 2016, S. 210). Der Leitfaden dient vor allem als Gedankenstütze, falls der Erzählfluss stocken sollte. Gezieltes Nachfragen bei allgemeinen Aussagen soll weitere Details liefern (S. 211).

Experteninterviews

Bei Experteninterviews interessiert weniger die Person im biographischen Sinne denn in seiner Eigenschaft als Experte respektive Expertin für das entsprechende Themengebiet. Flick (2016) hält fest, dass diese Person «auch nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe […] in die Untersuchung einbezogen [wird] (S. 214). Auch das Experteninterview wird basierend auf einem Leitfaden (siehe Anhang D. Leitfaden für Experteninterviews) durchgeführt, wobei die Bandbreite an potenziell relevanten Informationen deutlich geringer ist als bei anderen Interviews (S. 215). Von den Experteninterviews wird einerseits erhofft, dass aus diesen ebenfalls neue Ideen generiert werden könnten, andererseits um einen grösseren Kontext der möglichen Auswirkungen darstellen zu können. Zeitlich werden die Experteninterviews nach den Interviews zu den einzelnen Fallstudien durchgeführt, um deren Inhalte zu reflektieren. Aufgrund der ausserordentlichen Lage konnte allerdings lediglich ein Experteninterview durchgeführt werden. Die Anfrage für ein zweites Experteninterview wurde nicht beantwortet.

Durchführung der Interviews

Alle Interviews im Kontext der untersuchten Coworking Spaces fanden vor Ort statt. Für das eine Experteninterview wurde aufgrund des straffen Terminplans der befragten Person die Form eines Telefoninterviews gewählt. Die Gespräche wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, damit diese später transkribiert werden konnten.

Teilnehmende Beobachtung

Als weiterer Aspekt der qualitativen Datenerhebung wird die teilnehmende Beobachtung angewendet. Denzin (1989) definiert die Methode wie folgt: «Teilnehmende Beobachtung ist eine Feldstrategie, die gleichzeitig Dokumentenanalyse, Interviews mit Interviewpartnern und Informanten, direkte Teilnahme und Beobachtung sowie Introspektion kombiniert» (S. 157-158). Dabei wird gemäss Hoffmeyer-Zlotnik (2009) die Methode in offene vs. verdeckte, nicht-teilnehmende vs. teilnehmende sowie strukturierte vs. unstrukturierte Beobachtung unterschieden. Für diese Arbeit wurde die offene, teilnehmende und strukturierte Beobachtung gewählt, wobei die Strukturiertheit die Aufzeichnung nach vorgängig festgelegten Beobachtungskriterien meint. Für die Erarbeitung von Kriterien zur standardisierten Beobachtung besuchte der Autor vorgängig den ImpactHub mitten in der Stadt Bern. Dieser Besuch half dabei, einen Vergleich zu den ländlichen Coworking Spaces zu haben. Schliesslich wurde jeweils ein Arbeitstag in den zu untersuchenden Coworking Spaces gearbeitet, wobei Feldnotizen sowie Fotos der Lokalität gemacht wurden. Allerdings soll der teilnehmenden Beobachtung nicht allzu viel Gewicht gegeben werden.

Dokumentenanalyse

Die Analyse von Dokumenten spielt gemäss Yin (2014) eine gewichtige Rolle für jede Fallstudienanalyse. Insbesondere bevor schlussendlich mit der Feldforschung begonnen wird (S. 107). Die Dokumentenanalyse

umfasst die bestehende Fachliteratur zur Thematik und dem theoretischen Rahmen. Weiter werden Dokumente von Bundesämtern (vor allem ARE, BFS, BAFU) sowie von den Standortgemeinden helfen, die Fallstudien miteinander vergleichen zu können. Nebst der fachlichen Literatur wurden auch aktuelle Medienmitteilungen sowie Newsletter von ausgewählten Coworking Spaces in die Erarbeitung miteinbezogen. Zusätzlich bestand die Möglichkeit der Weiterverwendung von Interview-Transkripten von vorangehenden Master Thesis Projekten, sowie aus dem Projekt «Digital lives in coworking spaces: do mobile lifestyles reduce rural-urban disparities?». Diese Dokumente wurden gesichtet, zeigten sich allerdings als weniger wertvoll als angedacht, da der Forschungsgrund sowie der Kontext jeweils von der vorliegenden Arbeit abweichen. Gemäss Flick (2016) sollten Dokumente vor ihrer Analyse auf ihre Qualität beurteilt werden. Hierzu werden vier Kriterien angewendet. Die *Authentizität* bezieht sich vor allem darauf, woher die Quelle stammt und ob die Inhalte unverfälscht sind. Die *Glaubwürdigkeit* kann der Genauigkeit der Dokumentation überprüft werden und ob die Inhalte fehlerfrei sind. Die *Repräsentativität* beurteilt wie typisch ein Dokument und seine Inhalte sind. Schliesslich zeigt die *Bedeutung* des Dokuments ob die Inhalte klar und verständlich sind (S. 325). Diese vier Kriterien werden bei der Auswahl der Dokumente angewendet, wobei vor allem Primärdokumente verwendet werden.

3.1.4. Thematische Datenanalyse

Die Auswertung des qualitativen Datenmaterials erfolgt anhand einer thematischen Datenanalyse und erfolgt wie in Abbildung 7 dargestellt in mehreren Schritten. Das Ziel ist die Entwicklung einer Fallbeschreibung nach Yin (2014), die vor allem beschreibenden Charakter hat (S. 139). Hierfür werden die Interviews wörtlich transkribiert und thematisch ausgewertet. Aufbauend auf dieser Datengrundlage werden die drei Fallstudien erarbeitet. Schliesslich werden aufgrund des Mehrfachfallstudien-Designs die Fallstudien mittels der Cross-Case-Synthese miteinander verglichen. Mit jeder zusätzlichen Fallstudie können die Ergebnisse verstärkt werden (S. 164).

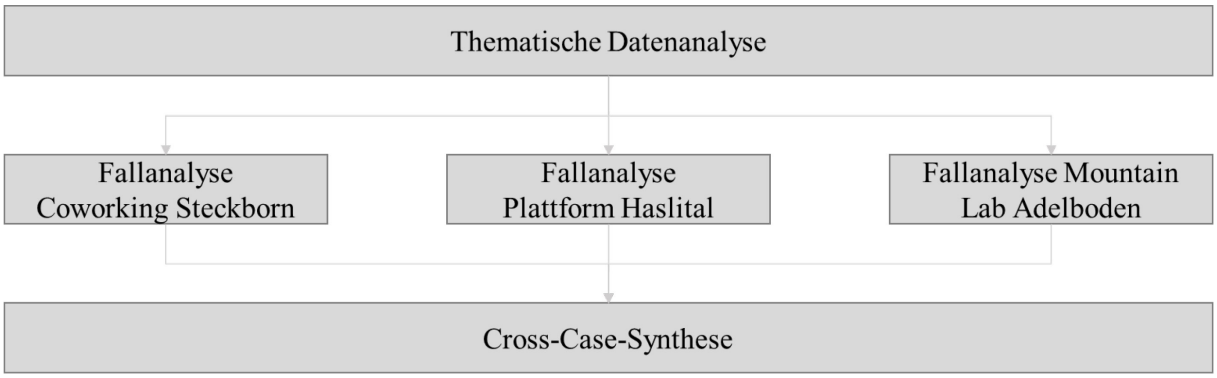


Abbildung 7: Übersicht über das Vorgehen der qualitativen Datenanalyse

Auswertung der Interviews

Damit die erhobenen Daten interpretiert werden können, müssen diese zuerst dokumentiert und aufbereitet werden (Flick, 2016, S. 371). Hierzu ist die wörtliche Transkription des Interviewgespräches ein notwendiger Zwischenschritt. Da vor allem die Inhalte interessieren, wird auf Angaben wie Sprechpausen, Abbrüche, usw. verzichtet. Die Gespräche werden wortgetreu und in hochdeutscher Sprache transkribiert (S. 379). Für jedes

Interview wurde ein separates Dokument angelegt. Zuerst wurde in einem ersten Schritt ein Interview-Transkript offen kodiert, wodurch erste thematische Codes entstanden sind. Mit der Kodierung wird aufgrund der Zusammenfassung und Kategorisierung eine Reduktion der Datenmenge ermöglicht (Flick, 2016, S. 387). Die thematische Kodierung eignet sich insbesondere für vergleichende Studien (S. 402). Mithilfe der Software MAXQDA werden die erarbeiteten Codes in einem zweiten Schritt mit der Funktion «Lexikalische Suche» auf sämtliche Transkripte angewendet. Dabei wird der Text auf definierte Wörter hin durchsucht und kodiert. Sämtliche Texte und Codes werden in einem dritten Schritt kontrolliert, korrigiert und mit weiteren Codes ergänzt. Dadurch wird der definierte analytische Rahmen überprüft und wenn sich neue Aspekte ergeben, entsprechend angepasst (Flick, 2016, S. 404). In einem vierten Schritt werden die Codes zu Kategorien gebündelt. Diese werden durch die dahinterliegenden Textpassagen bestärkt, die dann schliesslich bei der Verfassung der Fallstudien eingebunden werden (S. 405). Daraus resultierten sechs Hauptkategorien die insgesamt aus 43 Codes bestehen. Details zu den Kategorien und den Codes sind im Anhang E. Datenauswertung: Kategorien und Codes zu finden.

3.1.5. Berichterstattung der Fallstudien

Es gibt vier verschiedene Formate, um über die Resultate einer Fallstudie zu sprechen. Für die vorliegende Arbeit wird die Mehrfachfallstudie nach Yin (2014) ausgewählt. Diese beinhaltet sowohl die einzeln erarbeiteten Fallstudien als auch ein vergleichendes Kapitel, in welchem die Resultate über alle Fallstudien hinweg zusammengetragen werden (S. 184). Dabei wird eine linear-analytische Struktur, die als Standard-Struktur für Fallstudien gilt, angewendet. Für die Ausgestaltung der Cross-Case-Synthese schlagen Miles und Huberman (1994) zwei voneinander abhängige Strategien vor: die variablenorientierte Analyse und die fallübergreifende Analyse, wobei es für die fallübergreifende Analyse zwei oder mehr deskriptive Fallstudien braucht, die auf bestimmte Muster untersucht werden. In einem weiteren Schritt wird untersucht, ob diese Muster in einem oder mehreren Fällen auftreten, was Ähnlichkeiten und Unterschiede in bestimmten Themen hervorbringt (zit. in Burns, 2012). Für eine Anonymisierung der Aussagen hat sich niemand der interviewten Personen ausgesprochen und die Fallstudien wurden aus Qualitätsgründen den interviewten Personen zum Gegenlesen zugestellt (S. 199). Die Ergebnisse aus dem Experteninterview folgen nach den Fallstudien und der Cross-Case-Synthese, damit diese nicht mit den Inhalten der Fallstudien vermischt werden.

3.2. Reflexion des Forschungsdesigns

Der qualitative Forschungsansatz und die durchgeführten Leitfadeninterviews zeigten sich als geeignet für die vorliegende Arbeit. Ebenso ist die Darstellung der Ergebnisse in Fallstudien passend, wenn auch arbeitsintensiv. Die Cross-Case-Synthese erhöhte den Arbeitsaufwand zusätzlich. Bei den Interviews hat es sich ausbezahlt, dass diese bereits Mitte Februar durchgeführt wurden. So waren beim Ausbruch der Corona-Pandemie in der Schweiz die Daten bereits erhoben. Der Arbeitstag in den Coworking Spaces vor Ort war

zielführend und viele Aspekte während den Interviews wurden dadurch anschaulicher. Die dabei durchgeführte teilnehmende Beobachtung lieferte einige Erkenntnisse, die jedoch schwierig in die Ergebnisse zu integrieren waren.

Die Auswahl der untersuchten Coworking Spaces war gut, da sich diese in verschiedenen Aspekten deutlich voneinander unterscheiden. Auch die Anzahl der Interviews sowie die Auswahl der Interviewpersonen (je zwei pro Fallstudie) zeigte sich als angemessen. Und obwohl bei den Fallstudieninterviews derselbe Leitfaden verwendet wurde, zeigten sich zum Teil deutliche Unterschiede, was die Ausführungen der befragten Personen angeht. Dies wiederspiegelt sich auch in der Ausgestaltung der Fallstudien im Ergebniskapitel. Bei der Validierung durch Experten und Expertinnen wäre ein zusätzliches Interview sicherlich gut gewesen, wobei die Integration im Kontext der Fallstudien auch da nicht einfach war.

Insgesamt wurde der Aufwand der Fallstudienerarbeitung unterschätzt, was sich in der Terminplanung der Arbeit bemerkbar machte. Dies konnte allerdings durch eine intensive Bearbeitung in den Monaten April und Mai korrigiert werden. Am Rande sei bemerkt, dass aus der Projektidee, an welche die Master-Thesis angeknüpft war, leider kein Projekt entstanden ist. Dies reduziert allerdings auf keine Art und Weise den Wert der vorliegenden Ergebnisse, da die Erhebung und Erarbeitung unabhängig durchgeführt wurde.

4. Ergebnisse

Das Ergebniskapitel ist aufgeteilt in die einzelnen Fallstudien zu den drei Coworking Spaces, welche gefolgt von einer Cross-Case-Synthese miteinander verglichen werden. Dies verschafft einen Überblick zu spezifischen Themen. Abschliessend werden generelle Ergebnisse und Erkenntnisse aus Sicht der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) aufgeführt.

Einführend verschafft die Tabelle 3 einen Überblick über die untersuchten Coworking Spaces und zeigt die wichtigsten Merkmale auf. Alle drei wurden im Jahr 2019 eröffnet und verfügen über ähnliche Flächenverhältnisse sowie eine ähnliche Anzahl Arbeitsplätze. Von der räumlichen Aufteilung anhand der Gemeindetypologien sind Adelboden und Meiringen identisch und gehören dem peripheren ländlichen Raum an. Steckborn hingegen gehört zum periurbanen ländlichen Raum. Der grösste Unterschied ist vordergründig in der Rechtsform der Organisationen erkennbar.

Tabelle 3: Merkmale der untersuchten Coworking Spaces

	Coworking Steckborn	**Plattform Haslital**	**Mountain Lab**
PLZ und Ort	8266 Steckborn	3860 Meiringen	3715 Adelboden
Kanton	Thurgau	Bern	Bern
Eröffnung	Januar 2019	März 2019	Juni 2019
Fläche in m^2	120	100	100
Anzahl Arbeitsplätze	10	10	8
Rechtsform	Verein	Genossenschaft	Touristisches Produkt
Gemeindetypologie nach ARE	11 Periurbaner ländlicher Raum: Gute ÖV- und MIV-Erreichbarkeit	33 Peripherer ländlicher Raum: Mässig besiedelt	33 Peripherer ländlicher Raum: Mässig besiedelt
Gemeindetypologie nach BFS (9 Kategorien)	Ländliche Zentrumsgemeinde (31)	Ländliche Zentrumsgemeinde (31)	Ländliche Zentrumsgemeinde (31)
Gemeindetypologie nach BFS (25 Kategorien)	Industriegemeinde eines ländlichen Zentrums (316)	Tourismusgemeinde eines ländlichen Zentrums (314)	Tourismusgemeinde eines ländlichen Zentrums (314)

Quellen: Coworking Steckborn, online; Plattform Haslital (b), online; TALK (Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg) AG (a), online; Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2005; Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2012; Bundesamt für Statistik BFS, 2017

Die drei Fallstudien sind identisch aufgebaut und beginnen mit einer Ausgangslage der Standortgemeinde und deren Eigenschaften. Ein kurzer geschichtlicher Abriss zeigt auf, wie es zum Coworking Space kam, welche Personen ausschlaggebend waren und wie es sich in den ersten Monaten seit der Eröffnung entwickelt hat. In einem dritten Kapitel werden das Angebot und die aktuelle Nutzung aufgezeigt. Das vierte Fallstudienkapitel vermittelt, wie es um die Akzeptanz des Angebots in der Region steht und wie der Coworking Space eingebettet ist. In den zwei folgenden Unterkapiteln werden mögliche zusätzliche Dienstleistungen und deren wichtigste Akteure ermittelt sowie mögliche Geschäftsmodelle und relevante Zielgruppen definiert. Abgeschlossen wird jede Fallstudie mit den wichtigsten Erkenntnissen der interviewten Personen und einem Blick in die Zukunft.

4.1. Fallstudie Coworking Steckborn

Coworking Steckborn ist die Plattform für Austausch, Inspiration und Produktivität am Untersee im Kanton Thurgau.

Abbildung 8: Impressionen Coworking Steckborn

4.1.1. Ausgangslage der Gemeinde Steckborn

Steckborn ist eine Stadt im Kanton Thurgau, die am Untersee liegt und Teil des Bezirks Frauenfeld ist (Dienststelle für Statistik (a), online). Gemäss dem Bundesamt für Raumentwicklung ARE wird Steckborn als periurbaner ländlicher Raum definiert und liegt auf 400 Metern über Meer. Es leben rund 3 730 Menschen in Steckborn (Stadtverwaltung Steckborn, online) davon sind im Jahr 2019 58,5 Prozent zwischen 20 und 64 Jahren alt. In den vergangenen zehn Jahren ist eine Tendenz der demographischen Alterung erkennbar: Es ziehen vermehrt pensionierte Menschen nach Steckborn (Niebergall, Z. 173-177). So war 2009 der Anteil der über 64-jährigen bei 19,4 Prozent, bis 2019 ist dieser Wert auf 24,1 Prozent gestiegen (Dienststelle für Statistik Thurgau (b), online). Ein Grund dieser Entwicklung könnte die hohe Lebensqualität und die Lage direkt am See sein.

Die wirtschaftliche Betrachtung zeigt, dass es in Steckborn im Jahr 2017 274 Arbeitsstätten mit rund 1 466 Beschäftigten gab. Die Unterteilung nach den Wirtschaftssektoren zeigt, dass 228 Arbeitsstätten mit 959 Beschäftigten dem 3. Sektor angehören (Bundesamt für Statistik BFS, 2019). Um das mögliche Potenzial des Coworking Spaces aufzeigen zu können, wurde die Pendlermatrix anhand der Zahlen des Bundesamtes für Statistik analysiert. Diese Zahlen zeigen auf, dass 1 189 Personen von Steckborn wegpendeln, um ihrer Arbeit nachzugehen. Dem stellen sich die 623 Zupendler entgegen. Rund 600 Personen, die in Steckborn leben, sind auch in Steckborn erwerbstätig (Bundesamt für Statistik BFS, 2019). Allerdings stammt das aktuell verfügbare Zahlenmaterial aus dem Jahr 2014.

Um die Grundversorgung steht es in Steckborn aktuell gut. Es gibt noch eine Poststelle, zwei Bankfilialen, diverse Einkaufsmöglichkeiten sowie ein vielfältiges kulturelles Angebot (Füllemann, Z. 27-30). Zudem ist Steckborn gut an den öffentlichen Verkehr angeschlossen und verfügt über eine Bahnverbindung zu Städten wie Kreuzlingen oder Stein am Rhein.

4.1.2. Entstehung und Entwicklung

Im Frühjahr 2018 ist der Kanton Thurgau seine Gemeinden angegangen, dass diese das Bedürfnis nach Coworking-Möglichkeiten eruieren sollen. Die Stadt Steckborn sah sich aufgrund ihrer Zentrumsfunktion als Vorreiterin und meldete sich für eine Evaluation durch VillageOffice. Kurz darauf erfolgte eine Online-Umfrage zum Pendlerverhalten, welche zeigte, dass über 1 000 Personen die Stadt jeden Tag verlassen, um zur Arbeit zu pendeln (Niebergall, Z. 3-8; Füllemann, Z. 150-152). Vor diesem Hintergrund hat VillageOffice gemeinsam mit der Stadt Steckborn einen Workshop organisiert. Rund 35 interessierte Personen entwickelten an diesem Anlass Szenarien, diskutierten Funktionen und den Mehrwert von Coworking sowie mögliche Standorte eines Coworkings in Steckborn. Aus diesem Workshop heraus hat sich dann eine Kerngruppe gebildet, die bis heute den Vereinsvorstand bildet (Niebergall, Z. 18-24). Eine der wichtigsten Fragen, die die Kerngruppe umtrieb, war die Standortfrage. Als Standort wurde unter anderem das Gelände der Bernina International AG (Hersteller von Näh- und Stickmaschinen) diskutiert, wobei die Lage nicht zentral genug erschien. Im Herbst 2018 wurde zufällig ein Ladenlokal im Zentrum von Steckborn frei, worin sich die Kerngruppe ab November 2018 einmietete. Ein Businessplan stand, aber finanzielle Mittel waren nicht vorhanden (Niebergall, Z. 24-33). Aus diesem Grund beschloss der Stadtrat, im ersten Jahr eine Anschubfinanzierung im Umfang von CHF 16 000 zu leisten und die Miete des Ladenlokals zu übernehmen (Füllemann, Z. 32-35). Der nächste Schritt war die Möbeleinrichtung, welche durch private Mittel aus der Kerngruppe finanziert und gekauft, von einer Weiterbildungsinstitution ausgeliehen oder durch Partnerschaften gesponsert wurde. So z.B. ein grosser Arbeitstisch, welcher von einer lokalen Schreinerei gesponsert wurde, Blumendekorationen sowie Elektroinstallationen wurden ebenfalls durch lokale Unternehmen übernommen. Viele der Stühle konnten kostengünstig beim Hersteller gekauft werden, da diese bereits gebraucht waren. Schliesslich wurde auch die Webseite von jemandem aus der Kerngruppe aufgesetzt, was das Budget zusätzlich entlastete (Niebergall, Z. 39-56).

Die Gründungsphase hat Niebergall als «rollende Planung» erlebt, niemand aus der Kerngruppe musste den Lead übernehmen, jeder habe sich in seinen Schwerpunkten ins Zeug gesetzt (Z. 37-39). Dabei seien das Herzblut und das freiwillige Engagement ein gutes Gefühl gewesen, und die handwerkliche Zusammenarbeit habe eine beeindruckende Gruppendynamik verursacht. Ein prägendes Erlebnis war die Lieferung der Telefonzelle, welche auf Ricardo ersteigert wurde. Mit Schrecken wurde festgestellt, dass diese aufgrund ihrer Masse nicht durch die Eingangstüre passt, weshalb sie mit vereinten Kräften durch ein Fenster gehoben werden musste (Niebergall, Z. 60-67).

Coworking Steckborn eröffnete nach kurzer, aber intensiver Einrichtungszeit am 3. Januar 2019. Die Eröffnung wurde durch verschiedene Medien, unter anderem durch das Lokalfernsehen, begleitet, was das grosse Interesse am Projekt aufzeigt (Niebergall, Z. 74-76). Der Verein Coworking Steckborn zählt heute rund 40 Mitglieder (Füllemann, Z. 244), wobei eine Mitgliedschaft keine Bedingung ist, um im Coworking arbeiten zu können (Niebergall, Z.607-608).

4.1.3. Angebot und Nutzung

Coworking Steckborn bietet auf einer Fläche von rund 100m^2 sieben bis acht Arbeitsplätze und einen Sitzungsraum für 10 Personen an. Der Zugang ist für die Coworker und Coworkerinnen 24 Stunden an jedem Tag durch ein elektronisches Zahlencodeschloss gewährleistet (Coworking Steckborn, online). Neue Nutzende begrüsst Niebergall meist selbst, da er oft im Coworking arbeitet. Er hat sich praktisch mit der Eröffnung selbständig gemacht und verwendete den Coworking von Anfang an als Unternehmensdomizil. Er sieht und fühlt sich denn auch als Gastgeber (Niebergall, Z. 138-146).

Coworking Steckborn bietet verschiedene Nutzungsmöglichkeiten an, sei es für einzelne Tage oder für längere Zeit (siehe Tabelle 4). Im Preis ist stets die Benutzung des gesamten Mobiliars inkl. Drucker und Kopierer sowie die Konsumation von Kaffee, Tee und Wasser inbegriffen.

Tabelle 4: Angebote des Coworking Steckborn

Angebote	**Preise**
Halbtag (4,5h)	CHF 20
Einzeltag (12h)	CHF 35
Teilzeit Flex (10 Einzeltage)	CHF 300
Teilzeit (1 Tag pro Woche, 4h Sitzungszimmer inkl.)	CHF 120/Monat
Vollzeit (Unbegrenzter Zugang, 8h Sitzungszimmer inkl.)	CHF 380/Monat
Sitzungsraum	CHF 19/Stunde (abends) CHF 24/Stunde (werktags) CHF 99/Tag

Quelle: Coworking Steckborn, online

Zurzeit sind drei Unternehmen mit insgesamt 4 Mitarbeitenden fix eingemietet. Damit sind eine gewisse Grundauslastung sowie wichtige Fixeinnahmen gewährleistet. Allerdings sollen in Zukunft noch mehr Unternehmen angesprochen werden, damit der Coworking finanziell unabhängig werden kann (Niebergall, Z. 277-278). Gemäss Niebergall gibt es zwischendurch auch Einzelpersonen, die hie und da den Coworking testen. Allerdings sei wohl der Leidensdruck zuhause im Homeoffice noch nicht gross genug, um definitiv im Coworking zu arbeiten (Z. 112-113).

Nebst den Arbeitsplätzen kann ein Sitzungsraum gemietet werden. Das Team ums Coworking hat rasch gemerkt, dass es in Steckborn einen Bedarf für Sitzungsräumlichkeiten gibt. Gründe dafür sind gemäss Niebergall, dass es immer weniger Sitzungsräume gebe, wo man sich ungestört austauschen könne und oft herrsche auch ein Verzehrzwang in Restaurants (Z. 159-161). Zu den Nutzenden des Sitzungsraumes gehören vor allem lokale Vereine und politische Parteien, die sich eher abends treffen, aber auch Unternehmen, die sich zum Teil für ganze Wochenenden einmieten, um Workshops abzuhalten (Niebergall, Z. 163-168).

Als dritter Bestandteil des grundsätzlichen Angebots sind die Anlässe und Veranstaltungen zu nennen, die im Coworking Steckborn in unregelmässigen Abständen stattfinden. Dabei wurden bisher Themen wie Onlinemarketing, KISS – Die vierte geldfreie Vorsorgesäule (Fondation KISS, online) sowie Crossiety – Der digitale Dorfplatz (Crossiety AG, online) behandelt. Für Niebergall, der in der Kerngruppe für die Anlassorganisation zuständig ist, scheint es wichtig, dass soziale Innovationen der breiten Bevölkerung vorgestellt werden. Allerdings soll die Volkshochschule unter keinen Umständen konkurrenziert werden (Z. 218-220).

Nebst der breiteren Zielgruppe soll durch Anlässe wie Linkedin-Local-Treffen auch eine Business-Zielgruppe angesprochen werden (Z. 227-228).

4.1.4. Akzeptanz und Einbettung

Als die Idee eines Coworkings aufkam bestand ein breites Interesse darin, zu erfahren was Coworking überhaupt ist. Dadurch hat der Coworking Steckborn eine grosse Medienpräsenz erhalten und wurde regional bekannt gemacht (Füllemann, Z. 160-163). Auf der anderen Seite gab und gibt es noch heute kritische Stimmen, die sagen, dass ein solches Angebot nicht nötig sei (Füllemann, Z. 163-164). Gerade die finanzielle Unterstützung von der Stadt Steckborn ist vor allem bei lokalen Handwerksbetrieben und Immobilieneigentümern ausserhalb des Stadtzentrums nicht gerne gesehen (Niebergall, Z. 103; Füllemann, Z. 203-206). Aus diesem Grund sei es wichtig, dass nun der erste Handwerksbetrieb sein Backoffice im Coworking eingerichtet habe, das werde hoffentlich eine Signalwirkung haben, so Niebergall (Z. 103-105).

Füllemann, der als Stadtrat und Vorstandsmitglied des Coworking Steckborn das Bindeglied zwischen der öffentlichen Verwaltung und dem Verein bildet, sieht die finanzielle Unterstützung der Stadt durchaus gerechtfertigt. Es sei eine Massnahme, der «Schlafstadt Steckborn» entgegenzuwirken und das Stadtzentrum zu beleben (Füllemann, Z. 64-65). Füllemann sieht Coworking denn auch als Service Public (Z. 32, 241), da dadurch die Attraktivität der Stadt als Wohn- und Arbeitsort gesteigert werde (Z. 36-40). Ausserdem sei Steckborn eine Energiestadt und müsse Verantwortung übernehmen, um das hohe Pendleraufkommen zu minimieren (Z. 44-45). Auch Niebergall sieht Coworking als Service Public und definiert es als eine eigene Form von Standortförderung (Z. 267). Coworking sei eine Brutstätte für Vernetzung und neue Zusammenarbeiten (Z. 536). Im Marketing der Coworking Spaces das Pendlerverhalten zu kritisieren findet Niebergall hingegen nicht zielführend (Z. 482-483). Vielmehr gelte es das Positive hervorzuheben, wie beispielsweise gemeinschaftsbildende Aspekte oder die Einblicke in verschiedene Branchen, die ermöglicht werden und wo im besten Fall, im Sinne von Co-Creation, neue Ideen daraus entstehen (Z. 483-485, 489-490).

Dennoch kann gesagt werden, dass sich die Akzeptanz in den vergangenen Monaten verbessert hat. Vorurteile, dass es sich um ein Einrichtungshaus mit schönen Möbeln oder um eine Arbeitsvermittlungsstelle handelt oder dass Coworking nur etwas für Programmierer und Hipster sei, konnten gemäss Niebergall mittlerweile beseitigt werden (Z. 94-100). Um die Akzeptanz jedoch noch weiter zu verbessern schlägt Füllemann vor, weitere Anlässe durchzuführen. Anlässe würden die kleinen, aber dennoch bestehenden Hürden weiter abbauen. Als Beispiel nennt Füllemann, dass man wisse wie der Zugang funktioniere, wo sich die Toilette befinde oder wo man sich setzen und arbeiten könne (Z. 172-176). Ausserdem werden für die Anlässe stets Produkte vom lokalen Gewerbe (z.B. Bäckerei, Getränkehandlung) bezogen, das erhöhe die Akzeptanz, insbesondere bei den Unternehmen, weiter (Niebergall, Z. 530-533). Ein Treffpunkt, zum Beispiel in der Form eines Cafés würde helfen, das Ganze niederschwelliger zu machen, so Füllemann. Denn generell sei bekannt wie man sich in einem Café verhält, das gelte so noch nicht für das Verhalten in einem Coworking (Z. 8-9, 13-15). Allerdings merkt Füllemann an, dass es trotz allem ein Büro bleiben sollte, die Apéros und Anlässe sollten nicht Überhand nehmen. Auch eine gewisse Anonymität soll weiterhin möglich sein (Z. 169-171).

Und auch Niebergall wittert in der örtlichen und interpersonellen Nähe einen Nachteil: die soziale Kontrolle durch die Nachbarschaft oder durch Coworker und Coworkerinnen (Z. 468-469). Schliesslich hat sich der Coworking Steckborn letztes Jahr auf freiwilliger Basis beim Stadtfest engagiert, um zu zeigen «wir sind auch dabei» (Niebergall, 358-363). Zudem ist der Coworking Steckborn Mitglied der Stadtentwicklungsgruppe, die durch den Stadtrat geleitet wird und übernimmt da auch wichtige Funktionen (Niebergall, Z. 290-295).

4.1.5. Zusätzliche Dienstleistungen und die wichtigsten Akteure

Die unter 4.1.3 erwähnten Anlässe bilden bereits erste Zusatzdienstleistungen zum Kernangebot der geteilten Arbeitsplätze. Aus den bereits stattgefundenen Anlässen hat sich gezeigt, dass Themen wie soziale Innovation, Digitalisierung sowie der persönliche, informelle Austausch gefragt sind. Es braucht Themen, die einerseits einen grossen Teil der Bevölkerung betreffen und auch interessieren, andererseits sollte der Fokus eines konkreten Anlasses klar auf eine Zielgruppe gelegt werden. Hierzu braucht es einen Jahresplan (Niebergall, Z. 304-305). Eine der Herausforderungen ist dabei das richtige Zeitfenster zu finden. Pendlerinnen und Pendler sind nach einem Arbeitstag müde und wollen nicht noch an einen Anlass in den Coworking gehen, weshalb der Coworking Weinfelden Anlässe am Morgen durchführt (Niebergall, Z. 256-257). Auch der Inhalt und Aufbau eines Anlasses sind wichtig. So hat beispielsweise eine Durchführung eines Feierabendbier-Treffens nicht funktioniert. Für Niebergall braucht es generell einen kurzen, knackigen Input, gefolgt von einer Diskussion und geselligem Zusammensein (Z. 230-234).

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung könnten Service- oder Beratungsdienstleistungen für KMU (beispielsweise Webseite, digitale Tools, usw.) im Coworking etabliert werden (Niebergall, Z. 512). Hierzu würden im Idealfall Coworker und Coworkerinnen solche Dienstleistungen anbieten. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, externe Dienstleistungsunternehmen für ein solches Angebot zu gewinnen. Für den Sitzungsraum sieht Niebergall eine Möglichkeit mit einem Seminaranbieter zu kooperieren. Ein externer Dienstleister würde also in den Räumlichkeiten des Coworkings seine Leistungen anbieten (Z. 168-170).

Im Steckborer Alterskonzept wurde die Schaffung einer Anlauf- und Beratungsstelle für ältere Menschen vorgeschlagen. So kam es, dass ein Stadtrat vorgeschlagen hat, diese Anlauf- und Beratungsstelle im Coworking anzusiedeln, dies aufgrund des neutralen Charakters der Räumlichkeiten. Niebergall ist derzeit daran ein Konzept zu erarbeiten (Z. 177-184). Für ihn ist jedoch klar, dass so etwas ohne politischen Rückhalt der Stadtverwaltung nicht funktionieren wird (Z. 339-340). Im Kontext dieser Thematik sieht Niebergall ausserdem eine Möglichkeit, dass Pro Senectute eine Aussenstelle im Coworking eröffnen könnte (Z. 282). Damit könnte einerseits die Grundauslastung des Coworkings gesteigert werden, andererseits würde damit auch die ältere Bevölkerungsgruppe bespielt und in den Coworking geholt.

Für Füllemann kommen ergänzende Leistungen am ehesten im Bereich der Gastronomie oder mit Kindern in Frage, wobei die Tragbarkeit aufgrund der Grösse Steckborns schwierig sein werde (Z. 17-19). Allerdings gibt es in der Nähe des Coworking-Standortes eine Spielgruppe, die sich kürzlich zudem zu einem Secondhand-Laden erweitert hat. Eine Zusammenarbeit mit dieser Spielgruppe sollte gemäss Niebergall auf jeden

Fall gesucht werden (Z. 120-124). So könnte ein Coworking mit Spielgruppenanschluss entstehen (Z. 201-205). Auch der Vorschlag eines Cafés im Coworking wurde bereits an die Kerngruppe herangetragen. Dies sei aber aus Gründen fehlender Ressourcen, aus infrastrukturellen Gründen im aktuellen Lokal und weil man die bestehenden Restaurants nicht konkurrenzieren wolle, kein Thema (Niebergall, Z. 245-248, 250-252).

Weitere, eher noch unkonkrete Ideen, sind beispielsweise Zusatzangebote im Bereich Freizeit und Sport (Niebergall, 562-564) oder eine Kunstecke im Coworking (Füllemann, Z. 113-15). Aufgrund der Lage nahe am See könnten beispielsweise Kooperationen mit Vermietern von Ausrüstungen für Wassersport entstehen.

Trotz der Notwendigkeit zusätzliche Dienstleistungen anzubieten, soll eine Konkurrenzierung zum bestehenden lokalen Gewerbe vermieden werden. Und trotz des angestrebten Treffpunkt-Charakters dürfe der Coworking Space nicht zu fest in der sozialen Ecke verankert werden, schliesslich sei Coworking dennoch Business (Niebergall, Z. 191-192).

Coworking Steckborn geniesst Unterstützung sowohl von öffentlicher wie auch von privater Seite. Zusammenfassend sind die aktuellen wie die potenziellen Akteure in Abbildung 9 dargestellt. Dabei zeigt sich, dass die Stadt Steckborn eine wichtige Partnerin ist und eine Leistungsbezügerin werden soll. Von privater Seite her konnte der Coworking Space beim Aufbau von Sponsoring profitieren und möchte nun vermehrt eine Zusammenarbeit anstreben. Ein bisher unbenannter Akteur sind die Banken, wie beispielsweise die Thurgauer Kantonalbank, die Gutscheine an Start-Ups verteilt, damit diese in Coworking Spaces arbeiten können (Füllemann, Z. 78-80).

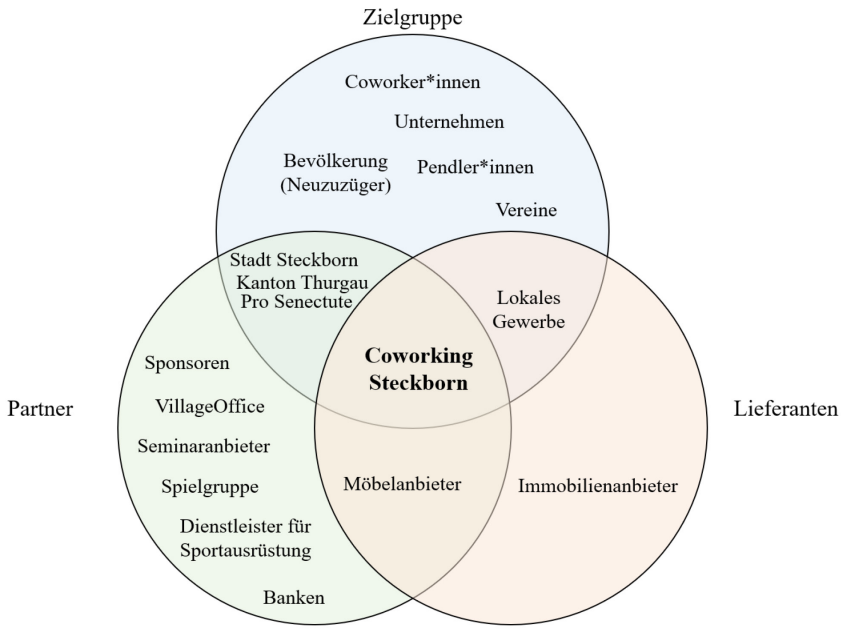


Abbildung 9: Die wichtigsten Akteure des Coworking Steckborn

4.1.6. Geschäftsmodell und Zielgruppen

Coworking Steckborn ist in der Form eines Vereins und nicht profitorientiert organisiert. Der gesamte Aufbau sowie die Betreuung im operativen Betrieb des Coworkings Steckborn wurde respektive wird in Freiwilligenarbeit geleistet. Dies ist mitunter ein wichtiger Faktor, weshalb die Kosten relativ tief gehalten werden können und weshalb auch die Stadt Steckborn die Anschubfinanzierung um ein Jahr verlängert hat (Füllemann, Z. 52-56). In der Anfangsphase konnte der Coworking Space zudem von einigen Sponsoringleistungen profitieren, die nun jedoch zurückgingen. Das Ziel des Vereins ist es, den Coworking Space selbsttragend zu betreiben und öffentliche Beiträge in Zukunft durch erbrachte Dienstleistungen rechtfertigen zu können (Niebergall, Z. 84-87, 94-95, 194-195; Füllemann, Z. 84-88, 97-98).

Die Haupteinnahmen werden heute vor allem durch die Arbeitsplatz- sowie Sitzungsraumvermietung generiert (vgl. Kapitel 4.1.3), die Hauptausgaben werden vor allem durch die Miete des Lokals verursacht (Niebergall, Z. 80-81). Der Produktionsfaktor Raum und Einrichtung fällt somit ziemlich ins Gewicht. Die Gemeinschaft als zweiter Produktionsfaktor hat ihr Potenzial aufgrund der geringen Anzahl Nutzenden noch nicht erreicht, dazu wird es in Zukunft noch mehr Coworkerinnen und Coworker brauchen. Das Augenmerk soll in diesem Abschnitt jedoch auf den dritten Produktionsfaktor, den der zusätzlichen Dienstleistungen (vgl. Kapitel 4.1.5), gelegt werden.

Geschäftsmodelle zusätzlicher Dienstleistungen

Aus den organisierten Anlässen werden bisher keine Einnahmen generiert. Vorträge und Präsentationen werden denn auch nicht finanziell honoriert und deshalb freiwillig geleistet. Meistens gibt es für Referierende aber dennoch einen Anreiz diese Plattform zu nutzen, um beispielsweise im Bereich der Verkaufsberatung deren Dienstleistungen einem interessierten Publikum zu präsentieren (Niebergall, Z. 332-335). Um in Zukunft allenfalls doch Tickets, wenn auch auf freiwilliger Basis, verkaufen zu können, braucht es eine Strategie bei den Anlässen. Einerseits ist die Anlassorganisation ein grosser Aufwand, wobei es abzuwägen gilt, wo und wie die beschränkten personellen und finanziellen Mittel eingesetzt werden. Andererseits braucht es einen roten Faden bei der Themenwahl, die an Anlässen im Coworking präsentiert und diskutiert werden soll (Niebergall, Z. 262-264, 312-314). Mit den Einnahmen könnten zumindest die Ausgaben für ein anschliessendes Apéro gedeckt werden. Schliesslich kämen durch die Einnahmen finanzielle Mittel fürs Marketing zusammen, welche heute schlicht nicht vorhanden sind (Niebergall, Z. 340-344).

Ein Kinderbetreuungsangebot könnte ein gemeinsames Geschäftsmodell zwischen Spielgruppe und Coworking sein. Eine erste Idee Niebergalls ist, wenn jemand sein Kind in der Spielgruppe abgibt, dass dieser Elternteil einen Rabatt für die Coworking-Nutzung erhält (z. 405-406). Das muss jedoch in Zusammenarbeit mit der Spielgruppe diskutiert und erarbeitet werden.

Zielgruppen

Die von Anfang an definierte Zielgruppe der Pendlerinnen und Pendler konnte bisher noch nicht wie gewünscht erreicht werden (Niebergall, Z. 109-110). Vorwiegend würden Selbständige oder Menschen mit einer Kaderstelle im Coworking arbeiten (Z. 502). Der finanziellen Unsicherheit fürs Coworking, die mit dem Fokus auf spontane Coworkerinnen und Coworker besteht, soll mit weiteren regionalen Unternehmen,

die sich (zumindest teilweise) fix im Coworking installieren, entgegengewirkt werden (Z. 280-281). Insbesondere Handwerksunternehmen, die so gross sind, dass sie ein Backoffice brauchen, sollen vermehrt angesprochen werden (Z. 507). Kleine Unternehmen und Selbständige erledigen ihre Büroarbeiten eher am Abend zuhause (Z. 509-510). Die Handwerksunternehmen wären zudem ideale Bezüger von zusätzlichen Dienstleistungen wie Beratungen im Bereich der Digitalisierung. Die Ansprache dieser Zielgruppe erfolgt gemäss Niebergall am besten persönlich und auch eine «Handwerker-Znünipause» im Coworking kann er sich durchaus vorstellen (Z. 520-521). Nebst den lokalen oder regionalen Unternehmen sollen jedoch auch grössere Unternehmen, die weiter entfernt liegen, auf das Angebot im Coworking Steckborn aufmerksam gemacht werden (Füllemann, Z. 71-75). Auch hier gelte es, diese möglichst direkt anzusprechen. Um an die potenziellen Unternehmen heranzukommen bräuchte es allerdings eine Auswertung der Steuerverwaltung der Stadt Steckborn (429-431).

Eine weitere Zielgruppe sind die Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger. Trotz der Tendenz, dass eher ältere Menschen nach Steckborn ziehen, gibt es auch einige junge Familien, wobei die Eltern meist in anderen Städten arbeiten. Dieser Zielgruppe soll in Zukunft das Angebot des Coworkings besser bekannt gemacht werden, beispielsweise durch einen Prospekt in der Neuzuzügermappe (Niebergall, Z. 269-274; Füllemann, Z. 144). Schliesslich sind die Stadträte sowie die Stadt Steckborn selbst eine wichtige Zielgruppe. So sollen die Arbeitsplätze im Coworking als Büroräumlichkeiten für die Stadträte dienen (Füllemann, Z. 86-88; Niebergall, Z. 87-90). Die Stadt könnte den Coworking Space als Aussenstelle für die genannte Anlauf- und Beratungsstelle nutzen. In den Vereinsstatuten ist vermerkt, dass immer jemand von der Stadt im Vorstand des Coworking Steckborn vertreten sein muss, damit die Vernetzung und der Austausch gewährleistet sind. Dennoch mahnt Füllemann, dass der Coworking Space ein Vereinsprojekt und nicht ein Projekt der Stadt sei. Das Projekt werde unterstützt, wie auch andere Vereine unterstützt werden (Füllemann, Z. 50-52, 145-147).

4.1.7. Erkenntnisse und Zukunftsaussichten

Aus der Zeit des Aufbaus und der etwas mehr als einjährigen Betreuung des Coworkings Steckborn wurden erste Erkenntnisse gewonnen. Beispielsweise ist für Füllemann eine gute Zusammenarbeit mit der Politik in der Stadt oder der Gemeinde absolut zentral (Z. 201). Aber auch die Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen sei wichtig, insbesondere wenn diese später im Coworking Arbeitsplätze mieten sollen. Es gelte zu prüfen, welche Bedürfnisse die Unternehmen haben, um Mitarbeitende im Coworking arbeiten zu lassen (Z. 102-105). Dasselbe gilt auch für die Entwicklung zusätzlicher Angebote. Zur Nachfrage insgesamt meint Füllemann, dass das Interesse zu Beginn sehr gross war. Nach einigem Monaten habe dies etwas abgeflaut und nehme nun wieder zu (Z. 185-187).

Für die Zukunft ist Füllemann überzeugt, «dass der Coworking Space auch weiterhin bestehen wird, ob es selbsttragend ist oder nicht» (Z. 49-50). Und auf die Frage, wo Coworking Steckborn in fünf Jahren stehen werde, antwortet Niebergall selbstbewusst: «Im Regionalzentrum Steckborn, da muss man in den Coworking kommen. Hier erhalten sie alle notwendigen Informationen. Das ist der Think Tank von Steckborn und hier wird die Politik gemacht. Es ist das heimliche Epizentrum von Steckborn, […] hier werden Impulse gesetzt» (Z. 611-613, 622).

4.2. Fallstudie Plattform Haslital

Die Plattform Haslital vereint die drei Schlagworte Zusammenarbeit, Innovation und Treffpunkt in den Räumlichkeiten mitten in Meiringen.

Abbildung 10: Impressionen Plattform Haslital

4.2.1. Ausgangslage der Gemeinde Meiringen

Meiringen ist eine Gemeinde im Kanton Bern, die auf rund 600 Metern über Meer liegt und im Jahr 2019 rund 4 770 Menschen beheimatete (Gemeinde Meiringen, online). Sie gehört zum Verwaltungskreis Interlaken-Oberhasli (Kanton Bern, online). Gemäss dem Bundesamt für Raumentwicklung ARE wird Meiringen als peripherer ländlicher Raum mit mässiger Besiedlung definiert. Die Altersverteilung zeigt, dass im Jahr 2018 60,1 Prozent der Bevölkerung zwischen 20 und 64 Jahren alt war. Zur Gruppe der über 65-jährigen zählen 21,6 Prozent der Bevölkerung (Bundesamt für Statistik BFS, 2020).

Die wirtschaftliche Betrachtung zeigt, dass es in Meiringen im Jahr 2017 insgesamt 416 Arbeitsstätten mit rund 2 740 Beschäftigten gab. Die Unterteilung nach den Wirtschaftssektoren zeigt auf, dass 307 Arbeitsstätten mit 2 023 Beschäftigten dem 3. Sektor angehören (Bundesamt für Statistik BFS, 2020). Die Pendlermatrix des Bundesamtes für Statistik legt dar, dass 1 053 Personen von Meiringen wegpendeln, um ihrer Arbeit nachzugehen. Dem stellen sich die 929 Zupendler entgegen. Rund 1 470 Personen, die in Meiringen leben, sind auch in Meiringen erwerbstätig (Bundesamt für Statistik BFS, 2019). Allerdings stammt das aktuell verfügbare Zahlenmaterial aus dem Jahr 2014. Gemäss Santschi verfügt die Region Haslital Brienz insgesamt über einen leicht positiven Pendlersaldo (Z. 134-136). Santschi erklärt, dass es in Meiringen ein breites Gewerbeangebot gebe, das sich unter anderem aus den vier Schlüsselbranchen Tourismus, Gesundheitswesen, Elektrizitätswirtschaft und dem Militärflugplatz zusammensetzt. Dennoch gebe es immer noch viele Arbeitsstellen, die in grösseren Städten angesiedelt sind und vor Ort erledigt werden müssen (Z. 136-140).

Die Grundversorgung ist in Meiringen zumindest im Moment sichergestellt. Meiringen ist eine Gemeinde mit Zentrumsfunktion und deckt deswegen viele Dienstleistungen und Angebote ab (Studer, Z. 45-49). Sogar ein Spital gab es früher in Meiringen, das Angebot wurde jedoch auf ein Gesundheitszentrum reduziert. Nebst

dem Wegfall des Spitals, war auch der Wegfall von Arbeitsplätzen der öffentlichen Verwaltung im Zuge der Verwaltungsreorganisation des Kantons Bern ein grosser Verlust. Für Studer hat ein Abbau in erster Linie mit einem Wahrnehmungsabbau in der Bevölkerung zu tun, und dass im ländlichen Raum eher gelernt werden muss, mit einer kleineren Auswahl an Dienstleistungen auszukommen (Z. 72-74). Die Erschliessung mit dem öffentlichen Verkehr ist mit einem Bahnanschluss nach Interlaken, Bern (im Halbstundentakt) und nach Luzern (Stundentakt) gewährleistet.

4.2.2. Entstehung und Entwicklung

Die Idee der Plattform Haslital ist 2016 bei einem Feierabendtreffen zwischen Daniel Studer und einem seiner Freunde entstanden. Beide sind sie wohnhaft im Haslital, arbeiten aber in Bern oder an verschiedenen Standorten in der Schweiz. Mit der Vermutung, dass sie nicht die zwei einzigen mit einer solchen Idee sein können, wurden gezielt Personen angesprochen und mit der Idee konfrontiert. Aus diesen Gesprächen hat sich mit der Zeit eine Kerngruppe gebildet. Bevor sie richtig loslegten, entschieden sie sich einige bereits existierende Coworking Spaces zu besuchen. Mit diesen Eindrücken im Kopf wurden erste Konzepte erarbeitet und auch die Kerngruppe wurde bald auf sieben bis acht Personen vergrössert. Dabei bestand der Anspruch, dass dies ein regionales Projekt sein soll und somit Personen aus allen Gemeinden der Region (Meiringen, Gadmen, Innertkirchen, Schattenhalb und Hasliberg; Studer, Z. 164) mitwirken sollten. Studer ist stolz, dass dies grösstenteils erreicht wurde und ergänzt einen weiteren Anspruch ans Projekt: «Es soll nicht einfach nur ein Coworking Space sein, es soll auch ein Ort sein, um zusammenzukommen, ein Treffpunkt, wo sich die Bevölkerung des Haslitals begegnen und vernetzen kann, ein Innovationslabor, weil wir einen Beitrag leisten wollen zur nachhaltigen Regionalentwicklung» (Z. 16-18). Diese ersten Gedanken haben sich schliesslich bis zum Schluss durchgezogen und haben viele weitere Themen beeinflusst (Z. 3-21).

Mit der Suche nach einem geeigneten Standort wurde sowohl die Gemeinde als auch die Organisation Standortmarketing und Regionalentwicklung Haslital Brienz früh ins Projekt involviert. Eine erste Lokalität, die in Frage gekommen wäre, ist im Besitz der Gemeinde. Diese frühe Zusammenarbeit ist sicher auch der proaktiven Kommunikation von Studer zu verdanken, der damals das entsprechende Ressort als Gemeinderat führte (Santschi, Z. 4-9). Für Studer, der auch heute noch im Gemeinderat einsitzt, galt es Interessenskonflikte zu verhindern: «Ich wollte und konnte nicht als Gemeinderat dieses Projekt pushen, das ich mitinitiiert habe […] Ich wollte mir da wirklich nicht die Finger verbrennen» (Studer, Z. 329-332).

Mit dem konkreter werdenden Konzept wurde dann ein Verein gegründet und eine erste Testphase erfolgte in der Schuhmacherwerkstatt des ehemaligen Schuhgeschäfts, wo der Coworking Space heute angesiedelt ist. Nach der erfolgreichen Testphase, wurde angrenzend an den ersten Raum ein zweiter, grösserer Raum (der eigentliche Verkaufsladen) dazu genommen. Hierzu wurden zuerst eigene finanzielle Mittel und unzählige Stunden ehrenamtlicher Arbeit (sogenannte Eigenleistungen) eingebracht (Studer, Z. 21-23). Mit der Unterstützung des Standortmarketings wurde ein NRP-Gesuch eingereicht, welches bewilligt wurde und so dem Projekt einen weiteren Schub gab (Santschi, Z. 10-12). Dank den NRP-Geldern konnte professioneller gearbeitet werden und es wurden gezielt Personen für bestimmte Aufgaben angestellt. Mit der Zeit wurde

der Verein dann durch die Genossenschaftsform abgelöst (Studer, Z. 21-26). Die Kerngruppe hat sich den Community-Ansatz vom Effinger in Bern zu Herzen genommen, das wurde ihnen auch bewusst, als sie andere Coworking Spaces besucht haben. Coworking Spaces die «Top-Down» hingestellt und mit den neuesten Möbeln ausgestattet werden, die würden nicht funktionieren. Eine wichtige Grundlage war zudem eine erste wissenschaftliche Studie zum Thema 'Coworking Schweiz'. Das Angebot von VillageOffice, die Kerngruppe beim Aufbau der Plattform zu unterstützen wurde durch einen Austausch bei konkreten Fragen genutzt, ansonsten habe die Kerngruppe diesen Aufbau selbst organisieren wollen (Studer, Z. 107-109, 116-119). Betreffend Einrichtung gab es z.B. eine Partnerschaft mit einer Schreinerei, welche die Möbel zu vergünstigten Konditionen herstellte (Z. 267-268). Zudem halfen Fachleute aus dem Freundes- und Familienkreis bei Elektroinstallationen und Wasserleitungen mit. Eröffnet wurde die Plattform Haslital schliesslich Ende März 2019 (Studer, Z. 27).

Nach dem Aufbau galt es die Plattform in den Betrieb zu überführen, was aufgrund der Ressourcen nicht einfach war. Die Beteiligten in der Kerngruppe waren nach dem Aufbau etwas erschöpft und auch die finanzielle Situation blieb herausfordernd. Die Kerngruppe wurde mittlerweile durch die Betriebsgruppe abgelöst, wobei drei Personen der ehemaligen Kerngruppe nun in der Betriebsgruppe mit dabei sind. Die Betriebsgruppe verantwortet den operativen Betrieb und trifft sich monatlich. Eine weitere Person aus der Kerngruppe ist Teil des vierköpfigen Vorstands der Genossenschaft (Studer, Z. 225-227). Eine Person, die sich ums Marketing kümmert, konnte kürzlich gefunden werden. Nun ist einzig noch das Ressort Einrichtung/Unterhalt zu besetzen. Studer kann sich denn auch gut vorstellen, dass zu gegebener Zeit auch Vernetzungen und der Austausch in den sozialen Medien einen Teil der Plattform bilden werden (Z. 87-94). Am Schluss gehe es darum, eine Gemeinschaft aufzubauen, was jedoch nicht einfach sei und Zeit brauche. Dennoch zählt die Genossenschaft heute rund 40 Mitgliedschaften, ohne dass bisher gross Werbung gemacht wurde (Studer, Z. 111-113).

4.2.3. Angebot und Nachfrage

Die Plattform Haslital bietet auf einer Fläche von rund 100m^2 zehn Arbeitsplätze und einen Sitzungsraum für acht Personen an. Der Zugang ist für die Coworker und Coworkerinnen mit Abonnement 24 Stunden an jedem Tag gewährleistet. Anfragen von neuen Nutzenden werden per Slack innerhalb der Betriebsgruppe kommuniziert und je nachdem, wer am entsprechenden Datum verfügbar ist oder selbst auf der Plattform arbeitet, empfängt und führt die Person ein. Ein fixer Host kann im Moment aufgrund der knappen personellen und finanziellen Ressourcen sowie der teilweise unregelmässigen Anwesenheit von Plattformern noch nicht gewährleistet werden (Studer, Z. 455-458). Die Plattform Haslital bietet verschiedene Nutzungsmöglichkeiten an, sei es für einzelne Tage oder für längere Zeit (siehe Tabelle 5). Im Preis ist stets die Benutzung des gesamten Mobiliars (inkl. Bildschirme, Tastaturen) und aller Räume (inkl. WC und Stauraum im Keller), ein Multifunktionsgerät (Drucker, Scanner, Kopierer) sowie die Konsumation von Kaffee und Tee inbegriffen. Weiter steht eine Snack Box mit einer kleinen Bargeldkasse zur Verfügung.

Tabelle 5: Angebote der Plattform Haslital

Angebote	Preise
Halbtagespass	CHF 15
Tagespass	CHF 25
Nomad 1/5 (4 Tage pro Monat, 1h Sitzungszimmer pro Tag)	CHF 95/Monat
Nomad 2/5 (8 Tage pro Monat, 1h Sitzungszimmer pro Tag)	CHF 180/Monat
Nomad 3/5 (12 Tage pro Monat, 1h Sitzungszimmer pro Tag)	CHF 250/Monat
Nomad (20 Tage pro Monat, 1h Sitzungszimmer pro Tag)	CHF 270/Monat
Fixie (20 Tage pro Monat, 1h Sitzungszimmer pro Tag, fixer Arbeitsplatz)	CHF 300/Monat
Enterprise (20 Tage pro Monat, 1h Sitzungszimmer pro Tag, fixer Arbeitsplatz, 50% auf zweiten Arbeitsplatz, Firmenbriefkasten)	CHF 550/Monat
Sitzungsraum A5 -Platz für 8 Personen -Whiteboard, grosser Bildschirm für Präsentationen -Moderationskoffer	CHF 8/Stunde (für Vereine/Parteien/NPOs) CHF 15/Stunde (für Firmen) CHF 50/Halbtagesmiete CHF 80/Tagesmiete
Eventraum A7 -Platz für 40 Personen -Beamer und Leinwand -Whiteboards und Moderationskoffer	CHF 15/Stunde (für Vereine/Parteien/NPOs) CHF 25/Stunden (für Firmen)
Schaufenstervermietung	CHF 100/Monat (für GenossenschafterInnen/NPOs) CHF 150/Monat

Quelle: Plattform Haslital (b), online

In den Räumlichkeiten der Plattform Haslital arbeiten 10-15 Plattformer, die ein Abonnement besitzen. Sie leben alle in der Region und bilden eine gute Bandbreite der Professionen ab (Studer, Z. 296-299). Dabei arbeiten an einem Arbeitstag durchschnittlich vier Personen vor Ort. Dazu gehört unter anderem ein Start-Up aus dem Energiebereich, welches als Einzelunternehmung gestartet ist und nun bereits auf drei Personen angewachsen ist (Z. 465-468). Die Räumlichkeit der Arbeitsplätze ist flexibel ausgestaltet, sodass Büromöbel und die weitere Infrastruktur einfach verschoben werden können. Dadurch kann der Arbeitsraum rasch in einen Eventraum für bis zu 40 Personen umgestaltet werden. Der Fokus liege schon auf dem Coworking betont Studer (Z. 44-45), dennoch sind die Anlässe wichtig, weil die Plattform dadurch zu einem Treffpunkt werde (Z. 41). Denn nebst dem klassischen Coworking Space mit der Idee einer geteilten Infrastruktur und branchenübergreifender Zusammenarbeit mit regionaler Vernetzung, war für die Kerngruppe bald schon klar, «dass es einen Ort braucht, wo man über andere Themen sprechen kann als beispielsweise am Stammtisch oder im Verein. Wo man sich mit zeitgemässen Themen oder Herausforderungen auseinandersetzen und wo man einen Raum hat, um offen zu denken, um kreativ zu sein, um unter anderem auch innovativ projektieren zu dürfen» (Studer, Z. 33-38).

Ein grosser Erfolg konnte im Oktober 2019 mit der Durchführung eines Repair Cafés gefeiert werden, «da haben wir gemerkt, dass es eine Nachfrage gibt in diesem Gebiet», so Studer (Z. 42-43). So sind für das Jahr 2020 gleich zwei Durchführungen von Repair Cafés geplant. Ein weiteres interessantes Feld seien Firmenworkshops, wie beispielsweise eine Berner IT-Unternehmung, die sich für ein Weiterbildungswochenende nach Meiringen zurückgezogen hatte. Nebst der Übernachtung im Hotel und der Nutzung der Plattform seien auch weitere touristische Aktivitäten auf dem Programm gestanden. Für Studer sind solche Angebote sowohl

vom Netzwerkgedanken als auch aus finanzieller Sicht interessant für die Plattform und sollen zukünftig vermehrt angeboten werden können (Z. 396-401).

Die Organisation des Standortmarketings hat den Eventraum ebenfalls bereits genutzt, beispielsweise um eine Medienorientierung durchzuführen. Auch der Sitzungsraum sowie die Schaufensterflächen wurden bereits in Anspruch genommen (Santschi, Z. 19-21; Studer, Z. 336-337). In den vier Schaufenstern finden Wechselausstellungen des regionalen Gewerbes oder regionalen Künstlern und Künstlerinnen statt (Plattform Haslital (c), online). Als fünftes Schaufenster bezeichnet Studer den Gehwegabschnitt direkt vor der Plattform. Gemeinsam mit einem Start-Up, das Pro Spezia Rara Setzlinge verkaufte, wurden drei Pflanzkisten mit solchen Setzlingen auf dem Trottoir installiert (Z. 259-261). Die Schaufenster wie auch die Gehweginstallation sollen einen Beitrag leisten, das Oberdorf zu beleben und den Strassenraum aufzuwerten (Z. 262-263). Die Pflanzkisten sind wieder weggeräumt und es besteht wieder Platz für ein neues «Gehweg-Projekt».

Das Angebot der Plattform wird ergänzt durch eine Ecke, die zu einer Tauschboutique gestaltet wurde. Die Idee dabei ist, dass Gegenstände, für die man keine Verwendung mehr hat, kostenlos deponiert und getauscht werden können. Schliesslich steht auch ein 3D-Drucker zur Verfügung, der gegen einen Unkostenbeitrag benutzt werden kann (Plattform Haslital (d), online). Für Santschi bildet das Bündel an Angeboten und Dienstleistungen, die auf der Plattform Haslital zur Verfügung gestellt werden, ein attraktives Basispaket (Z. 53-55).

Studer, der zufrieden ist, dass die Plattform gegründet werden konnte, erläutert auch noch die Bedeutung des Begriffes Plattform. Zur Erklärung verwendet er zwei Analogien. Die erste ist eher technischer Natur: «Wir sind ein Motherboard, also eine soziale und technische Infrastruktur, die da ist, egal was passiert. Das Betriebssystem ist immer dasselbe, aber da können Apps geladen werden, Arbeitsspeicher angepasst werden usw.» (Studer, Z. 152-154). Die zweite Analogie findet sich im Kontext der Landwirtschaft wieder: «Wir bieten hier einen Acker, den haben wir gepflügt, gewisse Samen haben wir selbst gestreut, aber eigentlich wäre es schön, wenn die Akteure auf der Plattform selber säen und wir helfen mit ein bisschen zu wässern und evtl. auch mit Dünger nachzuhelfen. Was hier drauf passiert, das ist die Geschichte der Akteure, die hier ein- und ausgehen» (Studer, Z. 158-161).

4.2.4. Akzeptanz und Einbettung

Die Plattform Haslital stiess auf relativ wenig Kritik in Meiringen und den umliegenden Gemeinden. Dennoch fragten sich die Mitglieder der Kerngruppe, wie es gelingen kann eine Akzeptanz, ein Wohlwollen oder sogar einen Sinn für dieses Projekt zu entwickeln. Die abstrakte Bezeichnung ‘Plattform Haslital’ vereinfachte dies nicht sonderlich. Insbesondere das Angebot eines Sitzungsraumes wurde in Meiringen hinterfragt, die Sitzung könnte schliesslich im Restaurant abgehalten werden. Dieser gewissen Zurückhaltung gegenüber neuen Konzepten sieht sich jedoch vermutlich jeder ländliche Raum konfrontiert (Studer, Z. 203-210). Santschi bewertet die Entwicklung als durchwegs positiv, die Haltung gegenüber der Plattform Haslital habe sich stark verbessert und die zu Beginn vorhandene Grundskepsis habe sich ein wenig aufgelöst (Z. 162-169). Eine Massnahme, die im letzten Jahr die Gewinnung der Akzeptanz in der Bevölkerung förderte, war

die Mitwirkung beim Oberdorffest. Da wurde Suppe ausgeschenkt und eine Kaffeestube organisiert. So hatte die Bevölkerung die Möglichkeit und auch einen Grund, sich die Räumlichkeiten der Plattform anzuschauen (Studer, Z. 142-145). Eine weitere Massnahme ist die Durchführung von Anlässen, die die Bevölkerung thematisch interessieren und sie damit auf die Plattform gebracht werden können.

Eine finanzielle Unterstützung seitens der Gemeinde oder des Standortmarketings gibt es für die Plattform bisher nicht. Die Partnerschaft mit der Einwohnergemeinde soll in Zukunft jedoch noch ausgebaut werden. Die Gemeinde sollte realisieren, dass in der heutigen Zeit Angebote wie die Plattform Haslital wichtig für den ländlichen Raum seien und dementsprechend Angeboten in dieser Form mehr Gewichtung geben, damit dies auch politisch mehrheitsfähig wird (Studer, Z. 274-277, 343). Ein finanzieller Beitrag seitens der Gemeinde ist eine Möglichkeit, interessant sei es auch, wenn die Gemeinde die Plattform selbst nutzt und bespielt oder Akteure auf die Angebote aufmerksam macht. Studer spricht davon, dass das Angebot durchaus einen «Service Public Aspekt» hat, gerade wenn man Treffpunkte wie ein Repair Café anschaue, wenn versucht wird offene und günstige Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, die Dorfstrasse zu beleben oder über gemeinsame Projekte neue Impulse zu geben für eine nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raumes. Aber auch generell sei die Plattform als eine Form von Service Public zu sehen, da sie als nicht-gewinnorientierte Genossenschaft organisiert ist, durch ehrenamtliche Arbeit betrieben wird und Dienstleistungen anbietet, die man nicht marktwirtschaftlich entschädigen kann (Studer, Z. 339-341, 53-6). So sieht Studer ebenfalls die lokale Innovationsförderung als Service Public. Es sei klar, dass es in den Unternehmen Innovation gebe, allerdings können durch die Plattform die innerbetrieblichen Innovationen mit anderen Menschen und Unternehmen vernetzt werden, wobei die Plattform nicht direkt profitiere davon (Studer, Z. 63-68). Für die Standortmarketing-Organisation geht es in dieselbe Richtung, gerade für den ländlichen Raum sei ein Angebot wie die Plattform essenziell und könne einen Standortvorteil darstellen (Santschi, Z. 46-49). Studer ist dankbar für die Unterstützung seitens des Standortmarketings und deren Nutzung der Plattform. Diese Unterstützung habe die Motivation der Kerngruppe gefördert, als sie merkten, dass es jemanden gibt, der wie sie an das Potenzial des Angebotes glaube (Studer, Z. 336-338). Sowohl die Gemeinde als auch die Standortmarketing-Organisation sind wichtige Partner für die Plattform Haslital, aber auch im Bereich KMU-Oberhasli muss die Plattform gemäss Studer noch aktiver werden, um «noch mehr Goodwill zu geniessen und Legitimation für unser Dasein zu erhalten» (Studer, Z. 290-291).

Aufgrund des Standortes hat sich die Plattform Haslital vor allem in Meiringen etabliert. Gemäss Studer soll die Plattform allerdings auch in den umliegenden Gemeinden einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung leisten (Z. 18). Dies ist im Moment gemäss Santschi noch nicht der Fall, trotz der überkommunalen Bedeutung und dem Potenzial für eine Zusammenarbeit mit den umliegenden Gemeinden, sei man im Moment noch stark auf Meiringen fokussiert (Z. 92-94). Um das Angebot auch in den umliegenden Gemeinden noch bekannter zu machen braucht es noch etwas Überzeugungsarbeit und Erklärungen, wozu die Plattform genutzt werden kann (Z. 97-98). Für Santschi ist klar, dass die Plattform etwas ausgelöst hat in der Region. Das hat nicht nur mit der Lokalität zu tun, sondern viel mehr mit den Menschen, die dahinterstehen. Es sei eine innovative Szene entstanden, die sich nun dank der Plattform besser vernetzen kann (Z. 115-118). Es gibt in der Region mehrere junge, erfolgreiche Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Einige kamen

sicher bereits vor der Eröffnung der Plattform auf, allerdings seien Effekte aufgrund der Plattform durchaus sichtbar, auch wenn diese nicht durch Zahlen belegt werden können (Santschi, Z. 120-123, 114).

Schliesslich hält Santschi fest, dass die Plattform Haslital positive Einflüsse sowohl auf persönlicher Ebene als auch auf das soziale Gefüge der Gemeinde habe. Die Menschen, die am Wohnort arbeiten, hätten aufgrund des Wegfalls des Pendelns mehr verfügbare Zeit sich im Dorf zu engagieren und in Vereinen zu integrieren. Dies helfe nicht zuletzt auch die Wertschöpfung in der Region zu erhalten oder gar zu erhöhen (Z. 142-146).

4.2.5. Zusätzliche Dienstleistungen und die wichtigsten Akteure

Das heutige Angebot der Plattform Haslital geht bereits relativ weit über die Vermietung von geteilten Arbeitsplätzen hinaus (siehe Kapitel 4.2.3). Dennoch sollen in den Räumlichkeiten der Plattform sowie durch die Plattform selbst weitere Angebote entstehen. Als erster, eher kleinerer Schritt sollen die aktiven Plattformer anhand von physischen Steckbriefen aufzeigen, was sie suchen und bieten. Diese Steckbriefe sollen dann an eine Wand gehängt werden (Studer, Z. 95-97). Ein weiteres Angebot, das ebenfalls im Zusammenhang mit den Plattformern steht, wäre der Aufbau von Beratungsdienstleistungen. Durch die vielen Berufe und Fähigkeiten, die auf der Plattform vereint werden, könnte ein Angebot aus einer Hand entstehen. So könnte die Steckbriefwand zu einer Art Anlaufstelle mutieren. Dabei besteht die Idee, dass die erste halbe Stunde eines Gesprächs bei einem Kaffee stattfindet und erst wenn es aufwändiger wird, soll eine Verrechnung erfolgen. Diese Idee steckt allerdings noch in den Kinderschuhen (Studer, Z. 304-310). Aber auch Beratungsdienstleistungen durch externe Anbieter sind ein mögliches zusätzliches Angebot. Gerade im Bereich der Digitalisierung in KMU sei die Plattform bereits angefragt worden, ob hierzu eine Veranstaltung organisiert werden könnte (Studer, Z. 39-41). Eine weitere Möglichkeit sieht Studer bei der Moderation von Brainstorming-Sessions, die von Unternehmen in das kreative Umfeld der Plattform verlegt werden. Diese könnten ebenfalls durch Plattformer und Plattformerinnen übernommen werden (Z. 272-274).

Grundsätzlich soll auch der Bereich der Anlässe noch weiter ausgebaut werden, damit die Räumlichkeiten noch mehr genutzt werden können. Die Betriebsgruppe hat dabei auch an Anlässe mit einem gewissen Referatscharakter gedacht, die durchaus gewisse Weiterbildungsaspekte abdecken könnten. Mögliche aktuelle Themen, die bereits diskutiert wurden, sind beispielsweise werbefreier Journalismus oder Food Waste (Studer, Z. 123-128). Generell spürt Studer, dass es im ländlichen Raum oder zumindest in seinem Umfeld, ein Bedürfnis nach mehr Urbanität gebe. Dabei gelte es nicht, die städtische Urbanität aufs Land kopieren zu wollen, aber dass man sich mit dem Thema auseinandersetzt. Für Studer beinhaltet Urbanität «eine gewisse räumliche und soziale Dichte, ein Aufeinandertreffen von Menschen und Ideen und daraus auch eine gewisse Dynamik, die entsteht. Mit Dynamik meine ich gewisse neue Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle, ein neues Kaffee, das eröffnet» (Z. 375-378). Mit der Plattform könnte eine Diskussion mit der Bevölkerung stattfinden, welchen Grad der Urbanität es in Meiringen braucht, damit die bisherige Identität weiterhin bewahrt wird (Studer, Z. 372-380). Es gebe jedoch noch weitere aktuelle Themen, die nicht nur die Städte betreffen, sondern auch den ländlichen Raum, denn «wir sind auch Teil dieser Gesellschaft», so Studer (Z.

126-128). Das Konzept der Plattform sieht denn auch vor, mit den Tätigkeiten und Anlässen, die auf der Plattform stattfinden, eine Brücke zwischen Stadt und Land zu schlagen (Studer, Z. 131).

Weiter sollen auch kulturelle Events durchgeführt werden, wozu auch die Schaufenster gehören, die mit Ausstellungen bespielt werden (Studer, Z. 76-78). Dabei kann sich Studer durchaus vorstellen, auch einmal etwas anzubieten, dass Touristinnen und Touristen interessieren könnte (Z. 132-133). Verbunden mit der Kultur soll auch der soziokulturelle Aspekt eine wichtige Rolle spielen. Es gelte «einen Ort anzubieten, wo man frei und offen denken und innovativ tätig sein darf, ohne dass es von Anfang an einzig um die Rendite gehen muss oder darum, ob es allen passt» (Studer, Z. 74-76). Dieses gemeinsame freie Denken soll (soziale) Innovationen ermöglichen, denn die soziale Innovation ist für die Plattform ein wichtiger Aspekt (Studer, Z. 476). Dabei sei das gemeinsame Kaffee- oder Teetrinken wichtig, weil die Vernetzung und die daraus entstehenden neuen Geschichten durch den gemeinsamen Austausch im Alltag entstehe (Studer, Z. 90-91).

Aus Sicht des Standortmarketings besteht insbesondere bei kleineren und neu gegründeten Unternehmen im handwerklichen Bereich ein Bedürfnis nach günstigen Lagerräumlichkeiten oder einer Werkstatt, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Santschi bringt die Idee ein, dass die Plattform solche Räumlichkeiten anbieten könnte. Insbesondere eine Angebotskombination mit Büro auf der Plattform und Lagerraum respektive Werkstatt an einem weiteren Standort (Z. 55-62). Das wäre also nicht nur Desk- sondern auch Lager- respektive Werkstatt-Sharing. Hierzu sieht Santschi eine Zusammenarbeit mit der Gemeinde oder anderen grossen Unternehmen als zielführend, da diese über entsprechende Liegenschaften verfügen würden, die nicht ausgelastet sind (Z. 70-73). Als konkrete Beispiele von Unternehmen nennt Santschi die Ghelma Gruppe, das Seilbahn-Kompetenzzentrum oder das Zeughausareal in Kombination mit der Gemeinde (Z. 79-83).

Ein Angebot von Kinderbetreuung sieht Studer im Moment eher nicht, da es bereits zwei Kindertagesstätten in Meiringen gebe. Augenzwinkernd meint er, dass dies erst in ein paar Jahren nötig sei, wenn es in Meiringen aufgrund der Plattform Haslital zu zahlreichen Neuzuzügen von Familien kommen würde (Z. 168-172). Auf die Frage, woher die Ideen für sämtliche Angebote der Plattform Haslital kommen meint Studer: «Es ist relativ einfach: Es braucht Leute mit Ideen und Macher-Qualitäten. Und die brauchen einen Ort, wo sie sich regelmässig treffen können. Und im Idealfall passieren solche Sachen einfach» (Z. 187-188). Er spricht damit ein weiteres Mal den Coworking Space und die Treffpunktfunktion der Plattform an, die zu sozialer Innovation verhelfen soll. So stammen die meisten Ideen im Moment noch aus der Betriebsgruppe, aber auch externe Inputs, die beispielsweise von Genossenschaftsmitgliedern stammen, werden diskutiert (Z. 195-197). Für Studer kann zu viel Kreativität aber auch hinderlich sein, denn es gehe in erster Linie darum, den Betrieb sicherzustellen. Und dazu gehöre auch die Umsetzung von Bestehendem sowie das Putzen (Z. 193-195).

Für eine Vielzahl der Angebote der Plattform braucht es weitere Akteure, die für den konkreten Fall genannt wurden. Diese werden in Abbildung 11 zusammengefasst dargestellt und nachfolgend erläutert. Gemäss Studer sind für die Plattform sowohl kleine wie grosse Partner wichtig, es brauche einen guten Mix. Entscheidend sei, dass es Partnerinstitutionen seien, die die Werte und Visionen der Plattform teilen und Verständnis dafür haben, dass die Plattform nicht gewinnorientiert arbeite (Z. 246-248). Es sollen sowohl neue Partnerschaften geknüpft werden, aber auch bestehende Partnerschaften noch weiter ausgebaut werden (Z. 289-290). Ein Beispiel für eine Partnerschaft ist die UNESCO, welche ihren Geschäftssitz im Kanton Wallis hat. Die

UNESCO will im Kanton Bern sichtbarer werden, weshalb angedacht ist, dass nun Mitarbeitende zum Teil auf der Plattform arbeiten. Mit dieser Person vor Ort kann sich die UNESCO in einer anderen Art und Weise vernetzen und Teil der Gemeinschaft werden. Allenfalls können daraus auch gemeinsame Projekte entstehen (Studer, Z. 248-255). Zu der einen grossen Partnerschaft wünscht sich Studer weitere Partnerschaften zu grösseren Wirtschaftspartnern (siehe Kapitel 4.2.6) (Z. 390).

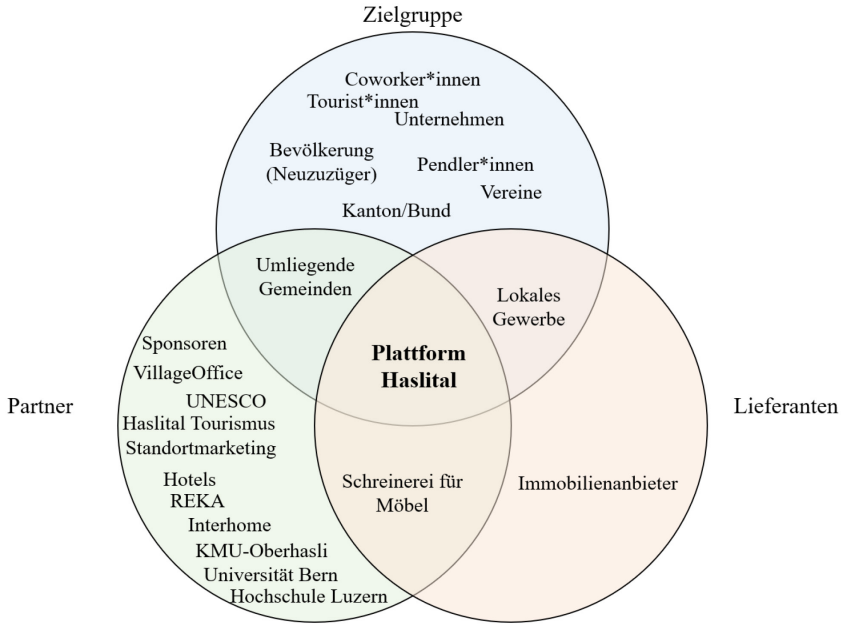


Abbildung 11: Die wichtigsten Akteure der Plattform Haslital

Nebst den grösseren Partnern sollen auch Partnerschaften zu regionalen Akteuren aufgebaut werden. Dies soll insbesondere im touristischen Bereich mit der Tourismusorganisation, den Hotels und Ferienwohnungsanbietenden sowie dem REKA-Dorf geschehen (Studer, Z. 139-141). Dem Verein Haslital Tourismus ist die Genossenschaft Plattform Haslital bewusst beigetreten, aus dem Grund, sich weiter vernetzen zu wollen (Z. 353-354). Aber auch mit dem lokalen Gewerbe will die Plattform im Austausch stehen, dies durch deren Dachorganisation, dem Verein Berner KMU Oberhasli (Z. 269-272). Schliesslich steht die Plattform auch im regelmässigen Austausch mit Personen von Forschungsinstitutionen wie der Universität Bern oder der Hochschule Luzern (Studer, Z. 281-285).

4.2.6. Geschäftsmodell und Zielgruppen

Die Plattform Haslital ist als Genossenschaft organisiert. Der Aufbau erfolgte grösstenteils durch ehrenamtliche Arbeit, einige professionelle Arbeiten wurden aber auch mit NRP-Geldern entlöhnt. Die Betriebsgruppe, die die Plattform betreibt, arbeitet jedoch vollständig ehrenamtlich (Studer, Z. 448-449). Bis eine Geschäftsstelle finanziert werden kann, wird es noch ein paar Jahre dauern. Allerdings können nach knapp einem Jahr Betrieb die Kosten beinahe vollständig gedeckt werden, was Studer sehr freut (Z. 443-446). Dennoch gelte es noch weitere Schritte hin zu mehr Professionalität zu machen, damit die Qualität des Angebotes stimme (Studer, Z. 468-470). Zu Beginn wurden die finanziellen Mittel durch private Einlagen vorfinanziert,

aber auch Partner und Sponsoren konnten gewonnen werden. Insbesondere für die Beiträge der NRP ist Studer dankbar: «Wenn wir die nicht gehabt hätten, wäre unsere Geldmittelbeschaffung viel intensiver gewesen. Und dann wären wir ein oder zwei Jahre nur am Geldmittel beschaffen und überzeugen gewesen, bis verstanden (…) [worden wäre] was wir hier machen wollen» (Z. 235-238).

Der grösste Teil der Betriebseinnahmen der Plattform Haslital stammt aus der Arbeitsplatz- und Raumvermietung (Studer, Z. 317-318). Und auch der Grossteil der Ausgaben betrifft den Produktionsfaktor Raum und Einrichtung, dem die Miete der Räumlichkeiten zu Lasten fällt. Die angesprochene Qualität ist notwendig, um auch betriebswirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dazu brauche es grundsätzlich mehr Plattformer, aber auch mehr Anlässe sowie mehr Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, um auf das Angebot aufmerksam zu machen. Hierzu gilt es gemäss Studer vor allem in die Menschen zu investieren, die für die Plattform arbeiten (Z. 470-475). Zu möglichen Geschäftsmodellen zusätzlicher Dienstleistungen gibt es einzig die Aussage, dass die geleisteten Beratungen durch Plattformerinnen und Plattformer direkt verrechnet werden sollen, weshalb keine Mehreinnahmen für die Plattform resultieren würden (Z. 309).

Zielgruppen

Die aktuellen Plattformerinnen und Plattformer sind in den verschiedensten Berufen tätig. Was sie verbindet ist ihre Pendlertätigkeit, um an ihren Arbeitsort irgendwo in der Schweiz zu gelangen (Studer, Z. 296-300). Für Studer sind die Pendlerinnen und Pendler denn auch eine zentrale Zielgruppe, die zukünftig noch gezielter angesprochen werden soll (Z. 318-319). Allerdings sei das Potenzial an Menschen, die kreativ denken und einen Beitrag zur regionalen Entwicklung leisten wollen beschränkt. Da werde der Unterschied zwischen Stadt und Land sichtbar, denn wenn eine solche Einstellung beispielsweise bei einem Prozent der Bevölkerung vorhanden sei, spüre man einen grossen Unterschied zwischen einer Gemeinde mit 5 000 und einer Stadt mit 50 000 Einwohnerinnen und Einwohnern (Studer, Z. 212-215). Und aufgrund der beschränkten Ressourcen und der bereits hohen ehrenamtlichen Belastung im ländlichen Raum, sei es herausfordernd Menschen zu finden, die sich in neuen Projekten einsetzen (Z. 220-221).

Als weitere Zielgruppe identifiziert Studer die Menschen, die neu in die Region um Meiringen ziehen. Hier müsste die zuständige Gemeindeverwaltung einen Hinweis auf das Angebot der Plattform geben, dasselbe gilt für die Pendlerinnen und Pendler sowie für Zweitwohnungsbesitzende (Z. 326-329). In Bezug zu den Zweitwohnungsbesitzenden soll zukünftig mit Haslital Tourismus zusammengearbeitet werden. Dabei wurden bereits Flyer der Plattform in Hotels und Ferienwohnungen aufgelegt. Es könnte allerdings noch einen Versand an die Zweitwohnungsbesitzenden geben, damit diese direkt angesprochen werden können. Auch hierzu braucht es eine enge Zusammenarbeit mit der Tourismusorganisation und der Gemeinde (Studer, Z. 345-351). Aus Sicht des Regionalmarketings gibt es durchaus grosses Potenzial von der touristischen Seite her, insbesondere bei Zweitwohnungsbesitzenden die über eine längere Zeit am Zweitwohnsitz bleiben und die Plattform zum Arbeiten nutzen könnten (Santschi, Z. 200-203). Generell denkt Studer, dass die Plattform auch für Menschen interessant sein kann, die in der Region Ferien machen. Als Beispiel erzählt er von einer Familie, die zwei Wochen Ferien in Meiringen verbracht hat. Der Vater habe jedoch keine zwei Wochen Ferien beziehen können, weshalb er eine Woche auf der Plattform gearbeitet habe. Mittags und abends konnte er dennoch Zeit mit seiner Familie verbringen (Z. 135-138).

Nebst den natürlichen Personen gibt es auch Zielgruppen im Bereich der juristischen Personen. Beim Standortmarketing kämen regelmässig Anfragen von Start-Ups, aber auch grösseren Unternehmen herein, die Liegenschaften suchen, um sich in der Region niederzulassen. Bei der Erarbeitung von Lösungen werde dabei, wo immer möglich auch die Plattform Haslital empfohlen. Denn aufgrund des begrenzten Angebotes könne die Plattform als eine gute Übergangslösung genutzt werden, bis die passende Liegenschaft gefunden sei (Santschi, Z. 152-158). Studer ist dankbar für diese Empfehlungen seitens Standortmarketing und sieht deren Aufgabenbereich genau darin, Unternehmen zum Standort Meiringen und Region zu bringen (Z. 425-428). Eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Verein Berner KMU Oberhasli wird durch die Plattform Haslital angestrebt. Dabei soll die Plattform im lokalen und regionalen Gewerbe noch mehr abgestützt und vernetzt werden (Studer, Z. 270). Schliesslich wünscht sich Studer für die Plattform eine Partnerschaft mit einem grossen Wirtschaftspartner, wobei dieser einige Abonnemente lösen würde, damit die Mitarbeitenden bei Bedarf auf der Plattform Haslital arbeiten könnten. Das wäre sowohl für die Vernetzung und den Know-how-Transfer wertvoll als auch aus finanzieller Perspektive interessant (Z. 390-395).

Schliesslich sehen sowohl Studer als auch Santschi die kantonale und eidgenössische öffentliche Verwaltung in der Pflicht, die Coworking Spaces in ländlichen Gebieten intensiver zu nutzen. Mit der finanziellen Unterstützung durch NRP-Gelder sei der erste Schritt getan, der zweite Schritt sei dann, die Arbeit in Coworking Spaces bei den Mitarbeitenden zu fördern (Studer, Z. 413-414). Dies werde jedoch nicht Top-Down gefördert, wie Studer von einem kantonalen Amtsleiter erfahren hat. Er ist allerdings klar der Meinung, dass der Bund wie auch die Kantone diese Arbeitsform mehr fördern müssten, damit der Pendlerverkehr reduziert werden könnte (Z. 416-418). Der Einfluss des Standortmarketings, in diesem Zusammenhang beim Kanton Bern etwas erreichen zu können, sei zu gering. Allerdings gebe auch er nicht auf meint Santschi, denn bekanntlich wird der Stein durch den steten Tropfen gehöhlt (Z. 180-181). Die Volkswirtschaft Berner Oberland biete selbst immer mehr Angebote im Bereich von Sitzungsräumen im Raum Thun und Interlaken an, die relativ häufig von kantonalen Mitarbeitenden genutzt würden. Hier sieht Santschi die Möglichkeit durch eine gemeinsame Kommunikation eine Etablierung der Coworking-Angebote erreichen zu können (Z. 182-186).

4.2.7. Erkenntnisse und Zukunftsaussichten

Für den Aufbau eines Coworking Spaces im ländlichen Raum gibt es zwei grosse Herausforderungen: Zum einen gilt es die finanziellen Mittel zusammenzukriegen, die einige professionelle Arbeiten ermöglichen. Zum anderen ist es schwierig, motivierte Freiwillige zu finden, da die «kreativen und innovativen Machertypen» meist bereits stark ausgelastet sind. Dabei ist mit kreativen Köpfen noch nichts erreicht, es braucht auch die fleissigen Leute in der Betriebsgruppe, die die Ideen auf den Boden bringen (Studer, Z. 230-232). Studer sieht das Ehrenamt im ländlichen Raum durchwegs an seine Grenzen kommen, beispielsweise wenn eine Person in mehreren Vereinen gleichzeitig für die Finanzen verantwortlich ist. Aus diesem Grund sei es ein Ziel der Plattform, den Betrieb weiter zu professionalisieren, um die Betriebsgruppe zukünftig zu entlasten (Studer, Z. 450-453).

Als essenzieller Faktor für den erfolgreichen Aufbau und Betrieb sieht Studer das Personelle. Einerseits welche Person welche Rolle innehat, andererseits wie die Arbeit im Team funktioniert. Dabei gilt es dynamisch zu bleiben und bei Konflikten eine offene Kommunikation zu haben. Wenn nötig, kann es auch mal einen Wechsel in der Zusammensetzung geben, wobei die Auswahl an personellen Ressourcen beschränkt ist (Studer, Z. 508-514). Hinzu kommt, dass die Coworking Spaces im ländlichen Raum sich viel diversifizierter aufstellen müssen, da schlicht die einkommensgenerierenden Coworker und Coworkerinnen fehlen. Dies wiederum braucht mehr Engagement, bis ein Angebot steht (Studer, Z. 400-442). Und das zeige das grosse Engagement aller Akteure, die in den vergangenen drei Jahren mitgeholfen haben, die Plattform Haslital zu entwickeln (Studer, Z. 515-516).

Das Ziel der Plattform Haslital ist es in fünf Jahren die Versprechen, die sich die Betriebsgruppe sowohl gegen innen wie auch gegen aussen gegeben hat, eingelöst zu haben: So soll die Plattform ein geeigneter, offener und vielfältiger Ort für ortsunabhängiges Arbeiten, ein Treffpunkt sein, der durch die Vernetzung von verschiedenen Akteuren einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung leistet. Darin enthalten sind für Studer unter anderem die Wirtschafts- und Innovationsförderung. Es gelte aber auch aktuelle Themen zur Diskussion zu stellen und diese im Kontext der Region auch adaptieren zu können. Schliesslich will die Plattform auch den Jungunternehmen der Region eine Heimat bieten, damit sie sich, im Sinne der Analogie des fruchtbaren Ackers, entwickeln können (Studer, Z. 461-465). Allenfalls muss die Plattform einen neuen Standort suchen, weil die Platzverhältnisse aufgrund der zukünftigen Nachfrage dereinst nicht mehr ausreichen am aktuellen Standort, wobei dieser Gedanke für Studer wachstumsgetrieben sei, und das sei nicht das Hauptziel (Z. 478-480). Dass es in der Region eine Nachfrage gibt und dass die Plattform langfristig ihren Platz in der Region finden wird, da ist sich Santschi sicher: «Da ist noch sehr viel Potenzial, aber es braucht auch sehr viel Engagement und Zeit bis sich das etabliert» (Z. 203-205). Er spricht auch von einem «langen Atem» der nötig sein werde, ist jedoch aufgrund der Entwicklung im ersten Jahr zuversichtlich, dass die Plattform Haslital es schaffen wird (Z. 198-199). Studer und die ganze Betriebsgruppe sind sich dem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren bewusst und werden froh sein, wenn es die Plattform in drei Jahren noch gibt und die beteiligten Personen noch aktiv und motiviert mitwirken. «Ich glaube daran, sonst wäre ich nicht dabei. Es macht Spass! Es ist wirklich Regionalentwicklung live» (Studer, Z. 487-488).

4.3. Fallstudie Mountain Lab Adelboden

Das Mountain Lab Adelboden vereint aktuell die schweizweit einzigartige Kombination von Coworking Space und Tourist Center unter einem Dach.

Abbildung 12: Impressionen Mountain Lab Adelboden

4.3.1. Ausgangslage der Gemeinde Adelboden

Adelboden ist eine Berner Gemeinde mit 3 390 Einwohnerinnen und Einwohnern. Die touristische Gemeinde liegt auf 1 350 Metern über Meer und gehört zum Verwaltungskreis Frutigen - Niedersimmental (Gemeinde Adelboden, online). Gemäss dem Bundesamt für Raumentwicklung ARE wird Adelboden als peripherer ländlicher Raum mit mässiger Besiedlung definiert. Die Altersverteilung zeigt, dass im Jahr 2018 58,1 Prozent der Bevölkerung zwischen 20 und 64 Jahren alt war. Zur Gruppe der über 65-jährigen zählen 21,6 Prozent der Bevölkerung (Bundesamt für Statistik BFS, 2020).

Die wirtschaftliche Betrachtung zeigt, dass es in Adelboden im Jahr 2017 408 Arbeitsstätten mit rund 2 400 Beschäftigten gab. Die Unterteilung nach den Wirtschaftssektoren lässt erkennen, dass 213 Arbeitsstätten mit 1 484 Beschäftigten dem 3. Sektor angehören (Bundesamt für Statistik BFS, 2020). Die Zahlen der Pendlermatrix des Bundesamtes für Statistik zeigen auf, dass 355 Personen von Adelboden wegpendeln, um ihrer Arbeit nachzugehen. Dem stellen sich die 410 Zupendler entgegen. Rund 1 415 Personen, die in Adelboden leben, sind auch in Adelboden erwerbstätig (Bundesamt für Statistik BFS, 2019). Allerdings stammt das aktuell verfügbare Zahlenmaterial aus dem Jahr 2014.

Die Grundversorgung ist in Adelboden gemäss Klama noch gut aufgestellt, es gebe zum Beispiel noch einen Zahnarzt, einen Hausarzt, Banken, eine Poststelle wie auch eine gute Anbindung mit dem öffentlichen Verkehr. Dieser umfasst eine ganzjährige Busverbindung zwischen Adelboden und Kandersteg (via Frutigen) sowie einen ganzjährigen Ortsbus, der unabhängig der Saison unterwegs ist (Z. 141-144).

4.3.2. Entstehung und Entwicklung

Die Idee, einen Coworking Space in Adelboden aufzubauen, kam Urs Pfenninger im Jahr 2017. Pfenninger ist der Direktor der Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg AG (TALK AG), der Destinationsmanagement-Organisation (DMO) der Region Adelboden (Klama, Z. 5-7). Mit externen Partnerorganisationen, die seit längerem an solchen Themen arbeiteten und interessiert daran waren das Konzept in touristischen Destinationen aufzuziehen, wurde die Idee weiterentwickelt (Z. 8-10). Es stellte sich heraus, dass der Standort Adelboden ideale Voraussetzungen bietet, um zu testen, ob ein solches Konzept funktioniert. Adelboden ist ein funktionierendes Dorf mit einer breiten Grundversorgung, das sowohl mit touristischen Gästen als auch mit Einheimischen belebt wird (Z. 12-15). Nach der Entwicklung brauchte es eine lange Planungs- und Überzeugungsphase, dass es dieses Angebot in Adelboden braucht (Z. 15-16). Indirekt hatte zu diesem Zeitpunkt auch die Gemeinde Adelboden gehört, dass sich zu dieser Thematik etwas tut. Die konkrete und offizielle Information zur Idee und Umsetzung erfolgte jedoch im Herbst 2018, als die Zusammenlegung der Destinationen Adelboden, Lenk und Kandersteg und der damit folgenden Gründung der TALK AG bekannt war (Lauber, Z. 24-26). Mit der Schaffung einer zentralen Geschäftsstelle in Frutigen, wurden mitten im Dorf von Adelboden Räumlichkeiten frei, die mit dieser Plattform bespielt werden konnten. Damit erübrigte sich die Standortsuche (Klama, Z. 16-20). Für Klama ist klar, dass Coworking Spaces eine gewisse Nähe zu Ballungszentren brauchen, die sie mit Coworkern und Coworkerinnen beliefern. Dabei müsse bewusst sein, was die Menschen vor Ort suchen würden (Z. 252-256). Im Beispiel von Adelboden sei dies sicher die Verbindung zur Natur, die Möglichkeit zahlreichen Freizeitaktivitäten nachzugehen sowie eine gewisse Entschleunigung, denn «viele Sachen hier im Dorf wirken vielleicht ein bisschen verstaubt, aber lustigerweise ist es genau das was die Leute nachher irgendwie suchen, weil sie genug von der schnellen Stadt haben» (Klama, Z. 258-261).

Ursprünglich war angedacht, den Coworking Space in ein eigenes Unternehmen zu überführen. Als sich jedoch niemand finden liess, der dies so übernehmen wollte, wurde entschieden, das Mountain Lab als touristisches Produkt in der Kombination mit dem Tourist Center selbst zu betreiben (Klama, Z. 295-298). Eröffnet wurde das Mountain Lab Adelboden Ende Juni 2019.

4.3.3. Angebot und Nachfrage

Das Mountain Lab Adelboden bietet auf einer Fläche von rund 100m^2 sieben bis acht Arbeitsplätze und zwei Sitzungsräume für sechs bis zehn Personen an. Der Zugang ist für die Coworker und Coworkerinnen mit einem Tagespass zu den Bürozeiten von 08:00 bis 18:00 Uhr möglich. Für Inhaberinnen und Inhaber eines Wochen- oder Monatspasses ist der selbständige Zugang während 24 Stunden an jedem Tag möglich. Die Anmeldung für Erstnutzende erfolgt im Tourist Center, welches im Erdgeschoss des Gebäudes liegt. Der Zugang zum Mountain Lab erfolgt über eine Treppe, die sich mitten im Tourist Centers befindet. Im ersten Stockwerk angekommen trifft man hier oft auf Ilona Klama, die Leiterin des Tourist Center sowie des Mountain Labs. Sie verantwortet den Aufbau des Coworking Spaces und nimmt gleichzeitig die Rolle des Hosts

ein. Um diesen beiden Rollen gerecht zu werden, ist Klama mobil als auch zu grossen Teilen digital im ganzen Haus unterwegs (Z. 46-49).

Das Mountain Lab bietet verschiedene Nutzungsmöglichkeiten an, sei es für einzelne Tage oder für längere Zeit (siehe Tabelle 6). Im Preis eines Tages-, Wochen- oder Monatspasses ist die Benutzung des gesamten Mobiliars inkl. Drucker und Kopierer, der Telefonkonferenzraum inkl. CISCO-Infrastruktur sowie die Konsumation von Kaffee, Tee und Wasser inbegriffen.

Tabelle 6: Angebote des Mountain Lab Adelboden

Angebote	**Preise**
Tagespass	CHF 30/Tag
Wochenpass (zusätzlich: Freier Zugang 24/7, vergünstigte Nutzung Sitzungsraum)	CHF 150/Woche
Monatsabo (zusätzlich vergünstigter Zugang zu Veranstaltungen)	CHF 450/Monat
Sitzungsraum Vogellisi -Platz für 8-10 Personen -Cisco-Telekonferenz Infrastruktur	CHF 50/Halbtagesmiete CHF 100/Tagesmiete

Quelle: TALK (Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg) AG (a), online

Das Grundangebot des Mountain Labs ist die Zurverfügungstellung von Arbeitsplätzen, die ermöglichen in Ruhe zu arbeiten und bei Bedarf auch etwas auszudrucken. Klama weist dabei auf den Trend von Mehrgenerationenferien hin, der in Adelboden bemerkbar geworden ist. Aufgrund der geographischen Verteilung der Familien inner- wie auch ausserhalb der Schweiz, würden wieder vermehrt gemeinsam die Ferien verbracht. Dabei finden unterschiedliche An- und Abreisen statt. Mit der Möglichkeit sich im Mountain Lab zurückziehen zu können und in Ruhe zu arbeiten, könne die Aufenthaltsdauer von arbeitstätigen Familienmitgliedern in Adelboden verlängert werden, was aus touristischer Sicht interessant ist und die lokale Wertschöpfung steigern kann (Z. 102-112).

Allgemein ist die Nachfrage mit durchschnittlich zwei bis fünf Nutzenden pro Woche eher bescheiden, wobei sich die Auslastung von Woche zu Woche sehr unterscheidet. Es gibt Zeiten, in welchen das Mountain Lab voll ausgelastet ist und dann die darauffolgende Woche ist wiederum nicht viel los (Klama, Z. 218-220). Dennoch verspürt Klama in den letzten Monaten und nach rund einem halben Jahr seit der Eröffnung ein gesteigertes Interesse, das sich durch Anfragen von Coworkern und Coworkerinnen sowie durch Anfragen von Unternehmen, die an einem Sitzungsraum interessiert sind, bemerkbar macht (Z. 54-56). Die wenigen Freelancer, die es in Adelboden gebe, würden im Mountain Lab arbeiten (Z. 70-72). Und auch einige wenige Unternehmen wie beispielsweise die Alpinschule nutzen die Räumlichkeiten von Zeit zu Zeit. Aus diesem Grund überwiegen aktuell die einheimischen Nutzenden. Ausnahmen bilden die Zeiten der Saisons, wie beispielsweise über Weihnachten fürs Skifahren oder im Sommer fürs Wandern, was bedeutet, dass die Coworkerinnen und Coworker, wie die anderen Gäste ebenfalls, doch noch stark saisonal geprägt sind (Z. 75-81). Aus diesem Grund sieht Klama eine grosse Chance, die Nebensaison mit Angeboten für Unternehmen zu bespielen, damit diese sich für Workshops nach Adelboden zurückziehen könnten (Z. 81-83). Aktuell gibt es noch keine längerfristige Zusammenarbeit mit Unternehmen, weil dies bisher noch nicht kommuniziert wurde. Dies wird jedoch angestrebt und die Kommunikation sowie der Verkauf nehmen langsam Fahrt auf. Dabei ist das Angebot im Mountain Lab bewusst für kleinere Gruppen von acht bis zehn Personen konzipiert,

weil es für grössere Gruppen zahlreiche Angebote von externen Partnern in Adelboden bereits gibt, wie beispielsweise das Kino oder Bars, die eine andere Umgebung schaffen können (Klama, Z. 86-93).

Das Mountain Lab sieht sich denn auch als zusätzlichen Baustein in der gesamten Servicekette des touristischen Dienstleistungsangebotes und bindet zusätzliche Sitzungsräumlichkeiten, Übernachtungsmöglichkeiten oder Freizeitaktivitäten im Angebot mit ein (Klama, Z. 94-95). Diese Kombination von Coworking Space und Tourist Center sei denn auch wichtig für einen derart tourismuslastigen Ort wie Adelboden, damit das Mountain Lab nicht zu einer «einsamen Insel für digitale Nomaden» wird, wie dies an anderen touristischen Orten passiert sei (Z. 43-46).

4.3.4. Akzeptanz und Einbettung

Das Projekt Mountain Lab braucht viel Überzeugungsarbeit. Eine grosse Herausforderung dabei ist es, das Verständnis von Coworking für die einheimische Bevölkerung zu schaffen und das Angebot zu verankern. In der Region gibt es aktuell sehr wenige Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter, die diese Form von Plattform nutzen könnte (Klama, Z. 22-28). Mit dieser Herausforderung würden aber wohl die meisten ländlichen Regionen kämpfen (Z. 390-393). Für Lauber ist klar, dass es sich dabei um etwas Neues handelt, das zuerst unter die Menschen gebracht werden muss. Sie sieht dabei einen deutlichen Unterschied zwischen einer städtischen und einer ländlichen Bevölkerung (Z. 47-50). Dem entgegnet Klama, dass es auch im städtischen Gebiet noch einige Zeit brauche bis die Unterschiede zwischen Büromiete, Business Center und Coworking Space geklärt sein werden (Z. 23-25). Dennoch werde durch die aktuelle Medienpräsenz von Begriffen wie «New Work» oder «Coworking» das Interesse sowie das Bedürfnis nach alternativen Arbeitsformen stimuliert und die Bevölkerung sei langsam auf das Thema sensibilisiert (Z. 58-63). Das Verständnis für das Bedürfnis nach mobilem Arbeiten sowie den Sinn des Angebotes erkennt Klama langsam in der Bevölkerung. Ein Schlüsselerlebnis diesbezüglich war für sie, als auf der Strasse jemand zu ihr sagte: «Ja, arbeiten in den Ferien, will das denn überhaupt jemand?». Und für Klama ist klar, dass es bei vielen weniger darum geht Arbeiten zu *wollen*, als zu *müssen* und zu versuchen das irgendwie auszubalancieren und im besten Fall Arbeit und Freizeit miteinander verbinden zu können (Z. 344-388).

Ein anderer Aspekt betrifft eher die Geschäftswelt: Coworkation, also die Kombination von Arbeit und Ferien respektive Freizeit sei noch nicht so etabliert wie es sein könnte, meint Klama (Z. 270-272). Viele hätten immer noch die Vorstellung, dass man dabei «den einen halben Tag in der Hängematte hängt und den anderen halben Tag Ski fährt» (Z. 273-274). Dem sei jedoch nicht so, denn es gehe sehr stark um Zeiteffizienz. Dabei kritisiert sie, dass in vielen Unternehmenskulturen die Leistung immer noch mit körperlicher Präsenz assoziiert werde. Es brauche einen generellen Kulturwandel, wenn Coworking Spaces im ländlichen Raum sich etablieren sollen. Dabei gehe es auch um rechtliche Aspekte und ums Vertrauen in die selbstbestimmte Arbeit. Klama ist allerdings überzeugt, dass der Wandel begonnen hat und sich in den nächsten Jahren noch einiges verändern wird (Z. 274-279). Trotz allem sei das Mountain Lab ein «extremes zukunftsgerichtetes Modell» (Klama, Z. 29), welches noch ein paar Jahre bis zur Etablierung brauchen wird. Klama weiss von

anderen Coworking Spaces (z.B. in Verbier oder im Val d'Anniviers), dass diese ungefähr drei Jahre brauchten, bis sie einigermassen etabliert waren. Dennoch seien diese zum Teil isoliert und würden nur von digitalen Nomaden, jedoch nicht von Einheimischen genutzt. Eine solche Entwicklung soll in Adelboden verhindert werden, weshalb es diese Herausforderung der lokalen Verankerung anzugehen gilt (Klama, Z. 29-36).

Ein möglicher Anknüpfungspunkt wäre, das Mountain Lab als eine Art Treffpunkt zu etablieren. Dadurch dass das Dorf im Grundsatz noch funktioniert, die Menschen sich grösstenteils noch kennen und es zahlreiche Treffpunkte gibt, spielt ein Treffpunkt in der Rolle eines Third Places (siehe Kap. 2.6) eine weit untergeordnetere Rolle als in einer Stadt (Klama, Z. 177-179). Dennoch sterbe das Vereinsleben in Adelboden etwas aus oder neue, zugezogene Bewohnerinnen und Bewohner hätten Mühe, Anschluss an die lokale Bevölkerung zu finden (Klama, Z. 181-182; Lauber, Z. 70-71). Dem könnten Veranstaltungen im Mountain Lab entgegenwirken, da es sich um eine ziemlich neutrale und anonyme Plattform handelt, die sich langfristig in eine Austausch- und Vernetzungsplattform entwickeln könnte (Klama, Z. 182-190). Und auch Lauber ist überzeugt, dass die Akzeptanz steigen wird, wenn die Menschen das Mountain Lab für Veranstaltungen besuchen, denn schlussendlich lebe diese Institution von den Besuchen und der Interaktion der Menschen (Z. 71-74). Hierzu müsste für Lauber das Mountain Lab noch besser vermarktet werden, damit es von den Menschen wahrgenommen wird. Sie selbst habe während Kommissionssitzungen bereits Besuche gemacht, damit die Einheimischen eine Möglichkeit haben, sich ein eigenes Bild davon machen zu können (Lauber, Z. 55-60). Um lokale Unternehmen dazu zu bringen, dass sie das Mountain Lab aufsuchen, müsse vor allem der Nutzen des Mountain Labs aufgezeigt werden. Dabei seien insbesondere die Lage mitten im Dorf, die Möglichkeit mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen und so zusätzliche Aufträge zu generieren sowie die vorhandene Infrastruktur, die nicht selbst bereitgestellt werden muss, hervorzuheben (Z. 17-20).

Angesprochen auf das Thema, ob Coworking Spaces zum Service Public zählen, meint Klama, dass das Mountain Lab dies im Moment noch nicht einfordern könne. In einer zukunftsgerichteten Betrachtung sei dies jedoch möglich. Wenn der verdichtete Arbeitsalltag sowie die Veränderungen der Arbeit betrachtet werden, dann sei diese Forderung in Zukunft gerechtfertigt. Dabei sieht Klama von einer kompletten Finanzierung aus öffentlichen Geldern ab und bevorzugt Lösungen im Sinne des Public Private Partnerships (Z. 116-122; vgl. Kap. 2.6.3). Für Lauber spielt bei diesem Thema die Unterscheidung, ob das Angebot für die einheimische Bevölkerung oder für Gäste ist, eine Rolle – geht jedoch nicht weiter ins Detail. Etwas dazwischen befinden sich die Zweitwohnungsbesitzenden, die von diesem Angebot auch profitieren würden, wenn geschäftliche Angelegenheiten am Zweitwohnsitz geregelt werden können (Z. 45-47).

4.3.5. Zusätzliche Dienstleistungen und die wichtigsten Akteure

Zusätzliche Angebote, die mit der räumlichen Kombination mit dem Tourist Center auf der Hand liegen, sind Dienstleistungen wie der Verkauf von Bergbahntickets, Freizeitaktivitäten, Unterkunftsvermittlung oder die Buchung eines Skilehrers respektive einer Skilehrerin. Diese Kombination zeigt die in Kap. 4.3.4 bereits beschriebene Verschmelzung von Arbeit und Freizeit auf. Insbesondere Unternehmen nutzen die Hospitality-Dienstleistungen in Kombination mit dem Mountain Lab bereits (Klama, Z. 127-135). Aktuell werden

Dienstleistungen getestet, die an einem halben Tag oder in wenigen Stunden nachgefragt werden können. Als Beispiel nennt Klama eine Bahnfahrt zur Tschentenalp, die über den Mittag gemacht werden könnte: «Wir haben getestet: Wenn man um 12:00 Uhr aus dem Büro läuft, ist man um 12:15 auf der Tschentenalp, man kann sieben Abfahrten machen, so viel Zeit braucht man, um runter zu fahren mit den Skiern und wieder hoch, und sitzt um 14:00 Uhr wieder im Büro» (Klama, Z. 553-556). So etwas mache logischerweise niemand, wenn für zwei Stunden Skifahren eine Tageskarte gelöst werden muss, da brauche es neue Angebote, die zurzeit entwickelt und getestet werden (Z. 552-559). Diese Tests seien nur möglich, weil diese durch die Masse an Bergbahntickets, die sonst verkauft werden, gedeckt werden können (Z. 563-564). Zudem spiele das Tourist Center bei der Entwicklung und Koordination solcher Angebote eine wichtige Rolle (Z. 571-573). Als weiteres Beispiel nennt Klama die Kombination von Coworking mit Golfsport. Auf der Engstligenalp gibt es ein ehemaliges Hotel, welches über Sitzungsräumlichkeiten, Zimmer und ein Restaurant verfügt. Das Angebot wurde bereits im letzten Sommer aufgeschaltet, sei jedoch aufgrund der Kurzfristigkeit nie gebucht worden, allerdings kamen Anfragen für eine mögliche Nutzung im Jahr 2020 herein. Denn die Unternehmen brauchen für die Planung ihrer Workshops eine gewisse Vorlaufzeit, da sowohl das Budget als auch der Zeitraum passen müssen (Z. 564-571).

Die genannten Zusatzleistungen richten sich vorwiegend an touristische Gäste sowie externe Unternehmen. Eine Vielzahl weiterer zusätzlicher Dienstleistungen soll allerdings auch die einheimische Bevölkerung ansprechen und für diese Zielgruppe einen Mehrwert bieten. Dazu zählen die von Lauber erwähnten öffentlichen Veranstaltungen, die in den Räumlichkeiten des Mountain Labs durchgeführt werden könnten (Z. 72-74). Damit ist Klama grundsätzlich einverstanden, einige Veranstaltungen seien angedacht und in Planung, allerdings ist die Finanzierung für die Durchführung wie auch fürs Marketing zurzeit noch offen. Klama wünscht sich Angebote, wo beispielsweise bei einem Apéro der soziale Austausch gefördert wird. Sie sieht eine Möglichkeit zu kulturellen Veranstaltungen, wo die Inhalte vorwiegend durch die Einheimischen geliefert werden könnten. Dabei gebe es Themen, die sowohl Einheimische wie auch touristische Gäste ansprechen, beispielsweise die geschichtliche Entwicklung der Region, die Architektur oder auch breiter gefächerte soziale Themen wie die sichere Internetnutzung oder der Umgang mit Daten. Es seien sicher Themen relevant, die alle Menschen betreffen und die so zusammengeführt werden können (Klama, Z. 193-209). Der geschichtliche Aspekt fliesst bereits heute ins Mountain Lab ein: zahlreiche Bilder aus vergangener Zeit zieren die Wände der Räumlichkeiten und dienen gleichzeitig als Ausstellungsobjekte. Klama ergänzt, dass eine Unterstützung der Gemeinde bei Veranstaltungen sinnvoll sein könnte, insbesondere wenn dadurch Veranstaltungen mit der Gemeinde kombiniert werden könnten. Dass zum Beispiel Informationsveranstaltungen, die heute ziemlich schlecht besucht sind, mit Elementen einer Diskussion, eines Wissensaustausches oder eines Workshops kombiniert werden könnten, um sie so attraktiver zu gestalten (Z. 468-473).

Um die touristische Regionalentwicklung zu fördern, ist durch die TALK AG angedacht, Schulungen für Leistungsträger in Adelboden anzubieten. Dies, um die Qualität zu halten respektive zukünftig noch steigern zu können (Klama, Z. 172-173). Insbesondere im Bereich des digitalen Marketings ist es wichtig mitzuhalten, um nicht von der Bildfläche zu verschwinden. Daher soll ein gewisses Bildungsangebot erarbeitet werden (Klama, Z. 159-164). Einerseits sicher tourismusspezifisch, andererseits kann das digitale Marketing auch für lokale Handels- und Gewerbebetriebe interessant sein: «Wenn man hier durch das Dorf geht, sieht man

was manche Geschäfte noch für Kassen verwenden, die sind gefühlt noch Lichtjahre entfernt davon, wobei die sich trotzdem auch verkaufen müssen. Am Schluss hat langsam jeder irgendwie eine Webseite und muss damit zurechtkommen, […]» (Klama, Z. 165-168). Dabei soll das Mountain Lab als neutrale Plattform die Angebote hosten und kostengünstig an die Unternehmen weitergeben. Die Kursinhalte hingegen, würden durch spezialisierte Anbieter aufbereitet und vermittelt (Z. 169-173). Als Beispiel für einen Anbieter nennt Klama die Kooperation mit den Chaos-Piloten aus Bern. Dabei handelt es sich um eine aus Dänemark stammende, neue Business-School, die unter dem Namen 'Swiss Alpine Academy' einen touristischen Lehrgang zum Thema 'Transforming Tourism' aufbaut (Z. 322-325). Inhalte sind unter anderem Social Entrepreneurship, die Entwicklung von Tourismusdestinationen, die trotz Tourismus als Lebensraum erhalten bleiben möchten, aber auch soziale Aspekte spielen eine grosse Rolle. Insbesondere dass Dienstleistungen nicht nur für touristische Gäste, sondern auch für Einheimische nutzbar sind (Z. 327-331). Unter anderem aufgrund der thematischen Überschneidungen mit dem Mountain Lab, sollen drei von insgesamt zehn Modulen in Adelboden stattfinden. Klama sieht dieses Angebot einerseits als Brücke nach Bern und zur Business-School, andererseits als ersten Schritt in den Bildungsbereich, wo auf lange Sicht hinaus, eine potenzielle Zielgruppe ausgebildet wird (Z. 333-335).

Nicht nur als Bildungs-, sondern auch als Beratungsdienstleistung könnten gemäss Lauber Hilfestellungen im Bereich der Digitalisierung eine Nachfrage finden. Als Beispiel nennt sie die Unterstützung bei Dienstleistungen oder beim Ausfüllen von Formularen, die heute nur noch digital angeboten werden. Dies könnte entweder durch das Personal des Tourist Centers oder aber durch freiwillige Privatpersonen abgedeckt werden (Z. 127-134). Als weiteres Angebot kann sich Lauber eine niederschwellige Vermittlungsstelle von Kinderbetreuung vorstellen. Es gebe Schulkinder, die gewillt wären Kinderbetreuung zu übernehmen, allerdings fehlt bisher die Möglichkeit, sich unter anderem mit Menschen, die neu in Adelboden wohnen, auszutauschen. Trotz der dienstleistungsorientierten Arbeitsweise der Einwohnergemeinde sei dies eine Aufgabe, die nicht durch das Gemeindepersonal abgedeckt werden könne (Z. 108-114). Zugleich spricht Lauber das ungenügende Angebot von KITA-Plätzen in Adelboden an. Da müsse die Gemeinde noch aktiver werden. Eine Integration ins Mountain Lab sieht sie aufgrund der beschränkten Platzverhältnisse als unrealistisch (Z. 101-106).

Im Zusammenhang mit dem praktisch zeitgleich mit dem Mountain Lab gestarteten Projekt 'Myni Gmeind', welches bei der Gemeinde angegliedert ist, wurde im Mountain Lab eine technische Infrastruktur für Videoconferencing von Cisco installiert (Klama, Z. 137-138). Dieses Projekt wird in Zusammenarbeit mit Cisco, der Swisscom und der Post durchgeführt, wobei versucht wird «die Brücke zwischen Stadt und Land aufrecht zu erhalten» (Klama, Z. 139-140). Dabei sollen Service Public Dienstleistungen (z.B. Arztbesuche, Postdienstleistungen), die auf dem Land langsam zurückgehen, zum Teil digital substituiert werden können (Z. 140-141). Für Lauber bietet das Videoconferencing die Möglichkeit, Dienstleistungen kantonaler Stellen auf diesem Weg abwickeln zu können. Als Beispiel nennt sie die Ausstellung eines Reisepasses oder einer Identitätskarte. Die ersparten Reisekosten und die wegfallende Reisezeit nach Thun seien Vorteile, welche die einheimische Bevölkerung überzeugen könnten. Bedingung dazu wäre jedoch, dass auch die kantonalen Ämter über die nötige Infrastruktur verfügen (Z. 83-88). Die Gemeinde selbst hat die Videoconferencing-Infrastruktur im Mountain Lab bereits für Sitzungen genutzt, wodurch Reisen nach Bern oder in andere Städte

obsolet wurden. Mit der mehrmaligen Nutzung würden denn auch die Vorurteile und Ängste abgebaut (Z. 36-42). Im April 2020 wird die Videoconferencing-Infrastruktur auch in den Adelbodner Schulen installiert, wobei getestet wird, inwiefern diese im Bildungsbereich integriert werden könnte. Damit sollen Exkursionen ersetzt werden können oder Kontakte zu französischsprachigen Klassen ermöglicht werden. So könne, ohne zu reisen, ein interkultureller Austausch entstehen (Klama, Z. 146-152; Lauber, Z. 138-139).

Schliesslich soll ein Augenmerk auf die, für ein Coworking Space so wichtige, Gemeinschaft gelegt werden. Gemäss Klama ist es enorm schwierig eine Gemeinschaft zu bilden, wie sich in den Monaten seit der Eröffnung gezeigt hat. Dies ist vor allem den Umständen geschuldet, dass es keine stabile Gästegruppe gibt, die Auslastung der Räumlichkeiten sehr volatil ist und weil das Mountain Lab ein kleiner Coworking Space ist (Z. 214-218). Die ständigen Wechsel von Coworkern und Coworkerinnen seien für die einheimischen Coworkenden spannend, machen aber einen Aufbau einer Gemeinschaft praktisch unmöglich. Selbst mit Stammgästen, die ein paar Mal pro Jahr kommen würden, wäre dies ein schwieriges Unterfangen. Allerdings ist für Klama ein ländlicher Coworking Space wesentlich persönlicher als ein städtischer, wobei es auf dem Land praktisch unmöglich sei in der Masse zu verschwinden und anonym zu bleiben. Eine gewisse Offenheit müsse mitgebracht werden und jede und jeder trage einen Beitrag zum Arbeitsklima bei. Im Gegensatz zu Coworking Spaces in der Stadt Zürich, die sich teils thematisch abgrenzen und so eine bestimmte Zielgruppe ansprechen, sei so etwas im ländlichen Raum schwer möglich und die Durchmischung der Berufe sei meist grösser (Klama, Z. 441-449). Das sei sicherlich ein grosser Unterschied zu Coworking Spaces im städtischen Raum (Z. 215-216, Z. 414-417). Es suche auch nicht jede Person, die im Mountain Lab arbeitet, den Kontakt zur Gemeinschaft, sondern nutzt die Räumlichkeiten für ein paar produktive Stunden. Deren Gemeinschaft, meist die Familie, befindet sich oft in der Zweit- oder Ferienwohnung. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse alle auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, sei aufgrund der Grösse der Räumlichkeiten eine grosse Herausforderung (Z. 234-239), denn «wenn dann zwei mit Kopfhörern da sitzen und sich bewusst ausklinken, wirkt es, also man spürt einfach, dass die anderen auch anfangen sich anders zu verhalten. Da quatscht niemand mehr einfach so, […]» (Klama, Z. 422-424). Dem Mountain Lab fehle hierzu aktuell ein Raum beziehungsweise die Infrastruktur, wo sozialer Austausch ungestört möglich sei. Im Sommer diene hierzu die vor dem Coworking liegende Terrasse, die mit Grill, Tisch und Stühlen einladend ausgestattet ist. Allerdings eignet sich diese dann für die Wintermonate nur bedingt (Klama, Z. 425-430).

Aus diesen Gründen wird sich das Mountain Lab eigene Wege überlegen müssen oder sich von anderen Branchen inspirieren lassen müssen, wie es mit dem Aufbau einer Gemeinschaft des Mountain Labs dennoch klappen könnte (Z. 239-241): «Also wir überlegen uns z.B. in Richtung, wenn es die Community nicht hier gibt, dann brauchen wir vielleicht mehrere Communities, vielleicht brauchen wir einen Community-Stammtisch in Bern, Basel und Zürich, […]» (Klama, Z. 227-229). Das Ziel dieser externen Communities wäre, dass sich an einem solchen Stammtisch ein paar Interessierte finden würden, die dann gemeinsam ein paar Tage in Adelboden verbringen würden (Z. 229-231). Trotz den Schwierigkeiten beim Aufbau einer spezifischen Mountain Lab-Gemeinschaft gibt es gemäss Klama in einem Ort wie Adelboden bereits eine lokale Gemeinschaft, die funktioniert: die einheimische Bevölkerung. Einzig für jüngere Generationen, die von ihrer Aus- oder Weiterbildung im Unterland zurückkommen, sowie für Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger

brauche es einen Ort, der die Gemeinschaft fördert und diesen beiden Gruppen einen Zugang zur Gemeinschaft verschafft (Z. 399-404).

Für die meisten der Angebote des Mountain Labs Adelboden braucht es weitere Akteure, die bei der Erläuterung der zusätzlichen Dienstleistungen genannt wurden. Diese werden in Abbildung 13 zusammengefasst dargestellt und nachfolgend kurz erläutert.

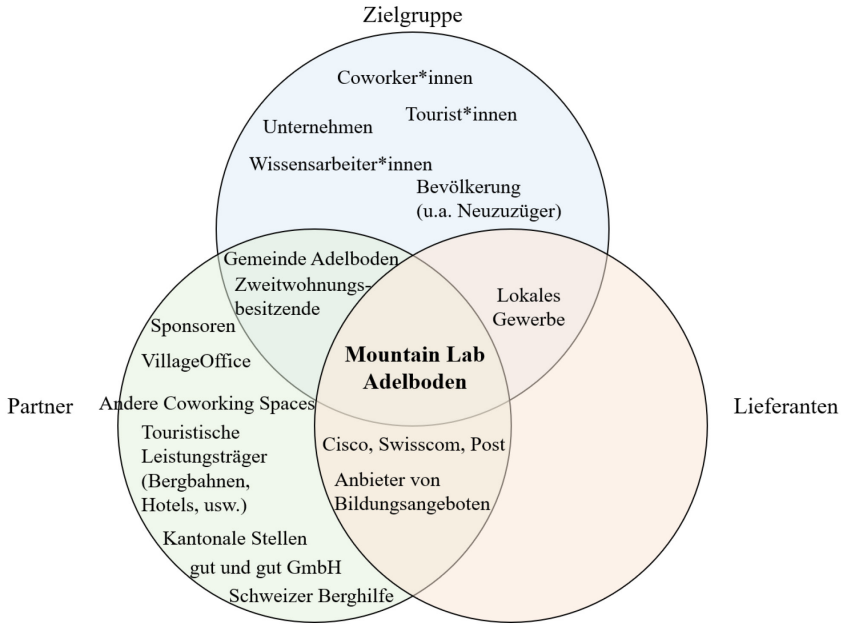


Abbildung 13: Die wichtigsten Akteure des Mountain Lab Adelboden

Als wichtigster Akteur sieht Klama die Einwohnergemeinde Adelboden. Insbesondere wenn es um Regionalentwicklung und Standortmarketing geht. Denn die Gemeinde hilft bei der Vermarktung des Mountain Labs mit, da sie für einen attraktiven Lebensraum stehen möchte und die Abwanderung stoppen sowie dem demographischen Wandel entgegenwirken will (Z. 305-311). Weiter zählen die touristischen Leistungsträger zu den wichtigsten Akteuren, da die meisten zusätzlichen Angebote durch sie erbracht werden. Auch Akteure wie die Post, die Swisscom und Cisco, die sich in Form eines Vereins für das Projekt 'Myni Gmeind' einsetzen, sind wichtig. Sie stellen einerseits die Videoconferencing-Infrastruktur zur Verfügung, andererseits wird durch die Kommunikation des Projekts, die Bekanntheit gesteigert. Denn ausser Adelboden gibt es bisher nur zwei weitere Gemeinden in der Schweiz, die Teil dieses Projekts sind (Z. 313-317). Strategisch ähnlich wichtig ist die Kooperation mit Partnern im Bildungsbereich, die Angebote in den Räumlichkeiten des Mountain Labs anbieten werden (Z. 322-325).

Das Mountain Lab kann auch von einigen Sponsoringleistungen profitieren. So wurde beispielsweise die Kaffeemaschine gesponsert oder bei Veranstaltungen können Stühle eines lokalen Designers benutzt werden. Diese Stühle können von Privatpersonen wie Unternehmen gekauft und dem Mountain Lab gesponsert werden. Als Gegenleistung wird der Stuhl mit einem Namensschild versehen (Klama, Z. 317-322).

Im Bereich der Unterbringung bestehen zurzeit Co-Living-Angebote in Zusammenarbeit mit Hotels. Für Klama ist jedoch klar, dass Coworker und Coworkerinnen häufig nicht die Zielgruppe sind, die ein Hotel als

Übernachtungsmöglichkeit suchen. Der Co-Aspekt werde auch in der Unterkunft gesucht. Aus diesem Grund soll in Zukunft die Parahotellerie stärker angegangen werden, da eine Ferienwohnung eher der Unterkunftsform eines Coworkers entspricht (Z. 481-488). Zweitwohnungsbesitzende und deren Familien sind eine wichtige Zielgruppe für das Mountain Lab. Wie in allen Destinationen, ist allerdings der Zugang zu Zweitwohnungsbesitzenden, die ihre Wohnung nicht vermieten eine Herausforderung (Z. 494).

Zu anderen Coworking Spaces sowie zu VillageOffice hat Klama aktuell eher wenig Kontakt. Zwischendurch stehe sie im Austausch mit anderen Coworking Spaces, dies jedoch eher auf privater Ebene, da sie sich seit mehreren Jahren mit dem Thema Coworking im ländlichen Raum beschäftigt und im Vorstand des Vereins Coworking Graubünden Einsitz nimmt (Klama, Z. 264-270). Schliesslich seien auch die potenziellen Nutzenden wichtige Akteure. Dazu gehören sowohl Private wie auch Unternehmen.

4.3.6. Geschäftsmodell und Zielgruppen

Das Mountain Lab wurde durch die TALK AG initiiert und wird im Moment als touristisches Produkt der DMO betrieben (Klama, Z. 292). Die anfänglich vorgesehene Auslagerung in eine eigene Unternehmensform ist allerdings noch nicht vom Tisch. Das Ziel müsse unter dem Strich sein, dass das Mountain Lab einigermassen rentabel betrieben werden könne (Klama, Z. 299-301). So werden die Kosten seit der Eröffnung so tief wie möglich gehalten, beispielsweise indem Klama keinen fixen Arbeitsplatz mehr hat. Sie bewegt sich zwischen Tourist Center und Mountain Lab und arbeitet, wo es sie gerade braucht und wo es die Platzverhältnisse zulassen. Für den Aufbau wäre vermutlich eine Vollzeitstelle notwendig, da die Arbeiten zeitintensiv sind. Dennoch versuche sie im Moment diesen vor allem kostentechnisch begründeten Spagat aufrechtzuerhalten, bis die Nachfrage und somit die Einnahmen besser seien (Z. 49-54). Und obwohl es spannend war die Entwicklung der vergangenen Monate zu beobachten, was organisch, ohne grosse Werbeaktivitäten alles passiere, decken die Einnahmen durch den Verkauf von Coworking-Pässen die Aufwände noch nicht ganz (Z. 351-353).

Klama hat gemerkt, dass die angebotenen sieben Tage des Wochenpasses nicht funktionieren. Die Aufenthalts- und Nutzungsdauer sei sehr unterschiedlich und variiere zum Teil von vier bis neun Tagen, weshalb sich dieses Angebot nicht wirklich eignet. Aus diesem Grund gibt es seit anfangs Jahr einen Fünf-Tagespass, der fünf einzelne Tage enthält und mit einem Verkaufspreis von CHF 100 gestartet ist. Die fünf Tage können an einem beliebigen Datum und durch eine beliebige Person bezogen werden, da der Pass übertragbar ist. Allerdings ist der Zugang ins Mountain Lab an die Öffnungszeiten des Tourist Centers gebunden. Die Idee dieses flexiblen Passes ist es, dass dieser in Zweit- und Ferienwohnungen aufgelegt werden kann und so einen Anreiz schafft, das Mountain Lab aufzusuchen. Der Pass wird in diesem Fall vom Vermieter respektive von der Vermieterin zur Verfügung gestellt und indirekt über die Ferienwohnungsbenutzung verrechnet (Z. 523-533). Der einzelne Tagespass, der heute bei CHF 30 liegt, soll preislich nicht verändert werden, da sich das Mountain Lab einen tieferen Preis nicht leisten könnte. Allerdings wird mit dem Gedanken gespielt, einen zusätzlichen Halbtagespass anzubieten, wobei hier der Preis noch nicht feststeht (Z. 542-547). Zukünftig müsse vermehrt versucht werden, den Tagespass in zusätzliche touristische Dienstleistungen einzubinden,

denn für Klama ist klar, dass es zusätzliche Dienstleistungen braucht, die Zusatzeinnahmen einbringen (Z. 464-465, Z. 550-551).

Die Gemeinde Adelboden hat dem Projekt Mountain Lab keinen direkten finanziellen Beitrag geleistet (Lauber, Z. 118-119). Eine indirekte Unterstützung erfolge jedoch dennoch, da der Tourismus jährlich von der Einwohnergemeinde finanzielle Beiträge erhalte (Z. 126-127). Da es sich beim Mountain Lab um touristische Infrastruktur handle, können Kurtaxeneinnahmen eingesetzt werden, bestätigt Klama (Z. 311-312). Als weitere Unterstützung sieht Lauber das bei der Gemeinde angegliederte Projekt 'Myni Gmeind' sowie die Bewerbung des Mountain Labs durch die Gemeindekommunikation (Z. 118-123). Klama ist dankbar für die zugesprochene Unterstützung der Gemeinde, könnte sich allerdings weitere finanzielle Beiträge durch die Gemeinde vorstellen, insbesondere für den operativen Betrieb (Z. 473-475). Für die Startphase bis zur Eröffnung eines Coworking Spaces gibt es Subventionen durch Bund und Kanton. Auch die Schweizer Berghilfe leistete einen Beitrag für den Aufbau. Schliesslich könne beim Kanton auch Geld für Schulungen angefordert werden, womit Teilnahme- und Organisationskosten für lokale Unternehmen übernommen werden. Leider gebe es jedoch keine Förderung des operativen Betriebes (Klama, Z. 458-463). Die Lösung sieht Klama weder im rein öffentlich noch im rein privat finanzierten Modell, es brauche viel mehr eine Kombination im Sinne von Public Private Partnership (Z. 363-364).

Geschäftsmodelle zusätzlicher Dienstleistungen

Die bereits bestehenden touristischen Angebote verfügen alle über ein funktionierendes Geschäftsmodell. Diese Angebote sollen auf keinen Fall konkurrenziert, sondern miteinander verknüpft werden und so die Wertschöpfung im Dorf hochgehalten werden. Das Mountain Lab sieht sich dabei als Baustein einer langen Dienstleistungskette. Wünschenswert wäre zusätzlich die Rolle als Inkubator für die Regionalentwicklung, was jedoch eine gewisse Zeit brauche (Klama, Z. 453-456).

Für Veranstaltungen gilt es das Format zu unterscheiden: Sollen öffentliche Veranstaltungen der Gemeinde in Zusammenarbeit mit dem Mountain Lab erfolgen, ist ein finanzieller Beitrag der Gemeinde sinnvoll und nötig (Klama, Z. 465-467). Bei eigenen Veranstaltungen zu den vorgesehenen Themen müsste dies durch das Mountain Lab selbst finanziert werden. Geschäftsmodelle weiterer zusätzlicher Angebote wurden nicht erwähnt.

Zielgruppen

Die Nutzung des Mountain Labs ist von Woche zu Woche unterschiedlich und saisonal geprägt. Die Hauptzielgruppe, die angesprochen werden soll, sind denn auch die Touristinnen und Touristen, die in Adelboden ihre Freizeit mit der Arbeit kombinieren. Adelboden verfügt aktuell noch über einen hohen Anteil an älteren Stammgästen, die seit vielen Jahren wiederkehren. Klama ist überzeugt, dass sich dies jedoch in den kommenden Jahren verändern wird und dafür solle Adelboden gewappnet sein. Es bestehen auch heute in den Ferienwohnungen noch Mindestaufenthaltslängen von Samstag bis Samstag, was heutzutage jedoch praktisch nicht mehr in dieser Form nachgefragt werden würde, wenn es Alternativen gäbe. Diese Flexibilisierung und eine generelle Neuausrichtung brauche bei den Vermietenden viel Überzeugungskraft und Bewusstseinsschärfung (Z. 499-508; vgl. Kapitel 4.3.4). Daher hofft Klama auf die jüngere Generation der Zweitwoh-

nungsbesitzenden, die zu einem Grossteil potenzielle Nutzende eines Coworking Spaces sind und die Flexibilität mögen, auch mal ein paar Tage länger in Adelboden zu bleiben. Aufgrund des grossen Potenzials sei es ein grosses Ziel an diese Zielgruppe heranzukommen, was jedoch schwierig sei (Z. 368-372). Auch Lauber sieht bei den Zweitwohnungsbesitzenden ein gewisses Potenzial, wenn denen das Angebot schmackhaft gemacht werden könnte (Z. 89-90). Nebst den Zweitwohnungsbesitzenden soll jedoch auch den Menschen, die ihren Erstwohnsitz nach Adelboden verlegen, das Mountain Lab nähergebracht werden. Die Neuzuzüger könnten vierteljährlich ins Mountain Lab eingeladen werden, damit ihnen die Möglichkeiten aufgezeigt werden können. Das würde gemäss Lauber gut mit der Strategie der Gemeinde einhergehen, die Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger besser integrieren möchte (Z. 69-71).

Nebst Privatpersonen sollen zukünftig auch vermehrt einzelne Angestellte oder Teams von Unternehmen im Mountain Lab begrüsst werden. Dabei wünscht sich Klama sowohl Partnerschaften mit lokalen Unternehmen wie auch mit Unternehmen, die ihren Sitz in den grösseren Städten der Schweiz haben. Zurzeit werden beispielsweise mit dem Adelbodner Licht- und Wasserwerk Gespräche geführt, das eine Zwischennutzung während eines Umbaus braucht oder mit der Ski-Weltcup Adelboden AG, die jeweils eine temporäre personelle Aufstockung vollzieht (Klama, Z. 335-342). Mit Partnerschaften zu weiteren Unternehmen sieht Klama die Planungssicherheit durch die Regelmässigkeit der Nutzung als Vorteil, sei dies durch die Nutzung von einzelnen Mitarbeitenden oder durch Klausuren von ganzen Teams. Ihr ist jedoch auch bewusst, dass dadurch Abhängigkeiten geschaffen werden und dass das Mountain Lab in seiner heutigen Form so rasch an seine Kapazitätsgrenzen stossen würde. Die kleinen Räume seien im Moment aus finanzieller Sicht vorteilhaft, aber für das weitere Vorgehen müsse eine klare Strategie formuliert werden (Z. 343-351).

4.3.7. Erkenntnisse und Zukunftsaussichten

Klama kann beim Aufbau des Mountain Labs von ihrer persönlichen Erfahrung als digitale Nomadin wie auch von ihrer Master-Thesis zum Thema profitieren und sieht sich innerhalb der TALK AG als Treiberin von Themen wie «Coworking» oder «Neue Arbeitsformen». Hinzu kommt ihre persönliche Vernetzung zu anderen Coworking Spaces und den Erfahrungen aus deren Problemlösungsverhalten. Denn die meisten würden mit ähnlichen Problemen kämpfen, wie sich bei ihrem Besuch auf der European Coworking Conference in Warschau gezeigt hat (Z. 244-250). Dazu gehört die bereits erwähnte fehlende Förderung des operativen Betriebs von Coworking Spaces (Z. 462-463).

Als grosse Herausforderung sieht Klama die fehlende Wissensarbeiterschaft, da das Einzugsgebiet kleiner ist im Verhältnis mit einem Coworking Space in der Stadt. Deshalb sei es wichtig, mit solchen Angeboten eine Brücke zwischen Stadt und Land zu bauen. Einerseits um genügend Nutzung im Coworking Space zu generieren, andererseits damit der ländliche Raum nicht von den Entwicklungen abgehängt wird (Z. 404-407). Mit den noch geringen Nutzungszahlen sei es zudem schwierig eine Gemeinschaft aufzubauen, die mit der Gemeinschaft der lokalen Bevölkerung koexistiert (Z. 398-400).

Für die Zukunft sieht Lauber die aktuellen Aufwände als Vorteil, da sie überzeugt ist, dass diese neue Form der Arbeit immer stärker aufkommen wird und ist froh, dass Adelboden bereits heute dafür gewappnet ist.

Sie hofft, dass dies nun neue Gäste dazu animieren könnte, Adelboden zu besuchen und Freizeit und Arbeit miteinander zu verbinden. Den einzigen Wermutstropfen kann Lauber in der aktuell noch fehlenden Rentabilität des Mountain Labs erkennen (Z. 144-150). Auch Klama ist gespannt, wie sich das Ganze weiterentwickeln wird und gibt sich kämpferisch: «Ich bin nach wie vor 100 Prozent davon überzeugt, dass dies die Zukunft sein wird von jeder touristischen Destination, so einen Baustein anbieten zu können. Sei es privat oder öffentlich finanziert, in der Kombination mit dem Tourist Center, aber ich glaube schon, dass es ein Bedürfnis sein wird, das man als touristische Destination in der Zukunft abdecken werden können muss. Vielleicht erst in zehn Jahren, vielleicht früher» (Klama, Z. 575-581).

4.4. Cross-Case-Synthese über alle Fallstudien

Die Ergebnisse aus den einzelnen Fallstudien werden nachfolgend zusammengefasst und miteinander verglichen. Zur besseren Übersicht und Vergleichbarkeit dienen Tabellen.

4.4.1. Ausgangslage der drei Standorte

Steckborn ist eine periurbane ländliche Gemeinde während Meiringen und Adelboden periphere ländliche Räume sind. Nach der Gemeindetypologie des BFS (2017) gehören alle drei Gemeinden zur Kategorie der ländlichen Zentrumsgemeinden. Die grösste Gemeinde ist mit rund 4 800 Menschen Meiringen, Steckborn und Adelboden sind mit 3 700 respektive 3 400 Menschen um einiges kleiner als Meiringen (siehe Tabelle 7). Bei der Betrachtung der Demographie gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen den drei Gemeinden. Die wirtschaftliche Betrachtung zeigt, dass Meiringen und Adelboden je über 400 Arbeitsstätten und deutlich mehr angebotene Arbeitsplätze als Steckborn aufweisen. Eine mögliche Erklärung könnte die unterschiedliche Ausrichtung der Wirtschaftsbranchen und deren Bedarf an Arbeitskräften sein. Während in Adelboden vor allem der Tourismus eine wichtige Rolle spielt, gibt es in Meiringen nebst dem Tourismus auch noch das Gesundheitswesen, die Elektrizitätswirtschaft und einen Militärflugplatz. In Steckborn hingegen spielt der Tourismus eine untergeordnete Rolle und Industrie- oder Handelsunternehmen sind wichtiger. Ein wichtiger Aspekt ist die Grundversorgung, welche in allen drei untersuchten Gemeinden als gut und ohne grössere fehlende Angebote eingeschätzt wird. Auch die Anbindung an den öffentlichen Verkehr scheint zufriedenstellend.

Tabelle 7: Vergleich der Ausgangslage

	Steckborn	**Meiringen**	**Adelboden**
Bevölkerung*	3 730 Menschen	4 770 Menschen	3 390
Anteil 20-64 Jahre*	58,5%	60,1%	58,1%
Anteil 65+ Jahre*	19,4%	21,6%	21,6%
Anzahl Arbeitsstätten**	274	416	408
Anzahl Beschäftigte**	1 466	2 740	2 400
Grundversorgung	Gut	Gut	Gut
ÖV-Anbindung	Bus und Bahn	Bus und Bahn	Bus

**Zahlen für 2019, **Zahlen für 2017*

4.4.2. Entstehung und Entwicklung

Die Initiative und die Motivation zur Eröffnung eines Coworking Spaces ist in allen drei Fallstudien unterschiedlich (siehe Tabelle 8). Der Kanton Thurgau ist in Zusammenarbeit mit VillageOffice seine Gemeinden angegangen, um potenzielle Standorte im Kanton zu eruieren, wobei Steckborn als besonders geeignet angesehen wurde. Bei der Plattform Haslital ist die Initiative auf zwei Privatpersonen zurückzuführen, die sich im Anschluss mit weiteren Personen in einer Kerngruppe zusammengefunden haben. Das Mountain Lab wiederum ist durch den Tourismusdirektor der Region Adelboden-Lenk-Kandersteg initiiert worden. Bei der Standortwahl lässt sich erkennen, dass alle drei Angebote sich in der Nähe des Dorfzentrums befinden, wobei

in den Fällen von Coworking Steckborn und der Plattform Haslital auf ehemalige Ladenlokale zurückgegriffen wurde. Das Mountain Lab wurde in den Räumlichkeiten der DMO, oberhalb des Tourist Centers untergebracht. Auch bei der Entwicklung und Umsetzung des Coworking Spaces gab es drei verschiedene Vorgehensweisen. Die aus einem VillageOffice-Workshop entstandene Kerngruppe hat den Coworking Steckborn mit Unterstützung von VillageOffice aufgebaut und betreibt diesen heute auch noch. Die Plattform Haslital wurde ebenfalls durch eine Kerngruppe entwickelt. Einen Grossteil der Arbeiten wollte die Kerngruppe bewusst in Eigenregie übernehmen, konnte sich jedoch bei Bedarf und konkreten Fragen mit VillageOffice austauschen. Finanzielle Unterstützung hat die Kerngruppe durch die NRP erhalten, was zu einer Beschleunigung des Aufbaus führte. Für den operativen Betrieb hat eine Betriebsgruppe die Kerngruppe nun abgelöst. Für den Aufbau des Mountain Labs in Adelboden hat die DMO externe Partnerorganisationen mit Expertise in diesem Bereich hinzugezogen. Unterstützung durch die öffentliche Hand erfährt Steckborn in Form einer zwei Jahre dauernden Anschubfinanzierung, welche die Mietkosten der Räumlichkeiten deckt. In den Vereinsstatuten ist weiter vermerkt, dass eine Person aus dem Stadtrat im Vereinsvorstand vertreten sein muss. Die Einbindung der Politik ist auch in Meiringen vorhanden, so wurde die Gemeinde durch den Initianten, der selbst im Gemeinderat Einsitz hat, früh über das Projekt informiert. Sowohl die Gemeinde wie auch die fürs Standortmarketing zuständige Organisation haben die Initianten bei der Standortsuche unterstützt. In Adelboden wurde die Gemeinde über das Projekt informiert, als der Zusammenschluss der DMO kommuniziert wurde. Auch das Mountain Lab konnte von einer finanziellen Unterstützung des Kantons profitieren.

Tabelle 8: Vergleich der Entstehung und Entwicklung

	Coworking Steckborn	**Plattform Haslital**	**Mountain Lab**
Initiative	Kanton Thurgau gemeinsam mit VillageOffice	Privatpersonen	Tourismusdirektor
Standort	Ehemaliges Ladenlokal im Zentrum Steckborns	Ehemaliger Schuhladen am Dorfeingang von Meiringen	Büroräumlichkeiten der DMO im Zentrum Adelbodens
Umsetzung	Kerngruppe mit Unterstützung von VillageOffice	Kerngruppe	DMO mit Unterstützung von gut und gut GmbH
Öffentliche Unterstützung	Evaluation durch Kanton, Anschubfinanzierung durch Stadt Steckborn für zwei Jahre	Unterstützung bei Standortsuche durch Gemeinde Meiringen und Standortmarketing und finanziell durch NRP	Projekt «Myni Gmeind» und Kommunikationsmassnahmen durch Gemeinde, finanziell durch Kanton

4.4.3. Angebot und Nachfrage

Das Grundangebot der geteilten Arbeitsplätze und deren Zugangsmöglichkeiten ist bei allen drei Fallstudien gleich, wobei sich die Preismodelle ziemlich unterscheiden. So zeigt die Tabelle 9, dass das MountainLab mit drei Abonnementen deutlich weniger Varianten anbietet als der Coworking Steckborn mit sechs oder die Plattform Haslital mit acht Variationen. Beim Preisniveau sind vor allem der Tagespass sowie der Monatspass über alle Angebote hinweg miteinander vergleichbar: Mit CHF 35 schneidet der Coworking Steckborn am teuersten ab, da im Mountain Lab CHF 30 und in der Plattform Haslital CHF 25 verrechnet werden. Auch beim Monatspass schneidet die Plattform Haslital am günstigsten ab. Bei einem fixen Arbeitsplatz kostet ein

Monat CHF 300, bei freier Platzwahl CHF 270. Allerdings ist die Nutzung auf 20 Tage im Monat beschränkt. Die Beschränkung gibt es weder in Steckborn noch in Adelboden, wo die Preise für einen Monatspass bei CHF 380 respektive CHF 450 liegen. Auch bei den Sitzungsräumlichkeiten zeigen sich Unterschiede in der Preisgestaltung: So unterscheidet der Coworking Steckborn zwischen einer Miete am Abend oder während dem Tag, wobei die Miete für einen ganzen Tag bei CHF 99 liegt. Bei der Plattform Haslital wird unterschieden ob es sich bei der Mieterin um eine profit- oder nonprofit-orientierte Organisation handelt. Die Tagesmiete liegt beim kleineren Sitzungsraum für 10 Personen bei CHF 80, beim grösseren Raum wird nach Stunden abgerechnet. Im Mountain Lab Adelboden können die zwei Sitzungsräume für sechs bis zehn Personen zum Preis von CHF 100 für einen Tag gemietet werden. Grössere Sitzungsräume können bei externen Partnern gemietet werden.

Tabelle 9: Vergleich des Angebots

	Coworking Steckborn	**Plattform Haslital**	**Mountain Lab**
Zugang	Mit Abo: 24/7 Ohne Abo: Bürozeiten	Mit Abo: 24/7 Ohne Abo: Bürozeiten	Mit Abo: 24/7 Ohne Abo: Bürozeiten
Anzahl Arbeitsplätze	10	10	8
Preismodelle	Halber Tag CHF 20 Ganzer Tag CHF 35 Teilzeit CHF 120/Mt Teilzeit Flex CHF 200/Mt Vollzeit CHF 380/Mt	Halber Tag CHF 15 Ganzer Tag CHF 25 Nomad 1/5 CHF 95 Nomad 2/5 CHF 180 Nomad 3/5 CHF 250 Nomad CHF 270 Fixie CHF 300 Enterprise CHF 550	/ Ganzer Tag CHF 30 Wochenpass CHF 150 Monatspass CHF 450
Anzahl Sitzungsräume	1 (für 10 Personen)	1 (A5: für 10 Personen) 1 (A7: für 40 Personen)	2 (für 6-10 Personen)
Preismodelle	Abends CHF 19/h Werktags CHF 24/h Ganzer Tag CHF 99	A5: Für NPO CHF 8/h Für Firmen CHF 15/h Halber Tag CHF 50 Ganzer Tag CHF 80 A7: Für NPO CHF 15/h Für Firmen CHF 25/h	Halber Tag CHF 50 Ganzer Tag CHF 100
Veranstaltungen	Inputpräsentationen Workshops	Repair Café Workshops	Yoga-Kurse
Weiteres	/	Schaufensterflächen Tauschboutique 3D-Drucker	/

Grössere Unterschiede zwischen den drei Fallstudien gibt es bei den zusätzlichen Angeboten. Während in Adelboden von Zeit zu Zeit Yoga-Kurse stattfinden, werden in Steckborn teilweise bereits Inputpräsentationen zu gesellschaftsrelevanten Themen organisiert und Workshops durchgeführt. Auch in Meiringen finden ab und zu Workshops und Referate statt. Die Plattform Haslital, sinnbildlich für ihren Namen, organisierte auch bereits Repair Cafés, verfügt über eine Tauschboutique, stellt Schaufensterflächen zur Verfügung und stellt einen 3D-Drucker bereit.

Trotz des zunehmenden Interessens an den drei Angeboten, das sich durch mehr Anfragen bemerkbar macht, verzeichnen alle eine eher geringe Nachfrage in ihren Räumen (siehe Tabelle 10). So sind in allen drei Coworking Spaces an einem durchschnittlichen Arbeitstag zwischen zwei und fünf Coworkerinnen und Coworker

anzutreffen. Allen interviewten Personen ist jedoch bewusst, dass es Zeit braucht, bis ein Angebot in dieser Form sich etabliert hat. Auch der Fokus auf eine verstärkte Zusammenarbeit mit Unternehmen, die sich fix einmieten, wurde in allen drei Fallstudien genannt. Für Unterstützung kann der Coworking Steckborn auf rund 40 Vereinsmitglieder zurückgreifen und auch die Plattform Haslital verzeichnet bereits über 40 Genossenschafterinnen und Genossenschafter.

Tabelle 10: Vergleich der Nachfrage

	Coworking Steckborn	**Plattform Haslital**	**Mountain Lab**
Fix eingemietete Unternehmen	3	1	1
Anzahl Nutzende an einem durchschnittlichen Arbeitstag	2-4	4	2-5

4.4.4. Akzeptanz und Einbettung

Die Akzeptanz am jeweiligen Standort ist individuell ausgestaltet. Dennoch kann nach den ersten Monaten in allen drei Fällen gesagt werden, dass sich die Akzeptanz verbessert hat, die Menschen mit dem Thema sensibilisiert wurden und die skeptische Grundhaltung etwas abgebaut werden konnte. Auch die Offenheit der Räumlichkeiten, im Sinne eines Treffpunkts für die gesamte Dorfbevölkerung, wird von allen angestrebt. Hierzu sollen vor allem Veranstaltungen durchgeführt werden, an welchen sich die Einheimischen mit den Räumlichkeiten vertraut machen können. In dieselbe Richtung gehen Aktivitäten wie das freiwillige Engagement am Stadtfest in Steckborn oder der Mitwirkung am Oberdorffest in Meiringen in Form von Suppenausschank und Kaffeestube. In diesem Zusammenhang wird schliesslich auch auf die fehlende Akzeptanz in der Geschäftswelt hingewiesen und dass es einen generellen Kulturwandel brauche, wenn Coworking Spaces im ländlichen Raum sich etablieren sollen.

Gemäss den Aussagen in allen drei Fallstudien werden Coworking Spaces als eine Art Service Public gesehen. Im Fall von Steckborn sei der Coworking Space eine Attraktivitätssteigerung der Stadt als Wohn- und Arbeitsort und es gelte als Energiestadt Verantwortung zu übernehmen und das hohe Pendleraufkommen zu minimieren. In Meiringen werden insbesondere die Tätigkeiten der Plattform (Repair Café, Belebung der Dorfstrasse, usw.) sowie die lokale Innovationsförderung als Service Public gesehen, was zu einem Standortvorteil führen könne. Etwas zurückhaltender wird dies in Adelboden gesehen. Das Mountain Lab könne dies heute noch nicht einfordern, in einer zukunftsgerichteten Betrachtung könnte dies aber sein. Von einer kompletten Finanzierung durch öffentliche Gelder wird jedoch abgesehen und es werden Lösungen im Sinne des Public Private Partnerships bevorzugt.

4.4.5. Zusätzliche Dienstleistungen und die wichtigsten Akteure

In den Fallstudien wurden nebst dem aktuellen Angebot auch Ideen oder bereits Pläne für zusätzliche Dienstleistungen genannt. Worin sich alle Betreibenden einheitlich geäussert haben, ist dass sämtliche Zusatzleistungen keine Konkurrenz zum bestehenden Angebot vor Ort sein dürfen. Die zusätzlichen Dienstleistungen sind in der Tabelle 11 nach der Anzahl Nennungen sortiert.

Tabelle 11: Vergleich der zusätzlichen Dienstleistungen

Zusatzdienstleistung	**Coworking Steckborn**	**Plattform Haslital**	**Mountain Lab Adelboden**
Sitzungsraum für (kreative) Workshops	■	■	■
Events für Bevölkerung (soziale Innovation)	■	■	■
Treffpunkt für Vernetzung und Innovation	■	■	■
Kulturelle Events / Kunstecke	■	■	■
Angebot für Freizeit und Sport	■		■
Beratungen für KMU/Digitalisierung		■	■
Büroräumlichkeiten für Gemeinde-/Stadtrat	■		
Anlauf- und Beratungsstelle für Ältere	■		
Aussenstelle von Pro Senectute	■		
Seminarangebote	■		
Kooperation mit KITA oder Spielgruppe	■		
Gastronomie (Café)	■		
Business-Events u.a. für lokales Gewerbe	■		
Steckbriefwand der Coworker*innen		■	
Werkstatt- und Lagerräumlichkeiten		■	
Moderation von (kreativen) Workshops		■	
Events mit Weiterbildungscharakter		■	
Räumlichkeit für öffentliche Informationsveranstaltungen			■
Integration von touristischen Leistungen (Golf, Bergbahnen)			■
Schulungen für touristische Leistungsträger			■
Dienstleistungen und Beratungen für Privatpersonen im Bereich Digitalisierung			■
Vermittlungsstelle für Kinderbetreuung			■
Digitale Abwicklung von Dienstleistungen von öffentlichen Ämtern			■
Schweizweite Gemeinschaftsbildung			■

Eine der in allen Fallstudien genannten Zusatzleistungen betrifft die bereits vorhandenen Sitzungsräumlichkeiten, die durch zusätzliche Workshops, insbesondere von externen Unternehmen, noch besser ausgelastet werden sollen. Die drei weiteren, von allen genannten zusätzlichen Dienstleistungen sind dem Bereich der Veranstaltungen zuzuordnen. So sollen Veranstaltungen zu gesellschaftsrelevanten Themen durchgeführt werden, welche eine breite Masse an Menschen interessiert. Alle drei Standorte möchten sich als Treffpunkt in der Gemeinde etablieren und zur Vernetzung und Innovation beitragen. Schliesslich sollen kulturelle Anlässe oder eine Kunstecke die Menschen dazu bewegen, die Räumlichkeiten der Coworking Spaces aufzusuchen und so in Kontakt zu treten. In Adelboden und Steckborn sind ergänzende Angebote für Freizeit und Sport denkbar, die im Coworking-Alltag integriert werden könnten. Schliesslich bilden die Beratungen für KMU allgemein, aber auch spezifisch im Bereich der Digitalisierung die letzte fallstudienübergreifende Zusatzdienstleistung, welche sowohl in der Plattform Haslital wie auch im Mountain Lab Adelboden angedacht ist. Die weiteren zusätzlichen Dienstleistungen wurden in den Fallstudien detailliert erläutert.

Die wichtigsten Akteure

Für den Aufbau eines Coworking Spaces braucht es zahlreiche Akteure. Bestehende wie auch weitere Akteure sind denn auch für die Erbringung von zusätzlichen Dienstleistungen nötig. Diese werden in den drei

Fallstudien jeweils anhand einer Abbildung den drei Bereichen *Partner*, *Lieferanten* sowie *Zielgruppe* zugeteilt. Die Zuteilung ist ebenfalls in der zusammenfasssenden Tabelle 12 ersichtlich, wie auch in welcher Fallstudie der Akteur genannt wurde.

Tabelle 12: Vergleich der wichtigsten Akteure

Akteur	**Akteurs-Kategorie**			**Fallstudie ***		
	Zielgruppe	**Lieferant**	**Partner**	**CWS**	**PFH**	**MLA**
Kanton	■		■	■	■	■
Gemeinde	■		■	■	■	■
Start-Ups	■			■	■	■
Sponsoren			■	■	■	■
Lokales Gewerbe	■	■		■	■	■
Touristische Leistungsträger			■	■	■	■
Bevölkerung	■			■	■	■
Gemeinderat/Stadtrat	■			■	■	
VillageOffice			■	■	■	
Immobilienanbieter		■		■	■	
NRP			■		■	■
Hotellerie			■		■	■
Parahotellerie (REKA, Interhome)			■		■	■
Zweitwohnungsbesitzende	■		■		■	■
Touristinnen/Touristen	■		■		■	■
DMO			■		■	■
Lokale Vereine	■			■		
Seminaranbieter			■	■		
Möbelanbieter		■	■	■		
Pro Senectute	■		■	■		
Spielgruppe oder KITA			■	■		
Banken			■	■		
NPO (z.B. UNESCO)	■		■		■	
Fachhochschule(n)/Universität(en)			■		■	
Standortförderung /-marketing	■		■		■	
Myni Gmeind			■			■
Swisscom			■			■
Cisco			■			■
gutundgut GmbH			■			■
Kino			■			■

*CWS: Coworking Steckborn, PFH: Plattform Haslital, MLA: Mountain Lab Adelboden

Es zeigt sich, dass über alle Fallstudien hinweg die öffentliche Verwaltung auf Stufe Kanton und Gemeinde einen wichtigen Beitrag leistet. Auf kantonaler Ebene ist dies eher eine finanzielle Unterstützung und auf kommunaler Ebene wurde bei der Standortsuche geholfen, wobei im Falle von Steckborn ebenfalls finanzielle Beiträge gesprochen wurden. Die weiteren Akteure sind vorwiegend Wirtschaftsunternehmen, welche durch Sponsoring-Leistungen, durch angebotene Leistungen vor Ort oder als Nutzende der Räumlichkeiten agieren. So bestehen viele Partnerschaften, wobei diese Organisationen meist gleichzeitig auch noch zur Zielgruppe gehören. Schliesslich ist die Bevölkerung (ältere Menschen, Neuzuzüger, Pendlerinnen und Pendler, Zweitwohnungsbesitzende, usw.) selbst ein wichtiger Akteur, da die Angebote von deren Nutzung und Akzeptanz leben. Reine Lieferantenbeziehungen gibt es praktisch keine.

Gemeinsamkeiten zwischen Steckborn und Meiringen gibt es insofern, dass beide Coworking Spaces durch den Gemeinde- respektive Stadtrat unterstützt werden und Vorstandsmitglieder der Organisationen sogar

selbst in diesen Gremien Einsitz haben. Beide wurden beim Aufbau durch VillageOffice unterstützt, wobei die Organisation in Steckborn bereits bei der Evaluation eine wichtige Rolle gespielt hat. Schliesslich befinden sich beide in Räumlichkeiten eines Immobilienanbieters, was eine gute Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis voraussetzt. Zwischen der Plattform Haslital und dem Mountain Lab Adelboden gibt es die NRP als gemeinsamen Akteurin, welche die Entwicklung und den Aufbau mitfinanziert hat. Im touristischen Bereich soll einerseits bei der Unterbringung vermehrt mit der Hotellerie wie auch mit der Parahotellerie gearbeitet werden. Andererseits soll im Falle von Meiringen die Zusammenarbeit mit der DMO noch verstärkt werden, in Adelboden hingegen sollen zusätzliche Produkte initiiert und getestet werden, die sich gegenseitig ergänzen. Zwischen Steckborn und Adelboden gibt es keine Überschneidungen, die so nicht auch in Meiringen abgebildet wären. Die weiteren Akteure, die standortspezifisch genannt wurden, werden in den Fallstudien separat behandelt.

4.4.6. Geschäftsmodelle und Zielgruppen

Die Organisationsformen der drei Institutionen sind unterschiedlich. Coworking Steckborn wird seit Beginn durch die Vereinsform getragen, wobei die Kerngruppe den Vereinsvorstand bildet. Die Plattform Haslital startete ebenfalls als Verein, wurde jedoch zwischenzeitlich in eine Genossenschaft umgewandelt. Die ursprüngliche Kerngruppe wurde dabei durch eine Betriebsgruppe abgelöst, die allerdings zum Teil noch aus Mitgliedern der Kerngruppe besteht. Das Mountain Lab Adelboden hingegen ist ein touristisches Produkt der TALK AG. Eine Auslagerung in ein eigenständiges Unternehmen steht immer noch zur Diskussion, wurde aber bisher nicht weiter konkretisiert.

Alle drei Coworking Spaces wurden im Jahr 2019 eröffnet und sind allesamt noch nicht rentabel. Bei der Plattform Haslital wie auch beim Mountain Lab Adelboden können die Kosten durch die Einnahmen beinahe gedeckt werden, was im Coworking Steckborn noch nicht der Fall ist. In allen drei Fällen sind jedoch die Bestrebungen gross, die Kosten so tief wie möglich zu halten. So werden in Steckborn wie auch in Meiringen sämtliche Arbeiten ehrenamtlich erbracht. In Adelboden kümmert sich die Leiterin des Tourist Centers um den Aufbau sowie die Betreuung des Mountain Labs und arbeitet meist selbst in den geteilten Arbeitsräumlichkeiten.

Aufgrund des unterschiedlichen Fortschritts an zusätzlichen Dienstleistungen in den untersuchten Coworking Spaces, sind Aussagen zu Geschäftsmodellen zum Teil noch nicht möglich. So wird im Beispiel der Plattform Haslital einzig diskutiert, dass Beratungsleistungen durch Plattformer selbst verrechnet werden sollen und so kein Geschäftsmodell für die Plattform nötig ist. Das Mountain Lab Adelboden sieht sich insbesondere als Baustein zwischen den bereits bestehenden Angeboten, wodurch die Dienstleistungskette verlängert werden soll. Einzig bei möglichen Veranstaltungen fällt die Bemerkung, dass diese durch das Mountain Lab finanziert werden müssen, sofern es sich nicht um öffentliche Veranstaltungen handelt. Am konkretesten angedacht wurden zwei der möglichen Zusatzleistungen im Coworking Steckborn. Einerseits sollen die Veran-

staltungen beispielsweise durch Kollekte zumindest kostendeckend durchgeführt werden können. Andererseits schwebt Coworking Steckborn eine Zusammenarbeit mit einer Spielgruppe vor, wodurch ein gemeinsames Angebot für arbeitende Eltern erarbeitet werden könnte.

Wie in Kapitel 4.4.3 gesehen, besteht in den drei untersuchten Coworking Spaces eine gewisse Nachfrage, die jedoch noch Luft nach oben aufweist. Die aktuellen Nutzerinnen und Nutzer sind in den verschiedensten Berufen tätig und sind sowohl Selbständige als auch Angestellte. Bei der Ansprache von gezielten Zielgruppen gibt es allerdings Unterschiede, was zum Teil dem wirtschaftlichen Umfeld zuzuschreiben ist. So zeigt die Tabelle 13 beispielsweise, dass Pendlerinnen und Pendler vor allem in Steckborn und Meiringen angesprochen werden sollen. Beide Standorte verfügen über eine gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr, sowohl per Bus als auch per Bahn. Aufgrund des touristischen Kontexts wird der Fokus in Meiringen und Adelboden sowohl auf Touristinnen und Touristen wie auch auf Zweitwohnungsbesitzende gelegt. Dadurch soll der Aufenthalt in den beiden Destinationen verlängert werden.

Grosse Einigkeit gibt es bei den vier weiteren Zielgruppen: Die Neuzuzüger beispielsweise werden als grosses Potenzial eingestuft und sollen beim Zuzug auf die Möglichkeiten des Coworking Spaces hingewiesen werden. Durch die Treffpunktfunktion können diese so besser integriert werden. Nebst Privatpersonen sollen vermehrt auch Unternehmen Arbeitsplätze für ihre Mitarbeitenden mieten oder Sitzungen abhalten. Dabei gilt es zwischen regionalen Unternehmen und grossen Wirtschaftspartnern zu unterscheiden. Im Fall von Steckborn sollen vor allem regionale Handwerksunternehmen ihr Backoffice im Coworking beziehen, da diese von zusätzlichen Dienstleistungen wie Beratungen im Bereich der Digitalisierung profitieren könnten. Aber auch ausserkantonale Unternehmen sollen angesprochen werden, da insbesondere durch sie das hohe Pendelaufkommen entsteht. Auch die Plattform Haslital will einerseits die Zusammenarbeit mit dem lokalen Gewerbeverein intensivieren, um sich besser abzustützen. Andererseits wird von einem grossen Wirtschaftspartner geträumt, welcher Abonnemente lösen würde, damit die Mitarbeitenden bei Bedarf auf der Plattform Haslital arbeiten könnten. Und auch das Mountain Lab Adelboden wünscht sich dieselbe Entwicklung. So sollen sowohl Partnerschaften mit lokalen Unternehmen wie auch mit Unternehmen, deren Sitz in den grösseren Städten der Schweiz liegt, entstehen. Gründe für diese einheitliche Ausrichtung in allen drei Fallstudien sind die dadurch resultierende Planungssicherheit durch die Regelmässigkeit der Nutzung, eine gewisse finanzielle Sicherheit sowie die Vernetzungsmöglichkeiten über verschiedene Branchen hinweg.

Tabelle 13: Vergleich der Zielgruppen

	Coworking Steckborn	**Plattform Haslital**	**Mountain Lab Adelboden**
Regionale (Handwerk-) Unternehmen			
Grosse Wirtschaftspartner			
Neuzuzüger*innen			
Öffentliche Verwaltung			
Pendlerinnen/Pendler			
Zweitwohnungsbesitzende			
Touristinnen/Touristen			

4.4.7. Zusammenfassung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Abschliessend sind die relevantesten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der untersuchten Fälle zusammenfassend aufgeführt.

Gemeinsamkeiten

- Den Coworking Spaces fehlen finanzielle Mittel, um das nötige Marketing für die Bekanntmachung des Angebots zu betreiben. Es sollen deshalb zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden, um die Rentabilität des Betriebes zu verbessern. Allerdings sollen die Zusatzangebote das lokale Gewerbe in keiner Form konkurrenzieren.
- Die Standortwahl wurde durch Zufälle geprägt, wobei die Lage eine wichtige Rolle bezüglich der Sichtbarkeit und der Erreichbarkeit spielt.
- Die Coworking Spaces konnten allesamt von einer Anschubfinanzierung von Seite der öffentlichen Verwaltung profitieren. Sowohl von NRP-Beiträgen (Ebene Bund und Kanton) als auch auf kommunaler Ebene. Um finanziell unabhängig zu sein, wird jedoch in Zukunft ein ähnliches Modell wie Public Private Partnership angestrebt.
- Der Coworking Space soll sich als Treffpunkt und Anlaufstelle im Dorf etablieren. Generell könnte es ein Ort sein, wo sich Menschen aus verschiedenen Dörfern treffen, was sonst vielleicht nicht möglich wäre.
- Der Aufbau einer Gemeinschaft, wie dies in Coworking Spaces im städtischen Raum üblich ist, war bisher nicht möglich. Die ländlich gelegenen Coworking Spaces sehen sich jedoch als Brücke zwischen Stadt und Land.
- Es werden ähnliche Zielgruppen angesprochen. Insbesondere Partnerschaften mit Unternehmen würden durch regelmässige Nutzungen zu finanzieller Sicherheit beitragen. Beim lokalen Gewerbe ist die Digitalisierung ein wichtiges Thema, sodass zusätzliche Dienstleistungen in diesem Bereich angeboten werden könnten.
- Der Coworking Space kann bei der Integration von Neuzuzügern und Zweitwohnungsbesitzenden sowie der Vernetzung mit der einheimischen Bevölkerung unterstützen.

Unterschiede

- Die untersuchten Fälle unterscheiden sich insbesondere in der Herangehensweise für den Aufbau des Coworking Spaces. In Steckborn wurde der Prozess durch den Kanton Thurgau angestossen, in Meiringen entwickelte sich das Ganze nachfrageseitig geprägt und in Adelboden wurde das Konzept angebotsseitig ins Leben gerufen.
- Die Coworking Spaces unterscheiden sich nach deren Organisationsform. Während Coworking Steckborn als Verein organisiert ist, steht hinter der Plattform Haslital eine Genossenschaft und das Mountain Lab Adelboden ist ein touristisches Produkt der DMO.

4.5. Ergebnisse aus Sicht der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete

Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) ist aktuell im Interreg Alpenraum Projekt «Smart Villages» als Leadpartner mit weiteren 14 Partnerinstitutionen im Alpenraum engagiert. Im Projekt geht es um verschiedene Aspekte einer Gemeinde, die dank der Digitalisierung smart gestaltet werden können, beispielsweise in den Bereichen Smart Mobility, Smart Working, Smart Living oder Smart Government. Dabei geht es grundsätzlich um die Ressourceneffizienz sowie ein partizipativeres Vorgehen. Unter den Begriff Smart Working werden auch Coworking Spaces gefasst, die ein wichtiger Umsetzungspunkt im Projekt sind (Niederer, Z. 3-9). Erkenntnisse aus diesem Projekt sowie die Erfahrungen von Peter Niederer als Mitglied der Fachstellenkonferenz der Kantone für NRP-Verantwortliche, fliessen in die nachfolgenden Ausführungen ein.

4.5.1. Entstehung und Standorte von Coworking Spaces

Um einen Coworking Space im ländlichen Raum aufzuziehen braucht es gemäss Niederer eine motivierte Gruppe (junger) Menschen, die in einem solchen Setting arbeiten möchte (Z. 77-78; Z. 189-190). Dabei kommt es weniger darauf an, ob das Projekt von einer externen Organisation wie VillageOffice oder einer Gruppe Einheimischer angestossen wird. Als erste Ansprechpartnerin gilt meist die Gemeindeverwaltung (Z. 191-192), die für den geplanten Coworking Space eine befruchtende Rolle spielen kann (Z. 131). Die Gruppe gründe dann meist einen nicht gewinnorientierten Verein oder eine Genossenschaft. Die Gründung könne aber auch durch ein privates Unternehmen erfolgen, welches dann allerdings geschäftliche Interessen verfolgt (Z. 132-134).

Betreffend Standort geht es nach Niederer nicht darum, überall wo es möglich sei Coworking Spaces zu eröffnen. Klar würden motivierte Protagonisten, wo immer möglich unterstützt, dennoch brauche es eine zu erreichende kritische Masse, damit ein Ort belebt werden kann. Beispielsweise zeigt die am «Smart Villages»-Projekt beteiligte Gemeinde Saas Fee besonderes Potenzial auf, da sich dort nebst den Einheimischen auch viele Gäste, Touristinnen und Touristen sowie Zweitwohnungsbesitzende bewegen. Diese Bewegungen können in Gemeinden ohne touristischen Hintergrund und verzettelter Siedlungsstruktur nur schwer erreicht werden (Z. 16-24). Gerade das Touristische sowie die attraktive Landschaft würden den Unterschied von Coworking Spaces im ländlichen Raum zu Coworking Spaces im urbanen Raum ausmachen (Z. 172-174).

Was vom urbanen Raum übernommen werden könnte seien Zwischennutzungen, in welchen der Coworking Space zu reduzierten Mietkosten eine Räumlichkeit benutzen könnte, die sonst leer stehen würde. Dies wäre für den Immobilienanbieter, für den Coworking Space sowie für das Dorfbild ein Gewinn. Falls ein neuer Mieter oder eine neue Mieterin gefunden ist, zieht der Coworking Space um und richtet sich neu ein (Z. 269-275). Dabei gebe es häufig Räumlichkeiten in einer Gemeinde, die nicht optimal oder gar nicht genutzt werden. Und mit der Definition eines physischen Ortes werden die Ideen und das Projekt an sich konkreter, was die Initianten meist beflügelt (Z. 192-197).

4.5.2. Aspekte der Regionalentwicklung

Der ländliche Raum ist ständig mit abnehmender Attraktivität und Abwanderung konfrontiert, wobei davon nicht alle Gemeinden betroffen sind. Mit den neuen Arbeitsformen könnte dieser Entwicklung entgegengewirkt werden und die Abwanderung und deren folgende Abwärtsspirale mit dem Abbau von Grundversorgungsdienstleistungen gestoppt werden. Es bestehe sogar die Hoffnung, dass es aufgrund eines Coworking Spaces wieder Zuwanderung geben könnte, weil das tägliche Pendeln wegfallen würde (Niederer, Z. 25-29; Z. 226-227). Es gehe vor allem darum, den Anschluss bei der Digitalisierung, die im urbanen Raum rasch fortschreitet, nicht zu verlieren und den Graben nicht noch grösser werden zu lassen (Z. 230-232).

Coworking Spaces seien zwar ein Ort der Vernetzung und Innovationen würden aus dem Austausch entstehen, aber bisher seien keine regionalwirtschaftlichen Wirkungen wie beispielsweise mehr Übernachtungszahlen oder geschaffene Arbeitsplätze erkennbar gewesen. Allerdings könne eine Verlängerung der Wertschöpfungskette erreicht werden, wenn Gäste wieder länger an einem Ort bleiben (Niederer, Z. 233-242). Niederer verweist auch auf die Argumente von VillageOffice, «dass durch den Wegfall des Pendelns, die Leute vor Ort konsumieren, den örtlichen Laden unterstützen und so mehr Wertschöpfung im Dorf bleibt, rein durch das Verbleiben der Leute» (Z. 243-245). Niederer erwähnt ausserdem das Projekt «Wirtschaftswachstum Oberwallis», welches aufgrund der Ausbaupläne von Chemie- und Pharmaunternehmen mit über 4 000 neuen Arbeitsplätzen Grundlagen schaffen soll, wie die Menschen im Raum Oberwallis absorbiert werden können. Dabei spielen Coworking Spaces eine wichtige Rolle, wenn die Mitarbeitenden in entlegeneren Gemeinden leben und nicht täglich an den Unternehmensstandort pendeln müssen (Z. 247-256).

Zum Thema der Freiwilligenarbeit hat Niederer im Rahmen des Projektes «Smart Villages» festgestellt, dass viele Menschen im ländlichen Raum bereits ausgebucht sind und bereits grosses Engagement leisten. Das bedeutet, dass die personellen Ressourcen weniger mobilisiert werden können als im urbanen Raum, wo zudem ein grösserer Pool an Menschen bestehe (Z. 281-287). Allerdings gebe es im ländlichen Raum auch Vorteile, zum Beispiel, dass die Informations- und Entscheidungswege kurz sind. Bei der Standortsuche könne dank guten Kontakten zur Gemeindeverwaltung rasch eine Lösung gefunden werden, da für die Mitarbeitenden ein gewisser Druck vorhanden sei, etwas für die Gemeinschaft zu tun (Z. 287-290).

4.5.3. Zusätzliche Dienstleistungen

Die SAB beobachtet seit längerer Zeit, dass Dienstleistungen im ländlichen Raum pro Kopf teurer sind als im städtischen Raum und dass deswegen Grundversorgungsleistungen und weitere Dienstleistungen im ländlichen Raum gebündelt werden. Durch die Bündelung können Synergien genutzt werden, was die Dienstleistungen rentabler macht. Ausserdem gehen in vielen Gemeinden die Treffpunkte verloren, weil beispielsweise Restaurants schliessen. Die Coworking Spaces bilden dabei ein neues Element, welches die Services und Dienstleistungen bündeln könne (Niederer, Z. 48-54). Für Niederer ist klar, dass ein Coworking Space der lediglich mit Arbeitsplätzen ausgestaltet und nicht in andere Angebote integriert ist, nicht der Sinn der Sache sein könne. Das müsse vielmehr ein attraktiver Ort sein, wo sich die Menschen gerne aufhalten und ein Austausch stattfinden kann. Dazu gehöre eine Vielfalt an Dienstleistungen, die das Angebot ergänzen, egal

ob sie direkt im Coworking Space oder in der Nähe erbracht werden (Z. 36-43). Als exemplarisches Beispiel nennt Niederer das Generationenhaus Schwarzenburg, welches ein Gesamtpaket an Leistungen anbietet. Diese würden sich gegenseitig befruchten und so notwendige Frequenzen generieren. Zum Angebot gehören ein Coworking Space, ein Mehrzweckraum, eine Kindertagesstätte sowie Veranstaltungen, um nur einiges zu nennen (Z. 42-48).

Für Niederer soll ein Coworking Space grundsätzlich den Charakter als Treffpunkt haben, dies könne beispielsweise in Form eines Cafés ausgestaltet werden. Als konkrete zusätzliche Dienstleistungen nennt Niederer für den Fall Saas Fee die Kombination mit dem Kino, welches seinen Saal und weitere Räume vermieten könnte (Z. 54-56). Grundsätzlich fehle es in Saas Fee an Sitzungsräumen, die durch ein Coworking Space zur Verfügung gestellt werden könnten (Z. 58-59). Weiter könnten auch Gemeindedienstleistungen wie Sprechstunden mit der Gemeindepräsidentin oder dem Gemeindeschreiber vor Ort im Coworking Space durchgeführt werden. Dies würde einerseits die Atmosphäre etwas lockern, andererseits den Coworking Space beleben. Schliesslich sieht Niederer auch Möglichkeiten im Angebot von Kursen oder Workshops (Z. 60-64).

4.5.4. Akteure und Zielgruppen

Als Akteur agiert die SAB im Zusammenhang mit Coworking Spaces im Moment konkret über das Projekt «Smart Villages», wobei da vor allem Beratungen und Vorabklärungen der VillageOffice-Genossenschaft, welche eine wichtige Akteurin ist (Z. 121-122), unterstützt werden. Zudem können Entwicklungen informell durch das Netzwerk der SAB gefördert werden. Für einen direkten Beitrag an eine Gemeinde fehlen der SAB jedoch die finanziellen Mittel, weshalb es stets ein Projekt braucht, wo die SAB involviert ist (Niederer, Z. 101-109). Als gute Partner würden sich regionale Naturparks eignen, wie die Beispiele Schwarzenburg mit dem Naturpark Gantrisch oder das Safiental mit dem Naturpark Beverin zeigen. Im Safiental wurde im Coworking Space in Versam eine Zweigniederlassung des regionalen Naturparks eröffnet, was bisher gut zu funktionieren scheint (Niederer, Z. 197-200). Als weitere Akteure sieht Niederer Fachstellen für Jugendberatung, kantonale Fachstellen, NPO, Generationenhäuser, die im gesundheitlichen und sozialen Bereich Dienstleistungen anbieten, lokale Vereine sowie Unternehmen (Z. 204-207; Z. 209). Bei den Unternehmen kommt Niederer auf das Projekt «Myni Gmeind» zu sprechen, welches durch Unternehmen wie Cisco, Swisscom oder der Post stark unternehmensgetrieben sei (Z. 210-212). Die grossflächige Breitbanderschliessung müsse nun mit Inhalten gefüllt werden, weshalb Unternehmen interessiert sind, an Pilotstudien teilzunehmen. Dabei werden wie im Falle von Cisco Bildschirme und weiteres Material gesponsert (Z. 212-216). Schliesslich nennt Niederer nebst den kommunalen und kantonalen Behörden auch noch die Zivilgesellschaft als wichtigen Akteur (Z. 220-222).

Öffentliche Verwaltung und Service Public

Wie unter Kapitel 4.5.1 aufgezeigt, steht der Gemeindeverwaltung als Akteurin eine gewichtige Rolle zu. Sie kann bei der Suche eines geeigneten Raumes helfen oder durch gute Kontakte einiges in Bewegung setzen. Dabei brauche es von Seite der Gemeinde häufig ein Entgegenkommen, damit ein Coworking Space auch

einigermassen rentabel betrieben werden kann. Als Beispiel nennt Niederer die Gemeinde Lichtensteig, wo die Gemeinde die Räumlichkeiten zur Verfügung stellt, um darin ein Coworking Space zu betreiben. Ein weiteres Beispiel stammt aus dem Fürstentum Liechtenstein, wo die gemeindeeigene Stiftung einen grosszügigen Betrag für den Start und die Einrichtung eines Coworking Spaces geleistet hat. Niederer ist mit dieser Unterstützung zu Beginn einverstanden, mahnt jedoch, dass verhindert werden müsse, dass das Projekt zu 100 Prozent subventioniert werde. Denn dann fehle die Identität der Menschen vor Ort und somit die Akzeptanz (Z. 68-77). Nebst der Unterstützung durch finanzielle Mittel oder Infrastruktur gebe es viele Gelegenheiten einen Coworking Space ideell zu unterstützen, das Angebot zu bewerben und schlussendlich auch als Gemeinde das Angebot zu nutzen und selbst Dienstleistungen in den Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen (Z. 86-88).

Auf der kantonalen Ebene erfolgt die Unterstützung meist durch NRP-Gelder, wobei vor allem in den Kantonen Bern, Graubünden und Thurgau einige Gesuche eingegangen sind. Während der Kanton Thurgau in den Gemeinden Potenzialanalysen durch VillageOffice finanzierte hält sich der Kanton Bern eher zurück und vertritt die Meinung, dass es nicht in jedem Dorf einen Coworking Space brauche. Gemeinsam mit anderen Kantonen wird in Bern die Meinung vertreten, dass dies grundsätzlich ein Angebot von Privaten sein sollte, die einen Coworking Space möglichst unternehmerisch betreiben sollten (Z. 90-98). Diese Aussage liegt weit weg von der Aussage, dass Coworking ein Service Public sei. Doch auch Niederer sieht Coworking, also die geteilten Arbeitsplätze an sich, nicht als Service Public. Es gelte zu definieren was ein Coworking Space sei, ob dies lediglich ein Raum sei, worin Menschen digital arbeiten, sich austauschen und zusammensitzen oder ob es ein grösseres Gebilde ist, wo auch andere Dienstleistungen darin stattfinden (Z. 146-150). Für Niederer ist klar, dass ein Coworking Space einen befruchtenden Einfluss auf die Grundversorgungsdienstleistungen hat, da verschiedene Bereiche des Service Public vermischt werden und so ein Treffpunkt entstehe (Z. 135-136).

Zielgruppen

Als Zielgruppen von Coworking Spaces in ländlichen Räumen kommen für Niederer prinzipiell drei Gruppen in Frage: Eine erste Zielgruppe sind Unternehmen, die sich mit ihren Teams für ein paar Tage an einen Ort zurückziehen, um gemeinsam zu arbeiten und dies mit gemeinsamen Freizeitaktivitäten oder Sport kombinieren zu können. Dafür eignen sich touristische Orte wie Adelboden oder Saas Fee, die entsprechende Angebote offerieren können (Z. 167-172). Eine zweite Zielgruppe sieht Niederer in den allgemeinen Touristinnen und Touristen. Im Falle von Saas Fee solle vor allem die Freerider-Szene angesprochen werden, da Coworking Spaces per Definition 'hip' seien und diese Szene ansprechen könnte (Z. 165-167). Die dritte Zielgruppe sind die Zweitwohnungsbesitzenden. Da heute sogar in den Zweitwohnungen Breitband-Anschlüsse vorhanden seien, sei nicht die mangelnde Internetverbindung ein Grund in ein Coworking Space zu gehen. Vielmehr gehe es darum einerseits einen Austausch mit anderen zu generieren, andererseits einen Ruhebereich zur konzentrierten Arbeit zu bieten, damit eine Abgrenzung zum Familienalltag in der Zweitwohnung möglich sei (Z. 155-164).

5. Diskussion der Ergebnisse

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst, wo möglich mit der dazugehörenden Literatur aus dem Grundlagenkapitel abgeglichen und diskutiert sowie die Forschungsfragen beantwortet. Schliesslich werden einige Empfehlungen für die Praxis ausgeführt sowie die angewendeten Methoden reflektiert.

5.1. Beantwortung der Forschungsfragen

Zur besseren Übersicht werden die bearbeiteten Forschungsfragen vor deren Beantwortung noch einmal aufgeführt. In der ersten Forschungsfrage geht es darum, den Bedarf nach zusätzlichen Dienstleistungen und Vermittlungsangeboten zu klären.

Forschungsfrage 1: *Welcher Bedarf besteht in Bezug auf (soziale) Dienstleistungen und Vermittlungsangebote in periurbanen und peripheren ländlichen Gemeinden?*

Das Angebot an Dienstleistungen im ländlichen Raum nimmt tendenziell ab und deren Erreichbarkeit verglichen zu urbanen Räumen ist deutlich geringer (ARE, 2012, S. 30-31, Interview Studer). Hinzu kommt, dass Dienstleistungen im ländlichen Raum pro Kopf teurer sind als im städtischen Raum und dass deswegen Grundversorgungsleistungen und weitere Dienstleistungen im ländlichen Raum gebündelt werden müssen (Interview Niederer). Dienstleistungen, die nicht von der gesamten Bevölkerung in Anspruch genommen werden, sind daher teilweise nicht verfügbar (ARE, 2012, S. 29). Hierbei können soziales Unternehmertum oder soziale Innovationen Abhilfe verschaffen und entstandene Lücken füllen. Das im Sinne von Gawell (2014) definierte Societal Entrepreneurship, welches eine mitwirkende Gemeinschaft umfasst, kann zur Entwicklung eines Dorfes oder einer Region genutzt werden.

Die Sharing Economy gewinnt seit einigen Jahren an Bedeutung, wozu auch die Coworking Spaces gezählt werden. Diese versuchen sich in den letzten Jahren im ländlichen Raum zu etablieren. Dabei hat sich aus den erarbeiteten Fallstudien gezeigt, dass das Angebot eines Coworking Spaces nur in grösseren Gemeinden mit einer gewissen Frequentierung an verschiedenen Bevölkerungsgruppen Sinn macht. Zudem braucht es eine gute Grundversorgung an Dienstleistungen und eine gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr. Wie Amstad (2019) zudem aufgezeigt hat, spielt das Umfeld eines Coworkings eine wichtige Rolle. Je nachdem wie liberal oder konservativ das Umfeld ist, fällt die Akzeptanz eines Coworking Spaces in der Bevölkerung tendenziell leichter (S. 45). Dieses Umfeld einer Gemeinde wurde basierend auf den Resultaten aller nationalen Abstimmungen zwischen 1981 und 2014 von der Forschungsstelle Sotomo der Universität Zürich ausgewertet. Die Auszüge für die drei untersuchten Standortgemeinden sind in Abbildung 14 dargestellt. Die gestrichelte Linie stellt die Grenze zwischen konservativ und liberal dar. Die weiss umrahmten violetten Pfeile zeigen die generelle Entwicklung der ländlichen Gemeinden, die violetten Pfeile ohne Umrandung zeigen die Entwicklung der Standortgemeinden Steckborn, Meiringen und Adelboden. Je grösser beziehungsweise länger der Pfeil ist, desto stärker hat sich die Gemeinde in der beobachteten Periode verändert (Boa, Grossenbacher, Hintz, & Wepfer, 2015). Die Auswertung zeigt, dass alle drei Gemeinden ein konservatives Umfeld aufweisen, wobei Steckborn die liberalste und Adelboden die konservativste Ausprägung

aufweisen. Steckborn hat sich denn auch kaum verändert im beobachteten Zeitraum, bei Meiringen und Adelboden ist eine Liberalisierung erkennbar.

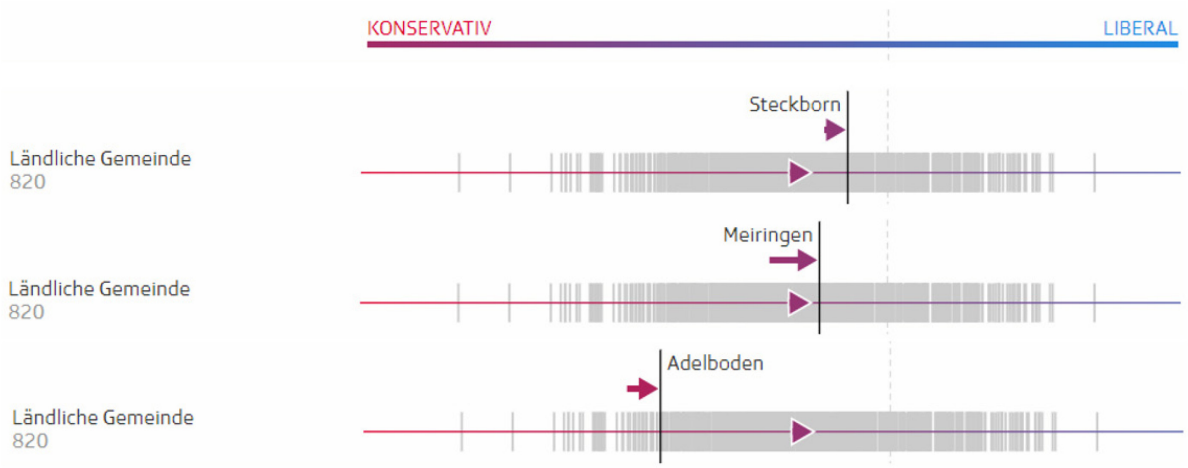


Abbildung 14: Auswertung des politischen Umfeldes der drei Standortgemeinden
Quelle: Eigene Zusammenstellung, in Anlehnung an Boa, Grossenbacher, Hintz & Wepfer, 2015

Die Nachfrage in den drei untersuchten Coworking Spaces ist zurzeit noch eher gering, da das ganze Konzept wie auch die neuen Arbeitsformen in der Bevölkerung noch eher unbekannt sind. Aus diesem Grund waren Überzeugungskraft und Erklärungen nötig, worum es bei Coworking überhaupt geht. Nach einigen Monaten hat sich die Akzeptanz in den drei Standortgemeinden jedoch deutlich verbessert und Vorurteile konnten durch die Aufklärungsarbeit abgebaut werden. Und auch wenn für die einheimische Bevölkerung der Bedarf in einem Coworking Space zu arbeiten noch nicht allzu gross ist, gibt es bestimmte Personengruppen (Stichwort Coworkation), die solche Arbeitsplätze nachfragen und die umliegende Landschaft schätzen.

Grösser ist das Potenzial die Bevölkerung mit den zusätzlichen Angeboten abholen zu können, weshalb es gilt, Coworking Spaces nicht isoliert für sich, sondern als Teil des Ganzen zu sehen. Es gibt durchaus Bedürfnisse, die in den Räumlichkeiten der Coworking Spaces oder in deren unmittelbarer Nähe, gedeckt werden können. Das in Meiringen geäusserte Bedürfnis nach mehr Urbanität im ländlichen Raum zeigt auch Corradini (2018) auf. Ein Bedarf, der sich in allen drei Fallstudien ermitteln lässt, ist die Treffpunktfunktion. Der Coworking Space soll ein Ort der Vernetzung und Innovation sein, wo verschiedene Akteure einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung leisten können. Solche «third places» sind gemäss Oldenburg und Brissett (1982) wichtig für die Entwicklung einer Gesellschaft und deren Demokratie. Und Pechlaner und Innerhofer (2018) sind der Meinung, dass Coworking Spaces den Gemeinschaftsaspekt temporär hinkriegen, ohne dabei das Gefühl der Freiheit einzuschränken.

Im Einklang mit der Etablierung neuer Arbeitsformen steigt das Bedürfnis zur Unterstützung beim Thema Digitalisierung, wie sich aus den Ergebnissen ableiten lässt. Sowohl für Privatpersonen wie auch für Unternehmen stellt die rasche Entwicklung in diesem Bereich eine Herausforderung dar, die mit Beratungs- und Weiterbildungsangeboten bewältigt werden könnte. Der geäusserte Bedarf nach günstigen Werkstatt- und Lagerräumlichkeiten für Handwerks-Unternehmen stellt für Coworking Spaces Synergiemöglichkeiten dar indem solche Angebote mit der Nutzung der geteilten Büroarbeitsplätze verknüpft werden.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass der Bedarf nach geteilten Arbeitsplätzen und den damit zusammenhängenden Dienstleistungen aktuell noch gering ist. Arbeits- und Lebensformen befinden sich jedoch im Wandel und werden die Bedürfnisse von Menschen und Unternehmen verändern. Aus diesem Grund ist es von Vorteil, entsprechende Dienstleistungen und Vermittlungsangebote bereits heute zu testen, damit sie in Zukunft erbracht werden können. Die Ergebnisse zeigen, dass es insbesondere Bedarf bei sozialen Dienstleistungen gibt. Aber auch Vermittlungsangebote wie beispielsweise für die Kinderbetreuung oder spezifische Infrastrukturangebote scheinen ein Bedürfnis zu sein. Allerdings kann diese Forschungsfrage aufgrund der gewählten Methodik nicht abschliessend und für die ganze Bevölkerung der drei Standorte beantwortet werden.

Die zweite Forschungsfrage befasst sich mit möglichen Dienstleistungen und weiteren Angeboten, die sich in Coworking Spaces integrieren lassen würden.

Forschungsfrage 2: *Welche (sozialen) Dienstleistungen und Vermittlungsangebote eignen sich als zusätzliche Angebote in einem Coworking Space im periurbanen und peripheren ländlichen Raum?*

Die Analyse zeigt, dass die zur Verfügung stehende Auswahl von Zusatzangeboten in den drei untersuchten Coworking Spaces unterschiedlich gross ist. Während im Coworking Steckborn erste Veranstaltungen und Referate zu gesellschaftlichen Themen stattfinden, bildet im Mountain Lab Adelboden vor allem die Vermittlung von touristischen Dienstleistungen ein Zusatzangebot. Die Plattform Haslital organisiert Repair Cafés, bietet Schaufenster für Ausstellungen an und stellt eine Tauschboutique sowie einen 3D-Drucker zur Verfügung. Was für alle gleichermassen gilt ist die Wichtigkeit der Sitzungsräumlichkeiten, die sowohl externen Gästen wie auch Einheimischen dienen und eine Lücke im Dienstleistungsangebot der drei Standorte füllen.

Sämtliche in den Interviews eingebrachten Vorschläge sind in der Tabelle 14 auf Seite 75 festgehalten und den von Zhai (2017) formulierten vier Service-Kategorien zugeordnet. Einige Zusatzleistungen, insbesondere in einem sozialen Kontext, passen allerdings zu keiner dieser Kategorien, weshalb eine fünfte Kategorie *Social Services* (in Anlehnung an die sozialen Dienstleistungen, vgl. Kapitel 2.4) hinzugefügt wurde. Die zusätzlichen Dienstleistungen werden am ehesten im Bereich der *Business*- und *Social Services* in Erwägung gezogen werden. Zur Kategorie der *Basic Services* wurden keine Nennungen gemacht.

Zu den *Business Services* gehören die bereits erwähnten Sitzungsräume, die zukünftig vermehrt auch für Workshops oder Seminare angeboten werden sollen. Als weiterer Zusatz wird vorgeschlagen, die Moderation von Workshops zu übernehmen und so einen Zusatzservice anzubieten. In Adelboden wird zudem ein Kombinationsangebot von Sitzungsräumlichkeiten mit Golf angeboten. Ein wichtiger Aspekt sind weiter die Veranstaltungen, welche in den Räumlichkeiten der Coworking Spaces stattfinden und so die Auslastung verbessern können. Bei den Veranstaltungen gilt es dabei zwischen den zwei Zielgruppen Bevölkerung und Unternehmen zu unterscheiden. Bei Veranstaltungen für die Bevölkerung sind Inputpräsentationen, Referate, offizielle Informationsveranstaltungen oder auch kulturelle Inhalte möglich. Bei der Themenwahl gilt es das Interesse der breiten Bevölkerung abzuholen, beispielsweise mit Themen wie sozialer Innovation, Digitali-

sierung, werbefreiem Journalismus oder Food Waste. Bei Anlässen im Business-Kontext scheint aktuell besonders das Thema der Digitalisierung relevant zu sein. Die Aussagen zeigen, dass ein erfolgreicher Anlass zuerst einen Input braucht, worüber in einem zweiten, informellen Teil diskutiert werden kann. Mit dem sowohl fachlichen als auch sozialen Austausch wird die Vernetzung der Teilnehmenden gefördert.

Die Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung bietet Möglichkeiten für weitere zusätzliche Dienstleistungen. So sollen beispielsweise in Steckborn die Stadträte ihre Büroarbeiten im Coworking erledigen können, wofür die Gemeinde Miete bezahlen würde. Weiter könnten Sprechstunden mit der Gemeindepräsidentin oder dem Gemeindeschreiber in den Räumlichkeiten des Coworking Spaces stattfinden. Mit entsprechender Technologie könnten zudem Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung digital abgewickelt werden, wozu heute noch die Anreise zur kantonalen Stelle nötig ist. Eine letzte *Business Service*-Dienstleistung ist die in Meiringen vorgeschlagene Erweiterung zu Werkstatt- und Lagerräumlichkeiten, die im selben Prinzip wie die Büro-Arbeitsplätze im ursprünglichen Coworking Space, geteilt werden.

Die unter der Kategorie *Corporate-Services* zusammengefassten Dienstleistungen umfassen vor allem Beratungen und Aus- und Weiterbildungen. Beratungen sind dabei vor allem von KMU im Bereich Digitalisierung nachgefragt. Nebst der Beratung könnten jedoch auch die entsprechenden Dienstleistungen (zum Beispiel Webseite aufsetzen und betreuen) angeboten werden. Im Idealfall werden diese Services von Coworkerinnen und Coworkern erbracht, da diese meist in verschiedenen Berufen und Branchen tätig sind. Auch der Einbezug externer Dienstleistungsunternehmen ist sinnvoll. Um die Fähigkeiten und Interessen der Coworkerinnen und Coworker zu kennen, eignet sich eine physische Steckbriefwand mit den entsprechenden Angaben. So können Interessierte auf einfache Art und Weise die richtige Ansprechperson finden.

Unter den Aspekt der Weiterbildung können einzelne der unter den *Business-Services* genannten Veranstaltungen fallen. In Adelboden sollen Schulungen für Leistungsträger angeboten werden, um die Dienstleistungsqualität zu halten oder gar steigern zu können. Dieses Angebot richtet sich einerseits an touristische Unternehmen, andererseits auch an lokale Handels- und Gewerbebetriebe. Es werden vor allem Inhalte im Bereich des digitalen Marketings vermittelt, aber auch soziale Aspekte spielen eine wichtige Rolle. Insbesondere, dass Dienstleistungen nicht nur für touristische Gäste, sondern auch für Einheimische nutzbar sind.

Dem Bereich der *Personal Services* werden die genannten Freizeit- und Gastronomieangebote zugeordnet. Der Umstand, dass beim Kaffee oder Tee Gespräche stattfinden und das Gemeinschaftsgefühl dadurch gestärkt werden kann, wird von allen Seiten gutgeheissen. Allerdings ist der Betrieb eines Cafés ressourcenintensiv und würde bereits vor Ort bestehende Angebote konkurrenzieren. Hingegen stehen Angebote für Freizeit und Sport im Einklang mit dem Thema der Verschmelzung von Arbeit und Freizeit. So werden in Adelboden Angebote entwickelt, die während dem Arbeitsalltag im Mountain Lab flexibel genutzt werden können. Dazu werden Leistungen von verschiedenen Leistungsträgern gebündelt. In Steckborn liesse sich aufgrund der Lage am See Ähnliches umsetzen und auch Meiringen verfügt über touristisches Potenzial.

Die neu definierte Kategorie der *Social Services* umfasst Leistungen, die nicht primär monetär geprägt sind. Dazu gehören die bereits erwähnten Veranstaltungen für die Bevölkerung, welche gesellschaftsrelevante Themen aufgreifen. Unter anderem mit solchen Veranstaltungen wird die, aus den Ergebnissen erkennbar hoch gewichtete, Treffpunktfunktion gestärkt. Es braucht einen Ort der Vernetzung und des freien Denkens,

wodurch (soziale) Innovationen entstehen können. Dabei sollen sich Einheimische mit Touristinnen und Touristen begegnen, was zu einer Gemeinschaft – wenn auch einer temporären – führen kann. Die Gemeinschaftsbildung gestaltet sich über alle Fallstudien hinweg als schwierig. Dies ist vor allem den Umständen geschuldet, dass es entweder eine heterogene Gästegruppe mit unterschiedlichen Bedürfnissen oder eine zu geringe Anzahl Coworking-Nutzende gibt. Daher könnte der Ansatz aus Adelboden mit mehreren, städtespezifischen Gemeinschaften eine Lösung sein.

Weitere mögliche Angebote sind kostenlose Dienstleistungen und Beratungen für Privatpersonen im Bereich der Digitalisierung, beispielsweise das Ausfüllen von digitalen Formularen. Auch eine niederschwellige Vermittlungsstelle von Kinderbetreuung könnte im Coworking Space angesiedelt und so den Austausch zwischen Schulkindern und Eltern fördern. Die Zusammenarbeit mit einer KITA oder einer Spielgruppe stösst grundsätzlich auf Interesse, für die Ausgestaltung spielt jedoch der Kontext in der Gemeinde eine wichtige Rolle. So gibt es in Meiringen mit zwei KITAs genügend Plätze, in Adelboden ist das Angebot an KITA-Plätzen zu klein und in Steckborn wird bereits eine Zusammenarbeit mit einer Spielgruppe angedacht. Schliesslich wurden auch Anlauf- und Beratungsstellen als mögliche Angebote in Coworking Spaces genannt, welche sowohl für Jugendliche wie auch für ältere Menschen (beispielsweise durch Pro Senectute) eine niederschwellige Möglichkeit zur Kontaktaufnahme bieten.

Tabelle 14: Zusatzangebote in der Übersicht

Zusatzdienstleistung	**Service-Kategorie***					**Fallstudie****		
	BaS	**BuS**	**CoS**	**PeS**	**SoS**	**CWS**	**PFH**	**MLA**
Sitzungsraum für (kreative) Workshops		■				■	■	■
Events für Bevölkerung (soziale Innovation)		■			■	■	■	■
Treffpunkt für Vernetzung und Innovation					■	■	■	■
Kulturelle Events / Kunstecke		■			■	■	■	■
Angebot für Freizeit und Sport				■		■		■
Beratungen für KMU/Digitalisierung			■				■	■
Büroräumlichkeiten für Gemeinde-/Stadtrat		■				■		
Anlauf- und Beratungsstelle für Ältere					■	■		
Aussenstelle von Pro Senectute					■	■		
Seminarangebote		■				■		
Gastronomie (Café)				■		■		
Kooperation mit KITA oder Spielgruppe					■	■		
Business-Events u.a. für lokales Gewerbe		■				■		
Werkstatt und Lagerräumlichkeiten		■					■	
Moderation von (kreativen) Workshops		■					■	
Events mit Weiterbildungscharakter		■	■				■	
Steckbriefwand der Coworker*innen			■				■	
Öffentliche Informationsveranstaltungen		■						■
Digitale Abwicklung von Dienstleistungen von öffentlichen Ämtern		■						■
Sprechstunde mit Gemeindepräsidium		■				Niederer (SAB)		
Schulungen für touristische Leistungsträger			■					■
Integration von touristischen Leistungen				■				■
Dienstleistungen und Beratungen für Private					■			■
Vermittlungsstelle für Kinderbetreuung					■			■
Schweizweite Gemeinschaftsbildung					■			■

*BaS: Basic Services, BuS: Business Services, CoS: Corporate Services, PeS: Personal Services, SoS: Social Services

**CWS: Coworking Steckborn, PFH: Plattform Haslital, MLA: Mountain Lab Adelboden

Die Tabelle 14 verschafft eine Übersicht der zusätzlichen Dienstleistungen und deren Zuordnung in die verschiedenen Kategorien. Die zweite Informationsebene der Tabelle zeigt in beschränkter Weise die Eignung für eine Integration der Zusatzangebote in die ländlichen Coworking Spaces auf. Angebote, die in allen drei Fallstudien genannt wurden, scheinen generell geeigneter zu sein als einmalige Nennungen. Um die Eignung noch etwas besser einschätzen zu können, werden die Zusatzdienstleistungen durch den Autor bewertet. Bei der Bewertung werden die zwei Kriterien Machbarkeit (Umsetzungsaufwand, Risiko, Kosten) und Erfolgspotenzial (Nutzen) nach Day (2007) und Putz (2018) betrachtet und durch den Autor qualitativ eingeschätzt. Diese Bewertung kann schliesslich in eine Portfoliomatrix übertragen werden, woraus eine Übersicht der anzupackenden Dienstleistungen resultiert. Im Anhang F ist ein Formular für die eigenständige Bewertung durch Coworking Spaces verfügbar, welches bei der Auswahl von zusätzlichen Dienstleistungen und Vermittlungsangeboten unterstützen soll. Dieses durch den Autor erarbeitete Formular basiert auf den eruierten Dienstleistungen sowie der Portfoliodarstellung in Anlehnung an Putz (2018).

Die Machbarkeit wird durch die drei qualitativen Kriterien «Einfach», «Mittel» und «Schwer» beurteilt, beim Erfolgspotenzial gibt es ebenfalls drei Kriterien: «Tief», «Mittel» und «Hoch». Die Beurteilung wurde anhand der konsolidierten Aussagen aus den Interviews vorgenommen und sind in Tabelle 15 ersichtlich.

Tabelle 15: Bewertung der Zusatzangebote

Zusatzangebote im Bereich der Business Services	**Nr.**	**Machbarkeit**	**Erfolgs-potenzial**
Sitzungsraum für (kreative) Workshops	1	Einfach	Mittel
Büroräumlichkeiten für Gemeinde-/Stadtrat	2	Einfach	Mittel
Seminarangebote	3	Mittel	Mittel
Business-Events u.a. für lokales Gewerbe	4	Mittel	Mittel
Werkstatt- und Lagerräumlichkeiten	5	Schwer	Hoch
Moderation von (kreativen) Workshops	6	Mittel	Mittel
Öffentliche Informationsveranstaltungen	7	Einfach	Hoch
Digitale Abwicklung von Dienstleistungen von öff. Ämtern	8	Schwer	Hoch
Sprechstunde mit Gemeindepräsidium	9	Einfach	Tief
Zusatzangebote im Bereich der Corporate Services			
Beratungen für KMU/Digitalisierung	20	Mittel	Hoch
Steckbriefwand der Coworker*innen	21	Einfach	Tief
Events mit Weiterbildungscharakter	22	Mittel	Hoch
Schulungen für touristische Leistungsträger	23	Mittel	Hoch
Zusatzangebote im Bereich der Personal Services			
Angebot für Freizeit und Sport	30	Einfach	Mittel
Gastronomie (Café)	31	Mittel	Mittel
Integration von touristischen Leistungen (Golf, Bergbahnen)	32	Einfach	Mittel
Zusatzangebote im Bereich der Social Services			
Events für Bevölkerung (soziale Innovation)	40	Mittel	Hoch
Treffpunkt für Vernetzung und Innovation	41	Einfach	Hoch
Kulturelle Events / Kunstecke	42	Mittel	Mittel
Anlauf- und Beratungsstelle für Ältere	43	Einfach	Mittel
Aussenstelle von Pro Senectute	44	Einfach	Mittel
Kooperation mit KITA oder Spielgruppe	45	Mittel	Mittel
Dienstleistungen und Beratungen für Private	46	Mittel	Mittel
Vermittlungsstelle für Kinderbetreuung	47	Mittel	Mittel
Schweizweite Gemeinschaftsbildung	48	Schwer	Mittel

Anhand der Bewertung jeder Zusatzleistung kann ein Portfolio (siehe Abbildung 15) dargestellt werden, welches die zusätzlichen Dienstleistungen und Vermittlungsangebote in einem der neun Felder verortet. Dabei gilt je einfacher eine Zusatzleistung machbar ist und gleichzeitig hohes Erfolgspotenzial aufweist, desto weiter ist sie in der oberen rechten Ecke verortet. Wenn ein Zusatzangebot als schwer machbar und mit geringem Erfolgspotenzial eingeschätzt wird, befindet es sich in der unteren linken Ecke. Alle Leistungen, die in einem Feld stehen, werden gleich eingeschätzt, es gibt also keine zusätzliche Abstufung innerhalb der neun Felder.

Die vorgenommene Bewertung zeigt, dass sowohl öffentliche Informationsveranstaltungen sowie die Nutzung des Coworking Spaces als Treffpunkt für Vernetzung und Innovation einfach umsetzbar sind und dennoch ein hohes Erfolgspotenzial aufweisen. Die Integration von Sport- und Freizeitangeboten wird auch als machbar eingeschätzt, wobei damit nicht alle Nutzenden angesprochen werden. Der Aufwand und die Kosten für Schulungen, Weiterbildungen oder thematische Veranstaltungen für die Bevölkerung werden «Mittel» eingeschätzt, wobei diesen Formaten ein hohes Erfolgspotenzial zugesprochen wird.

Die Leistungen in den gelben Feldern würden vermutlich erst in einem zweiten Schritt in Betracht gezogen. Eine Sprechstunde mit dem Gemeindepräsidium ist einfach umsetzbar, bringt aber generell geringen Nutzen. Diejenigen Leistungen, die sowohl bei der Machbarkeit wie auch beim Erfolgspotenzial mit «Mittel» beurteilt werden, benötigen ziemlich Ressourcen, sprechen aber nur eine bestimmte Zielgruppe an. Schliesslich wird für die zusätzlichen Werkstätten und Lagerräumlichkeiten sowie für die digitale Abwicklung von öffentlichen Dienstleistungen ein hoher Nutzen erkannt, wobei die Umsetzung viel Koordination benötigt und vor allem auch abhängig von weiteren Akteuren ist.

Als eher schwierig und mit beschränktem Erfolgspotenzial wird die schweizweite Gemeinschaftsbildung eingeschätzt. Angebote mit schwieriger Machbarkeit und tiefem Erfolgspotenzial konnten keine eruiert werden.

Machbarkeit	Tief	Mittel	Hoch
Einfach	9, 21	1, 2 30, 32 43, 44	7 41
Mittel		3, 4, 6 31 42, 45, 46, 47	20, 22, 23 40
Schwer		48	5, 8

Erfolgspotenzial

Abbildung 15: Portfolio an Zusatzangeboten in Coworking Spaces

Quelle: In Anlehnung an Putz (2018)

Die Bewertung durch den Autor deckt sich grösstenteils mit der Aussage der Eignung durch die Anzahl Nennungen in den Fallstudien. Generell gilt, dass die Einführung einer Zusatzleistung individuell auf den vor Ort herrschenden Kontext abgestimmt werden muss. Dabei braucht es nicht überall das Zutun der hinter dem Coworking Space stehenden Organisation. Im Sinne einer Plattform sollen auch andere Akteure zur Attraktivität beitragen.

Ein wichtiger Bestandteil der Integration der zusätzlichen Dienstleistungen und Vermittlungsangebote sind die beteiligten Akteure. Wen es braucht und welche Rollen wie wichtig sind, wurde in der dritten Forschungsfrage untersucht.

Forschungsfrage 3: *Welche Akteure sind für die Zusammenarbeit in Bezug auf das Anbieten von (sozialen) Dienstleistungen und Vermittlungsangeboten wichtig und wie sieht ihre Rolle aus?*

Obwohl die Akteure und Zielgruppen in den Fallstudien separat aufgeführt waren, eignet sich für die Zusammenfassung die tabellarische Aufteilung in die vier Kategorien *Öffentliche Verwaltung*, *Wirtschaftsunternehmen*, *Nonprofit-Organisationen* und *Zivilgesellschaft* (nach Simsa, 2013) besser. Diese Zuordnung sowie die Aussage, welcher Akteur in welcher Fallstudie eine Rolle spielt, sind in Tabelle 16 auf Seite 79 aufgeführt. Daraus ist auch die Relevanz der Akteure erkennbar, die nachfolgend mit den Rollen noch detailliert erläutert wird.

Coworking Spaces sind auf Unterstützung sowohl von öffentlicher als auch von privater Seite angewiesen. Kanton und Gemeinde leisten einen wichtigen Beitrag beim Aufbau, wie sich sowohl in allen drei Fallstudien als auch aus Expertensicht gezeigt hat. Die Gemeindeverwaltung unterstützt vor allem bei der Standortsuche, durch ideellen Zuspruch, mit Kommunikationsmassnahmen sowie durch die Nutzung und Bespielung mit Inhalten der Räumlichkeiten. Finanzielle Mittel werden nicht durch jede Gemeinde gesprochen. Zusätzlich zur Gemeinde als Institution wirken oft auch Gemeinderätinnen respektive Stadträte bei solchen Projekten mit und stellen oft eine Verbindung zwischen der initiierenden Gruppe und der Politik sicher. Auf der kantonalen Ebene hingegen erfolgt die Unterstützung meist finanziell in Form von NRP-Geldern, wobei interkantonal verschiedene Vorgehensweisen verfolgt werden. Verschiedentlich kam die Forderung auf, dass die öffentliche Verwaltung dezentrale Arbeitsformen fördern und mit gutem Beispiel vorangehen sollte. Schliesslich könnten kantonale Dienstleistungen durch entsprechende Technologien digital in Coworking Spaces angeboten werden. Die Standortförderungs- und Marketingorganisationen unterstützen in Zusammenarbeit mit der Gemeinde bei der Standortsuche, bei Anträgen zu NRP-Mitteln und vermitteln Unternehmen, die ihren Geschäftsstandort in der Region ansiedeln wollen. Schlussendlich gehören auch Hochschulen und Universitäten sowie die Swisscom (aufgrund des Mehrheitsaktienbesitzes des Bundes) zur Akteurs-Kategorie der *öffentlichen Verwaltung*.

Die Kategorie der *Wirtschaftsunternehmen* ist eine heterogene Gruppe an Akteuren. Deren Rolle lässt sich unterteilen in die Unterstützung beim Aufbau, die Nutzung der Coworking Space-Infrastruktur und in das Anbieten von zusätzlichen Dienstleistungen im Zusammenhang mit Coworking. Eine der zentralsten Fragen, die es zu Beginn zu klären gibt, ist in welchen Räumlichkeiten der Coworking Space installiert werden soll. Deswegen spielt der Anbieter von Immobilien bereits von Anfang an eine wichtige Rolle. Bei der Konzeption

und Umsetzung des Coworking Spaces können Initianten durch Unternehmen unterstützt werden. Beim Aufbau eines Coworking Spaces ist jedes Sponsoring, sei es in finanzieller oder materieller Form (zum Beispiel Möbeleinrichtungen), ein willkommener Beitrag. Banken sind vor allem bei der Finanzierung wichtig, können aber auch bei der Bekanntmachung des Angebots helfen, beispielsweise durch Gutscheinaktionen für Start-Ups. Sobald der Aufbau abgeschlossen ist und der operative Betrieb läuft kommen weitere Akteure ins Spiel. Sie bieten die Zusatzleistungen, die nebst der geteilten Arbeitsinfrastruktur zu einem Coworking Space passt. In den touristischen Destinationen ist dies beispielsweise die Erbringung touristischer Dienstleistungen durch die DMO oder weitere Leistungsträger sowie Beherbergungsangebote, sowohl in der Hotellerie als auch in der Parahotellerie.

Tabelle 16: Die wichtigsten Akteure in der Übersicht

Akteur	**Akteurs-Kategorie***				**Fallstudie****		
	ÖVW	**WUN**	**NPO**	**ZIG**	**CWS**	**PFH**	**MLA**
Kanton	■				■	■	■
Gemeinde	■				■	■	■
Start-Ups		■			■	■	■
Sponsoren		■	■		■	■	■
Lokales Gewerbe		■			■	■	■
Touristische Leistungsträger		■			■	■	■
Bevölkerung				■	■	■	■
Gemeinderat/Stadtrat	■				■	■	
VillageOffice			■		■	■	
Immobilienanbieter		■	■		■	■	
NRP	■					■	■
Hotellerie		■				■	■
Parahotellerie (REKA, Interhome, usw.)		■		■		■	■
Zweitwohnungsbesitzende		■		■		■	■
Touristinnen/Touristen		■		■		■	■
DMO		■				■	■
Lokale Vereine			■	■	■		
Seminaranbieter		■			■		
Möbelanbieter		■			■		
Pro Senectute			■		■		
Spielgruppe oder KITA			■		■		
Banken		■			■		
NPO (z.B. UNESCO)			■			■	
Fachhochschule(n)/Universität(en)	■					■	
Standortförderung /-marketing	■					■	
Myni Gmeind			■				■
Swisscom	■	■					■
Cisco		■					■
gutundgut GmbH		■					■
Kino		■					■
SAB			■		Niederer (SAB)		
Regionale Naturparks			■		Niederer (SAB)		
Fachstelle Jugendberatung	■				Niederer (SAB)		
Generationenhaus			■		Niederer (SAB)		

*ÖVW: Öffentliche Verwaltung, WUN: Wirtschaftsunternehmen, NPO: Nonprofit-Organisationen, ZIG: Zivilgesellschaft

**CWS: Coworking Steckborn, PFH: Plattform Haslital, MLA: Mountain Lab Adelboden

Überschneidungen zwischen den *Wirtschaftsunternehmen* und den *Nonprofit-Organisationen* gibt es vor allem beim Aufbau und Sponsoring von Coworking Spaces. Für den Aufbau von Coworking Spaces hat sich

in den letzten Jahren die VillageOffice Genossenschaft einen Namen gemacht und unterstützt zahlreiche Initiativen von der Konzeption bis zum operativen Betrieb. Die SAB fokussiert ihre Unterstützung meist in konkreten Projekten in Gemeinden, die im Berggebiet liegen. Dabei werden vor allem Beratungen und Vorabklärungen finanziert, die dann unter anderem durch VillageOffice erbracht werden. Generell können durch die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Projekten, wie dies in Adelboden mit dem Projekt 'Myni Gmeind' der Fall ist, neue Möglichkeiten entstehen. So würden sich gemäss dem Experten auch die regionalen Naturparks für eine Zusammenarbeit eignen. Die bereits erwähnten Sponsoringbeiträge können auch durch NPO erfolgen, was aufzeigt, dass eine klare Zuteilung in die Akteurs-Kategorien nicht möglich ist. Nebst der Rolle des Aufbaus und der Ausgestaltung des Coworking Spaces sind NPO mögliche Anbieter von zusätzlichen (sozialen) Dienstleistungen und Vermittlungsangeboten. Dazu gehören lokale Vereine, KITAs und Spielgruppen, Generationenhäuser oder die Pro Senectute. Schliesslich gehören Parteien sowie sämtliche weitere Vereine zur Nutzergruppe, die vorwiegend die Sitzungsräume nutzen.

Die vierte definierte Akteurs-Kategorie ist die *Zivilgesellschaft*. Die grundsätzliche Rolle dieser Akteure ist die Nutzung und Belebung des Coworking Spaces. Aufgrund der angestrebten Treffpunktfunktion wird die breite Bevölkerung angesprochen, um den Coworking Space von Zeit zu Zeit zu besuchen und sich zu vernetzen und auszutauschen. Als Untergruppen der einheimischen Bevölkerung lassen sich die Pendlerinnen und Pendler sowie die Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger eruieren. Nebst der einheimischen Bevölkerung sollen auch touristische Gäste die Angebote nutzen und im besten Fall gleichzeitig mit der Bevölkerung in Kontakt treten. Bei den Zweitwohnungsbesitzenden gibt es nebst dem Nutzungsaspekt auch die Hoffnung der DMO, dass die Bereitschaft vorhanden ist, die Zweitwohnung an Dritte zu vermieten und so vermehrt das Co-Living-Konzept anbieten zu können.

Zusammenfassend betrachtet agiert die *öffentliche Verwaltung* vorwiegend als Wegbereiterin, die *Wirtschaftsunternehmen* und *NPO* helfen beim Aufbau mit und bieten ergänzende Zusatzangebote an, und die *Zivilgesellschaft* nutzt und belebt die angebotene Infrastruktur schlussendlich. Für die Nutzung und Belebung sind jedoch auch die anderen Akteure relevant. Dieser Umstand lässt sich, wie in Abbildung 16 ersichtlich, symbolisch als Brücke darstellen. Dabei bildet die *öffentliche Verwaltung* das Fundament, worauf die *Wirtschaftsunternehmen* und *NPO* ihre Angebote aufbauen. Das gesamte Coworking Space-Angebot, das in den Interviews oft auch als «Brücke zwischen Stadt und Land» bezeichnet wurde, ist also ein Resultat des Zusammenspiels der verschiedenen Akteure und wird auch von allen genutzt.

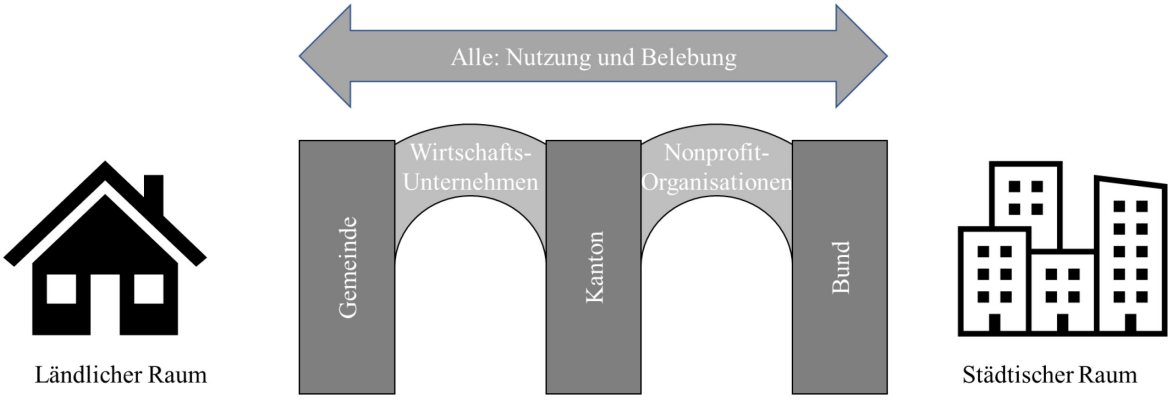


Abbildung 16: Symbolische Darstellung des Zusammenspiels der vier Akteurs-Kategorien

Die vierte Forschungsfrage verfolgte das Ziel, die herausgefundenen Zusatzangebote in mögliche Geschäftsmodelle zu packen oder weitere Finanzierungsformen aufzuzeigen.

Forschungsfrage 4: *Was sind mögliche Geschäftsmodelle oder Finanzierungsformen zusätzlicher Angebote?*

Bevor die eigentliche Forschungsfrage der Geschäftsmodelle der zusätzlichen Angebote beantwortet wird, werden kurz die Ausrichtungen der untersuchten Coworking Spaces betrachtet. Hierfür werden die von Josef et al. (2019) definierten vier Ausrichtungen verwendet (siehe Abbildung 17). Aus den Interviews ist erkennbar, dass der Coworking Steckborn sich am ehesten der Ausrichtung *Work where you live* zuordnen lässt, da in erster Linie der Pendelverkehr reduziert werden soll und das lokale Engagement gestärkt werden soll. Den Aussagen zur Plattform Haslital ist zu entnehmen, dass eine Plattform für Austausch und Kollaboration angestrebt wird und darin gegenseitiges Lehren und Lernen wichtige Aspekte sind. Aus diesem Grund gehört die Plattform Haslital am ehesten zur Ausrichtung *Social Entrepreneurship Hub*. Das Mountain Lab Adelboden wiederum, scheint am besten in die Ausrichtung *Office as a Service* zu passen. Dies vor allem aufgrund der flexiblen Nutzungsmöglichkeiten des Grund- wie auch des Zusatzangebotes und es sieht sich für Zweitwohnungsbesitzende als Rückzugsort für fokussiertes Arbeiten.

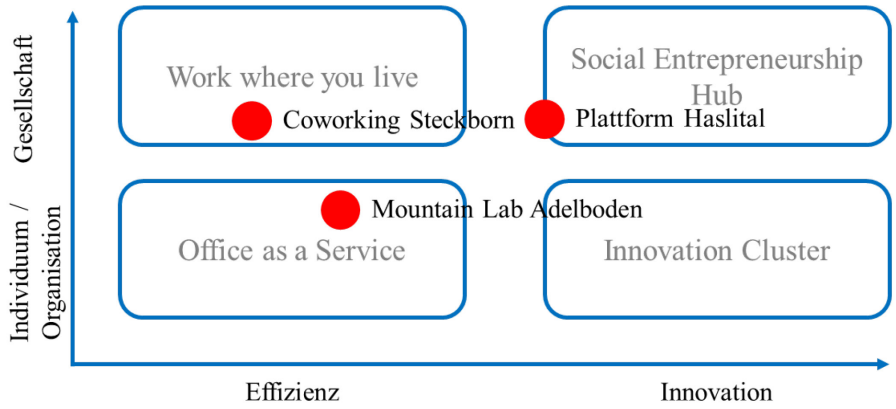


Abbildung 17: Ausrichtungen der drei untersuchen Fallstudien
Quelle: In Anlehnung an Josef, Sapegina, Back & Weibel, 2019

Da sich bereits die Geschäftsmodelle der grundsätzlichen Angebote deutlich unterscheiden, macht eine fallstudienübergreifende Erarbeitung von Geschäftsmodellen für Zusatzangebote wenig Sinn. Eine grobe Annäherung der Geschäftsmodelle anhand der nach Zhai (2017) definierten Service-Kategorien scheint in einem ersten Schritt zielführender. In einem zweiten Schritt werden schliesslich mögliche Geschäftsmodelle zu den spezifisch genannten Services und Leistungen in den Fallstudien erläutert.

Gemäss Zhai (2017) sind *Business Services* zum Teil in den Abonnementspreisen der Coworking-Nutzenden enthalten und die Nutzung bis zu einer gewissen Limite inbegriffen oder sie werden separat verrechnet. Bei der Vermietung der Sitzungsräume ist eine Verrechnung nach Nutzung sinnvoller und auch allfällige Workshop-Moderationen können nach Bedarf abgerechnet werden. Es sollte abgeklärt werden, ob ein Abonnement für Sitzungsräume eine Nachfrage hätte. Bei Veranstaltungen gestaltet es sich etwas komplizierter. Für den Fall, dass die Veranstaltung durch Externe organisiert wird, ist auch hier die Vermietung die beste Lösung.

Falls es jedoch eine durch den Coworking Space organisierte Veranstaltung ist muss allenfalls mit Eintrittstickets oder Kollekten versucht werden, die Organisationskosten zu decken. Bei der Zusammenarbeit mit der Gemeinde besteht auch die Möglichkeit nach Benutzung zu verrechnen, oder wenn es sich um eine regelmässig wiederkehrende Nutzung handelt könnten auch fixe Beiträge in Form einer Leistungsvereinbarung abgemacht werden. Für die *Corporate Services* gibt es gemäss Zhai (2017) auch wiederum zwei Möglichkeiten um als Coworking Space Einnahmen zu generieren: Ein fixer Anteil des Gewinns oder eine einmalige Gebühr inklusive eines gewissen Anteils des Umsatzes. Sowohl für Beratungs- wie auch für Bildungsangebote macht ein gewisser Anteil des Umsatzes Sinn, wobei definiert werden sollte, was alles dazugehört. Beispielsweise könnten nebst den Räumlichkeiten auch Marketing- oder Vertriebsleistungen übernommen und dementsprechend verrechnet werden. Der Ansatz in Meiringen, gegen einen Kaffee ungefähr die erste halbe Stunde eines Beratungsgespräches durchzuführen enthält einen sozialen Aspekt. Und auch bei den *Personal Services*, die durch den Coworking Space vermittelt und gegebenenfalls auch verkauft werden, schlägt Zhai (2017) einen Anteil des Umsatzes als Einnahme vor. Die neu definierten *Social Services* hingegen verfügen über kein monetär geprägtes Geschäftsmodell. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass soziale Dienstleistungen aufgrund von Spenden oder Beiträgen der öffentlichen Hand finanziert werden können (Krummenacher, 2019). Im Zusammenhang mit der öffentlichen Hand sei noch einmal auf die Form des Public Private Partnerships verwiesen, wobei heute auch das partnerschaftliche Zusammenwirken zwischen Staat und Wirtschaft anerkannt ist (Bolz & Eicher, 2020). Die nötigen Freiräume für soziale Dienstleistungen müssen dabei in das Konzept und die Ausrichtung des Coworking Spaces passen, wobei motivierte Ehrenamtliche eine Voraussetzung sind, um qualitative Leistungen zu erbringen.

Es zeigt sich also, dass nicht jedes Angebot in ein Geschäftsmodell gepackt werden kann und dass es alternative Finanzierungsformen braucht. Auch hier ist, wie bei der Aussage zur Eignung von Zusatzangeboten, keine generelle Aussage möglich und es braucht individuelle Lösungen für die Angebote in den Coworking Spaces. Aus diesem Grund werden nun abschliessend spezifische Geschäftsmodelle und Finanzierungsformen der drei Fallstudien erläutert.

Coworking Steckborn

Bei einer Vielzahl der zusätzlichen Dienstleistungen besteht das Geschäftsmodell aus den Mieteinnahmen für die Erbringung der Dienstleistungen im Coworking. So braucht es beispielsweise bei den Beratungsdienstleistungen für KMU, bei der Anlauf- und Beratungsstelle für ältere Menschen oder bei einem gastronomischen Angebot stets die Räumlichkeiten, welche gegen Miete zur Verfügung gestellt werden können. Nebst dem finanziellen Aspekt gilt dabei auch zu beachten, dass der Coworking Space belebter und dadurch wiederum attraktiver wird. Bei einer möglichen Zusammenarbeit mit einem Vermieter von Sportausrüstung könnte eine geringe Provision verhandelt werden, da dieses Angebot ausserhalb der Räumlichkeiten des Coworkings stattfinden würde.

Plattform Haslital

Bei externen Beratungsdienstleistungen können durch die Benutzung der Räumlichkeiten zusätzliche Mieteinnahmen generiert werden. Ebenso im Zusammenhang mit Strategie- und Brainstorming-Sessions in

den Räumlichkeiten der Plattform, wo Plattformerinnen und Plattformer die Moderation übernehmen könnten. Dabei würden sowohl Miet- als auch Honorareinnahmen generiert.

Bei den Anlässen gilt es zu unterscheiden, ob es sich um Anlässe zur Bespielung und Bekanntmachung der Plattform oder um inhaltlich substanzielle Referate oder künstlerische Ausstellungen handelt. Wenn die Plattform als Treffpunkt für die breite Öffentlichkeit funktionieren soll, braucht es Anlässe wie das Repair Café oder thematisch aktuelle Ausstellungen, die zur Diskussion anregen sollen und kostenlos durchgeführt werden. Für spezifische Inhalte mit Weiterbildungscharakter sollten jedoch Einnahmen generiert werden können. Schliesslich entstehen durch die Organisation eines solchen Anlasses Aufwände für die Raumumstellung, um die referierende Person zu entlöhnen oder um ein Netzwerk-Apéro im Anschluss zu offerieren.

Das vorgeschlagene Zusatzangebot für Unternehmen im handwerklichen Bereich hätte einige Anpassungen des bisherigen Geschäftsmodells zur Folge. Einerseits würde dies zu einem höheren Miet- aber auch Koordinationsaufwand führen. Andererseits könnten bei einer entsprechenden Nachfrage positive Skaleneffekte erzielt werden, da die Plattform besser ausgelastet wäre und auch die zusätzlichen Räumlichkeiten durch verschiedene Nutzende genutzt würden. Auch bei diesem Angebot ist davon auszugehen, dass es einige Zeit dauern wird, bis eine kostendeckende Nutzung erreicht wird.

Mountain Lab Adelboden

Allenfalls wären Kooperationen mit anderen Organisationen eine Möglichkeit, die Kosten für Veranstaltungen zu teilen. Einnahmen könnten hierbei durch Eintrittsgelder generiert werden. Ähnlich funktioniert es bei Schulungen: Für die Benutzung der Räumlichkeiten durch externe Anbieter könnte eine Miete erhoben werden. Für die Organisations- und Koordinationsarbeiten könnte das Mountain Lab zudem eine gewisse Provision verlangen. Etwas anders würde es bei destinationsinternen (Qualitäts-) Schulungen aussehen, da könnten Teilnahmen entweder vollständig von Leistungsträgern getragen werden oder durch die DMO subventioniert werden.

Noch offen ist, welche Geschäftsmodelle sich aus der Videoconferencing-Infrastruktur ableiten lassen. Einerseits ist klar, dass sie durch die Miete des Sitzungsraumes genutzt werden kann und dadurch auch finanziert wird. Andererseits ist noch unklar, wie ein Geschäftsmodell in Zusammenarbeit mit der Gemeinde und weiteren kantonalen Stellen aussehen könnte. Beispielsweise wer die Technik-Nutzung für einer Passausstellung entschädigen würde. Da gibt es vor der Lancierung solcher digitalen Möglichkeiten noch grossen Klärungsbedarf.

Aktuell kein für das Mountain Lab naheliegendes Geschäftsmodell ist bei den Beratungsdienstleistungen für die Bevölkerung im Zusammenhang mit Schwierigkeiten bei der Digitalisierung erkennbar. Ebenso wenig bei einer möglichen Vermittlungsstelle für Kinderbetreuung, die angeregt wurde. Diese Dienstleistungen müssten vermutlich auf Freiwilligkeit basieren oder aber durch die Gemeinde abgegolten werden. Zu klären bleibt, wie gross eine mögliche Nachfrage wäre und welche Aufwände es mit sich bringen würde.

5.2. Empfehlungen für die Umsetzung in der Praxis

Im Sinne einer praxisorientierten Empfehlung werden nachfolgend sechs konkrete Schritte von der Evaluation bis zur Umsetzung von Zusatzangeboten in Coworking Spaces präsentiert und erläutert. Angelehnt an das Phasenmodell der VillageOffice Genossenschaft (a, online), stellt das Vorgehen eine ergänzende Hilfestellung für Betreiberinnen und Betreiber von Coworking Spaces sowie weiteren interessierten Personen dar. Die Abbildung 18 fasst die sechs Schritte graphisch zusammen, welche nachfolgend erläutert werden.

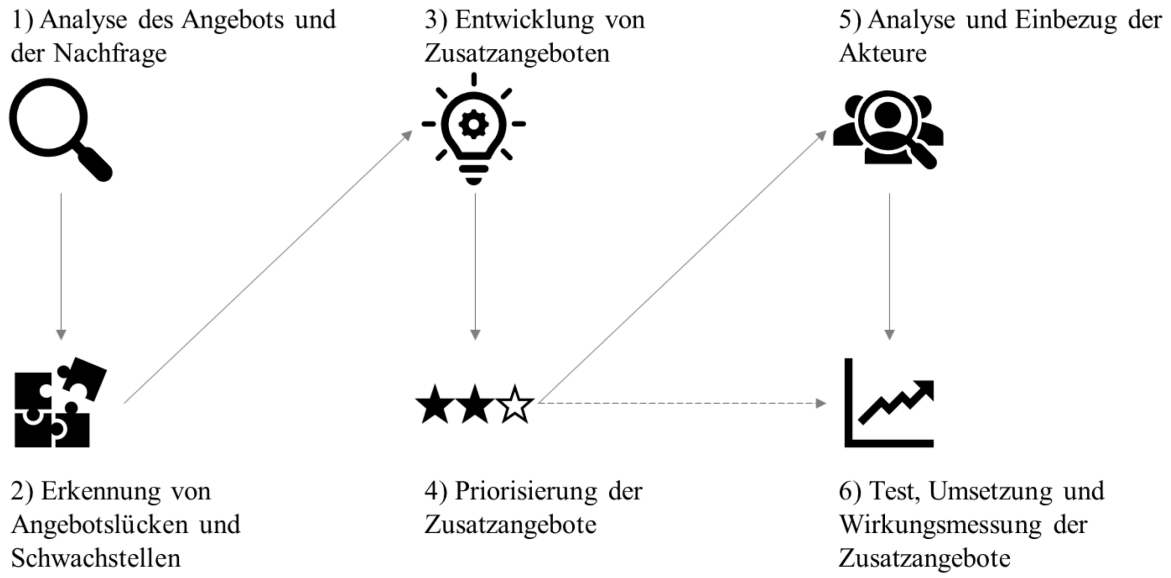


Abbildung 18: Sechs Schritte für die Einführung von Zusatzangeboten

Analyse des Angebots und der Nachfrage: Um ein neues Angebot zu lancieren, braucht es die Kenntnis der aktuellen Situation, sowohl bezüglich des Angebots als auch der Nachfrage. Die Analyse des Angebots in der Standortgemeinde sollte für Betreiberinnen und Betreiber von Coworking Spaces im ländlichen Raum gut möglich sein. Für die Analyse der Nachfrage braucht es entweder Umfragen unter den Coworkerinnen und Coworkern oder der allgemeinen Bevölkerung. Weiterführende Fragen:

- Welche Angebote und Dienstleistungen fehlen im Dorf/in der Gemeinde?
- In welchem Bereich/welchen Bereichen gibt es Verbesserungsbedarf?

Erkennung von Angebotslücken und Schwachstellen: Basierend auf der Ist-Analyse können mögliche Angebotslücken oder Schwachstellen im System erkennt werden. Diese sollen durch die Entwicklung von zusätzlichen Angeboten bearbeitet und wenn möglich, die Situation verbessert werden.

Entwicklung von Zusatzangeboten: Für die Entwicklung von Ideen und Lösungen, kann das Thema in den Räumlichkeiten des Coworking Spaces gemeinsam mit anderen Interessierten diskutiert werden. Einige erste Ideen von Zusatzangeboten werden in dieser Arbeit vorgestellt. Weiterführende Fragen:

- Wie kann die Angebotslücke gedeckt werden?
- Wie soll das Zusatzangebot ausgestaltet sein?
- Wie wird das Zusatzangebot finanziert?

Priorisierung der Zusatzangebote: Um eine Priorisierung der Ideen zu erhalten, verhilft das unter Kapitel 5.1 vorgestellte Vorgehen für die Bewertung von zusätzlichen Leistungen (siehe auch Anhang F). Sobald eine Idee herausgearbeitet ist, wird entschieden, ob und wie diese umgesetzt werden soll. Weiterführende Fragen:

- Wie wird die Machbarkeit und das Erfolgspotenzial eingeschätzt?
- Passt das Zusatzangebot zum Gesamtkonzept des Coworking Spaces?
- Werden allenfalls regionale Unternehmen mit dem Angebot konkurrenziert?

Analyse und Einbezug der Akteure: Wenn es einen Bedarf nach externer Unterstützung gibt, sollte evaluiert werden, welcher Akteur/welche Akteure sich hierzu am besten eignet/eignen und wie die Zusammenarbeit erfolgen soll. Weiterführende Fragen:

- Ist eine Umsetzung mit den vorhandenen Ressourcen möglich oder braucht es die Unterstützung von weiteren Akteuren?
- Eignen sich die weiteren Akteure im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Coworking Spaces?
- Wie wird die Zusammenarbeit ausgestaltet (Vertrag, Verrechnung, usw.)?

Test, Umsetzung und Wirkungsmessung der Zusatzangebote: Schliesslich muss das neue Angebot getestet und wenn nötig angepasst werden, bevor es definitiv umgesetzt wird. Bei der Umsetzung braucht es ein zielgruppenspezifisches Marketing, damit effektiv auf das Angebot aufmerksam gemacht werden kann. Um die Wirkung des Zusatzangebotes beurteilen zu können, sollten Evaluationen zu vorgängig definierten Terminen (z.B. halbjährlich, jährlich) durchgeführt werden. Weiterführende Fragen:

- Entspricht das Zusatzangebot den ursprünglichen Bedürfnissen?
- Wie wird das Zusatzangebot beworben und bekannt gemacht?
- Anhand welcher Werte soll die Wirkung/der Erfolg gemessen werden?

Diese sechs Schritte sollen Coworking Spaces eine Vorgehensweise zur Etablierung von Zusatzangeboten bieten. Sie basieren aus den Erkenntnissen aus der Untersuchung der drei Fallstudien, wo insbesondere der frühe Einbezug von Akteuren wie Unternehmen oder NPO als wichtig empfunden wurde. Ausserdem solle das Angebot des Coworking Spaces in keiner Weise das bestehende Angebot vor Ort konkurrenzieren.

5.3. Ethische Reflexion

Die Reflexion ist in einen forschungsethischen sowie einen persönlichen Teil unterteilt. Der forschungsethische Teil betrachtet dabei die Gütekriterien der qualitativen Forschung.

5.3.1. Gütekriterien der qualitativen Forschung

Forschung unter ethischen Aspekten ist gemäss Flick (2016) in den letzten Jahren wichtiger geworden, denn auch die Sensibilität in der Öffentlichkeit hat zugenommen (S. 56-57). Dabei stehen gemäss dem Ethikkodex

der Deutschen Gesellschaft für Soziologie die Nicht-Schädigung, die informierte Einwilligung sowie die Freiwilligkeit der teilnehmenden Personen im Vordergrund (Flick, 2016, S. 59). Dazu gehört unter anderem die Anonymität. Diese ist bei der Anwendung von Fallstudien noch wichtiger, da sich aus den Kontextinformationen ziemlich einfach reale Personen rekonstruieren lassen (S. 68). Aus diesem Grund ist die Klärung der Frage der Anonymität zu Beginn von Interviews wichtig. Ein weiterer Bestandteil der Qualität der qualitativen Forschung sind die Gütekriterien. Allerdings ist sich die Literatur bei der Anwendung von Gütekriterien der qualitativen Forschung nicht einig. Die für die quantitative Forschung gültigen Kriterien der Reliabilität, Validität und Objektivität eignen sich nicht für die qualitative Forschung, ohne dass diese dem Zweck entsprechend reformuliert werden (Flick, 2016, S. 489). Eine solche Reformulierung sieht Flick (2014) in den von Lincoln und Guba (1985) propagierten Begriffen der Glaubwürdigkeit (=interne Validität), Übertragbarkeit (=externe Validität), Verlässlichkeit (=Reliabilität) und Bestätigbarkeit (=Objektivität) (S. 500, 506). Da sich bis heute keine Neuformulierung von Kriterien für die qualitative Forschung durchgesetzt hat, werden diese reformulierten Kriterien für diese Arbeit verwendet.

Glaubwürdigkeit: Die Glaubwürdigkeit wird in dieser Arbeit erhöht, indem verschiedene Methoden für die Datenerhebung eingesetzt werden. Eine Verbesserung der Glaubwürdigkeit durch verschiedene Forschende ist in dieser Arbeit jedoch nicht möglich (Flick, 2016, S. 500).

Übertragbarkeit: Die Übertragbarkeit der Ergebnisse ist durch das Forschungsdesign der Fallstudie beschränkt, da nur drei Beispiele aus einem definierten Sample betrachtet wurden. Dabei sind die Fälle in diesem Sample heterogen, was den Standort, die Organisation, und weitere Ausprägungen angeht.

Verlässlichkeit: Die Verlässlichkeit wird aufgrund einer transparenten Vorgehensweise bei der angewendeten Methodik erreicht. Insbesondere ist explizit überprüfbar, was konkrete Aussagen aus Interviews sind und was Interpretation des Autors ist (Flick, 2016, S. 492).

Bestätigbarkeit: Die Bestätigbarkeit verlangt, dass unabhängig von der forschenden Person dieselben Ergebnisse erreicht werden sollten. Hierbei helfen Gespräche mit beteiligten Personen, um verschiedene Interpretationen zu erhalten (Flick, 2016, S. 499).

Unabhängig von den Gütekriterien sieht Flick (2016) ausserdem die Möglichkeit die Qualität der qualitativen Forschung anhand des Forschungsdesigns zu gewährleisten. Eine Möglichkeit ist die Triangulation. Für die vorliegende Arbeit gilt insbesondere die Daten-Triangulation, da unterschiedliche Datenquellen mit unterschiedlichen Methoden bearbeitet wurden (S. 519).

5.3.2. Persönliche Reflexion

Ich bin froh, mit den Coworking Spaces im ländlichen Raum ein aktuelles und interessantes Thema für meine Master-Thesis gefunden zu haben. Aufgrund der Aktualität geschieht gerade sowohl in der Branche als auch in der Forschung sehr viel und es ist herausfordernd den Überblick zu behalten. Die anfängliche Herausforderung, was mein Beitrag zum Thema sein könnte, klärte sich bald nach dem Einstieg in die Literatur und nach Gesprächen mit der Auftraggeberin.

Die Fallstudie als Methode war für mich neues Terrain, wollte das jedoch unbedingt mal versuchen und dadurch einen tieferen Einblick in die drei Fallbeispiele gewinnen. Als Glücksgriff haben sich die drei untersuchten Coworking Spaces herausgestellt. Obwohl ähnliche Ziele verfolgt werdenen, ist die Vorgehensweise doch ziemlich unterschiedlich. Besonders fasziniert hat mich, mit welchem Herzblut und welcher Motivation die Menschen an ihrem Projekt arbeiten. Dank der Literatur gelang es mir gut, das Vorgehen in Bezug von Fallstudien zu konzeptionieren. Hingegen war mir lange unklar, wie die Cross-Case-Synthese funktioniert. Mit der Bearbeitung und den vorgenommenen Vergleichen zwischen den Fallstudien, zeichnete sich schliesslich der Weg. Zum Glück wurden die Interviews bereits im Februar durchgeführt, ein Besuch in den Coworking Spaces vor Ort wäre ab Mitte März bereits nicht mehr möglich gewesen. Die ganze Situation um Corona hat während einiger Wochen meine Konzentration dezimiert, sodass sich die Aufarbeitung der Fallstudien hinzog und schlussendlich länger dauerte als geplant. Dies brachte die gesamte Planung durcheinander, konnte aber durch die intensive Auseinandersetzung mit der Arbeit im ganzen Monat Mai wieder korrigiert werden.

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen hat sich gezeigt, dass diese zu umfassend formuliert waren und die ganze Arbeit eigentlich auch mit ein oder zwei Fragen weniger funktioniert hätte. Konkret gaben die Interviews bei den Geschäftsmodellen zu wenig Material her, weshalb etwas mehr auf die Literatur zurückgegriffen werden musste. Daran ist jedoch auch die Formulierung der Forschungsfrage schuld, was in einer nächsten Arbeit durch eine Anpassung oder Weglassung der Forschungsfrage korrigiert werden könnte.

Die Bearbeitung dieser Master-Thesis war intensiv und zeitaufwändig. Die Corona-Pandemie mit ihren Auswirkungen auf meine Konzentration hat ihren Beitrag an zusätzlicher Schwierigkeit ebenfalls geleistet. Aus diesem Grund bin ich nun froh, die Arbeit abzuschliessen und von Zeit zu Zeit selbst wieder in einem Coworking Space arbeiten zu können.

6. Fazit und Ausblick

Im abschliessenden Kapitel wird nach der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse ein Fazit gezogen und der Beitrag sowie die Grenzen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt. Mit einem Ausblick und dem Verweis auf weitere offene Forschungsfelder wird die Arbeit abgeschlossen.

Den Coworking Spaces im ländlichen Raum wird durch die Funktion als Plattform für Vernetzung und Innovation viel Positives in Bezug auf die Regionalentwicklung zugeschrieben. Ein Grossteil der heute bestehenden Coworking Spaces ist in den vergangenen Jahren entstanden, weshalb die Entwicklung noch relativ jung ist und die breite Etablierung bisher noch ausbleibt. Es besteht jedoch der Bedarf, dass sie sich zu Treffpunkten etablieren und Leistungen weit über dem heutigen Angebot zur Verfügung stellen können. Dabei gilt es die Bedürfnisse vor Ort genau zu analysieren und sowohl das Grundangebot des Coworking Spaces als auch die zusätzlichen Dienstleistungen und Vermittlungsangebote passend ins Umfeld zu integrieren. Es zeigt sich, dass trotz oder vielleicht wegen den digitalisierten Arbeitsformen der soziale Aspekt und das Zusammentreffen von Menschen wichtiger wird. Das Angebotsbündel und dessen Nutzung soll eine Brücke zwischen dem städtischen und ländlichen Raum schlagen und verhindern, dass der ländliche Raum bei den raschen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung abgehängt wird. Ausserdem können Coworking Spaces einen befruchtenden Einfluss auf die Grundversorgungsdienstleistungen haben, da verschiedene Bereiche des Service Public vermischt werden. Es wird mehrmals erwähnt, dass trotz der Nebenschauplätze wie Veranstaltungen und soziale Dienstleistungen der Fokus dennoch auf das Arbeiten gelegt werden soll. Hierzu braucht es allerdings noch eine grössere Bekanntheit des grundsätzlichen Angebots von Coworking Spaces. Diese kann durch noch mehr Öffentlichkeitsarbeit und gezieltes Marketing erreicht werden, was bedingt, dass die Zusammenarbeit zwischen den Coworking Spaces noch verstärkt wird. Als einzelne Anbieter werden sie weniger Ressourcen und Reichweite haben als im Verbund. Das heisst, dass Dachorganisationen wie Coworking Switzerland und VillageOffice vermehrt noch Unterstützung in diesem Bereich leisten müssten und sich die regionalen Coworking Spaces stärker austauschen und gemeinsame Kommunikationsmassnahmen durchführen sollten.

Die Bündelung von Angeboten sind sowohl aus ökonomischen als auch aus gesellschaftlichen Überlegungen sinnvoll. Dadurch können Synergien genutzt und Kosten gespart werden, was einerseits zu regionaler Entwicklung, andererseits zu einer Verbesserung der finanziellen Situation von Coworking Spaces führen kann. Es kommt aber auch zu Treffen die ohne das zentrale Angebot eventuell nicht entstehen würden. Damit ein Coworking Space eine solche Treffpunktfunktion einnehmen kann, muss er sich jedoch in einer grösseren Gemeinde mit zahlreichen Personenbewegungen befinden. Ansonsten ist der Bedarf für sämtliche Angebote eines Coworking Spaces zu gering. Diese Erkenntnis beisst sich etwas mit der Hoffnung, dass die Abwanderung aus dem ländlichen Raum durch Coworking Spaces gestoppt werden kann. Ein besonderes Bedürfnis nach Zusatzangeboten ist in den drei untersuchten Fällen vor allem im Bereich der Digitalisierung erkennbar, sei dies für Unternehmen wie auch für Privatpersonen.

Die zusätzlichen Dienstleistungen werden in vier Kategorien unterteilt und decken verschiedene Bedürfnisse ab. Die *Business Services* beinhalten vorwiegend die Vermietung der Räumlichkeiten an Dritte, die diese mit

Inhalten bespielen oder für eigene Bedürfnisse nutzen. Die *Corporate Services* enthalten Beratungsdienstleistungen wie auch Schulungsangebote, die im Falle der drei untersuchten Fälle, vor allem dem Bereich der Digitalisierung zugeordnet werden können. Die *Personal Services* hingegen sind komplementäre Angebote zum Coworking Space, die einen ausgewogenen Arbeitsalltag ermöglichen sollen und die Vorzüge des Standortes ausspielen. Die *Social Services* schliesslich umfassen soziale Dienstleistungen, die entweder für die gesamte Bevölkerung oder für Teile davon (z.B. Ältere Menschen, Kinderbetreuung) relevant sind und vor allem aufgrund der Niederschwelligkeit im Coworking Space angeboten werden sollen. Für die verschiedenen Dienstleistungen werden mögliche Geschäftsmodelle und Finanzierungsformen diskutiert und für die untersuchten Fälle aufgezeigt. Allerdings gilt es festzuhalten, dass der Aspekt des ungezwungenen Zusammentreffens an einem Ort per se keine Dienstleistung darstellt, für eine Treffpunktfunktion eines Coworking Spaces jedoch von grosser Bedeutung ist.

Bei der Betrachtung der Akteure ist der grosse Einsatz, der an Freiwilligenarbeit geleistet wird, hervorzuheben. Als wichtigste Akteurin in der Zusammenarbeit mit Coworking Spaces wird die Gemeinde gesehen und die Zusammenarbeit mit Politik und Gemeinde als Grundvoraussetzung eingeschätzt. Nebst der *öffentlichen Verwaltung*, zu der auch die Kantone und der Bund zählen, sind auch die *Unternehmen* und die *NPO* wichtig, da sie zusätzliche Dienstleistungen und Vermittlungsangebote zum Teil eigenständig, zum Teil in Zusammenarbeit mit dem Coworking Space anbieten können. VillageOffice, die SAB und weitere Organisationen leisten einen wichtigen Beitrag und werden die weitere Entwicklung entscheidend mitprägen. Als vierte Akteurs-Kategorie wird schliesslich die *Zivilgesellschaft* gesehen, die durch die Nutzung der Angebote die Räumlichkeiten belebt und eine Treffpunktfunktion erst ermöglicht. Für die Zukunft stellt sich vor allem die Frage, welche Rolle der Staat einnehmen wird. Bis anhin wurden Coworking Spaces je nach Kanton und Standortgemeinde unterschiedlich unterstützt, in vielen Fällen kommt dabei die NRP zum Tragen und unterstützt Coworking Space-Initiativen beim Aufbau. Die Diskussion, ob Coworking Spaces als Service Public zu werten sind, befindet sich in der Anfangsphase und könnte die Rolle des Staates, egal ob auf kommunaler, kantonaler oder eidgenössischer Ebene, zukünftig verändern.

Beitrag und Grenzen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur allgemeinen Forschung von Coworking Spaces im ländlichen Raum. Aufgrund der (noch) geringen Nutzungszahlen kämpfen eine Vielzahl an Coworking Spaces mit der Rentabilität. Die Erkenntnisse aus den bearbeiteten Forschungsfragen können zu einer besseren Auslastung, einem rentableren Betrieb und schlussendlich dem langfristigen Bestehen verhelfen. Dabei wurde der Bedarf an zusätzlichen Dienstleistungen aufgezeigt und mögliche Zusatzleistungen eruiert, fallstudienübergreifend bewertet und ein mögliches Vorgehen für die Umsetzung präsentiert. Diese erste Sammlung an zusätzlichen Dienstleistungen und Vermittlungsangeboten kann als Denkanstoss für Betreibende von Coworking Spaces dienen. Mit dem Vorgehen für die Bewertung der Ideen kann zudem eine Priorisierung vorgenommen werden, wobei stets gilt, die Zusatzleistungen pro Standort individuell zu erarbeiten. Weiter wurden die für den Aufbau von zusätzlichen Dienstleistungen relevanten Akteure untersucht und in vier Kategorien eingeteilt. Auch mögliche Geschäftsmodelle und Finanzierungsmodelle wurden im Abgleich mit der Literatur diskutiert. Schliesslich wurde aufgezeigt, dass es für den Aufbau von Coworking Spaces grundsätzlich genügend

finanzielle Mittel in Form von Anschubfinanzierungen gibt, aber bei der Finanzierung des operativen Betriebs Lücken bestehen.

Als klare Limitation dieser Arbeit ist die Erarbeitung der Resultate anhand von drei Fallbeispielen zu nennen. Demnach können die Ergebnisse nicht für alle Coworking Spaces im ländlichen Raum generalisiert werden, sondern zeigen einen vertieften Einblick in die untersuchten drei Fälle. Dadurch können noch zahlreiche weitere Zusatzangebote sowie Akteure lokal wichtig sein, die in dieser Arbeit nicht genannt wurden.

Ausblick und weitere Forschungsfragen

Die vergangenen Monate mit der Corona-Pandemie haben der Digitalisierung in vielen Bereichen Aufschwung gegeben. Insbesondere in der Dienstleistungsbranche wurde, wo immer möglich, im Homeoffice gearbeitet. Aktuelle Umfrageresultate zeigen nun, dass rund zwei Drittel der Angestellten, die im Homeoffice arbeiten, auch nach der Corona-Krise zumindest teilweise von zuhause arbeiten wollen (Bosshardt, et al., 2020, S. 58). Dies könnte eine Chance für sämtliche Coworking Spaces sein, nicht nur für jene im ländlichen Raum. Durch die Vernetzungen, den Austausch und die allgemeine wirtschaftliche Lage könnten so (soziale) Innovationen entstehen. Allerdings bleiben der Aufbau sowie der operative Betrieb von Coworking Spaces im ländlichen Raum eine grosse Herausforderung und es ist weiterhin ein grosser Einsatz und viel Herzblut der verschiedenen Akteure notwendig. Mit der Erarbeitung des Themas haben sich zudem die folgenden, weiteren Forschungsfragen aufgedrängt, die in weiteren Studien bearbeitet werden könnten:

- Welchen Einfluss hat die Corona-Krise auf die Nutzung von Coworking Spaces im ländlichen Raum und generell auf die Form wie wir heute und in Zukunft arbeiten?
- Welchen Einfluss haben Coworking Spaces auf die Zweitwohnungsnutzung und die Interaktion sowie Integration der Zweitwohnungsbesitzenden?
- Wie wird die Zusammenarbeit zwischen private Betreibenden und dem Staat ausgestaltet, wenn Coworking Spaces als Service Public gelten?
- Welche Entwicklungen geschehen in Coworking Spaces im ländlichen Raum über einen längeren Zeitraum (in Form einer Langzeit-Fallstudie)?

Literaturverzeichnis

Amstad, C. (2019). *Erfolgsfaktoren von Coworking Spaces in ländlichen und städtischen Gemeinden ausserhalb Agglomerationen.* Luzern: Hochschule Luzern - Wirtschaft.

Boa, T., Grossenbacher, T., Hintz, M., & Wepfer, A. (24. 09. 2015). *SRF.ch*. Abgerufen am 05. 04. 2020 von Stadt und Land sind politisch in festen Händen: https://www.srf.ch/news/infografik/stadt-und-land-sind-politisch-in-festen-haenden

Bolz, U., & Eicher, B. (22. 05. 2020). *SGVW - Die Wissensplattform im öffentlichen Sektor*. Abgerufen am 22. 05. 2020 von Partnerschaftsmodelle Staat und Wirtschaft: Entwicklungen im Jahr 2019: https://www.sgvw.ch/2020/05/22/partnerschaftsmodelle-staat-und-wirtschaft-entwicklungen-im-jahr-2019/

Bosshardt, L., Bühler, G., Bütikofer, S., Craviolini, J., Hermann, M., Krähenbühl, D., . . . Wüest, B. (2020). *Die Schweiz und die Corona-Krise.* Zürich: Forschungsstelle sotomo. Abgerufen am 27. 05. 2020 von https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2020/05/SRG_sotomo_Monitoring_Coronakrise_W3_web.pdf

Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2016). *Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. doi:https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y

Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (2005). *Monitoring ländliche Räume.* Bern. Abgerufen am 04. 11. 2019 von are.admin.ch: https://www.are.admin.ch/are/de/home/laendliche-raeume-und-berggebiete/grundlagen-und-daten/monitoring-laendliche-raeume.html

Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (2012). *Monitoring Ländlicher Räume.* Bern. Abgerufen am 29. 09. 2019 von https://www.are.admin.ch/are/de/home/laendliche-raeume-und-berggebiete/grundlagen-und-daten/monitoring-laendliche-raeume.html

Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (09. 08. 2013). *Monitoring ländliche Räume.* Abgerufen am 28. 10. 2019 von are.admin.ch: https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/laendlicher_raum/daten_zur_typologiedeslaendlichenraumes.xlsx.download.xlsx/daten_zur_typologiedeslaendlichenraumes.xlsx

Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (online). *Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete*. Abgerufen am 04. 11. 2019 von are.admin.ch: https://www.are.admin.ch/are/de/home/laendliche-raeume-und-berggebiete/strategie-und-planung/politik-des-bundes-fuer-die-laendlichen-raeume-und-berggebiete.html

Bundesamt für Statistik BFS. (05. 2017). *Raumgliederungen der Schweiz.* Abgerufen am 07. 05. 2020 von Gemeindetypologie und Stadt/Land-Typologie 2012: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.2543323.html

Bundesamt für Statistik BFS. (17. 05. 2019). *Erwerbstätige nach Wohn- und Arbeitsgemeinde*. Abgerufen am 05. 04. 2020 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/personenverkehr/pendlermobilitaet.assetdetail.8507273.html

Bundesamt für Statistik BFS. (01. 01. 2020). *Regionale Porträts und Kennzahlen*. Von Gemeindeporträts: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/regionalstatistik/regionale-portraets-kennzahlen/gemeinden/gemeindeportraets.html abgerufen

Bundesamt für Umwelt BAFU. (02. 10. 2018). *Ländlicher Raum*. Abgerufen am 04. 11. 2019 von bafu.admin.ch: https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/landschaft/fachinformationen/landschaftsqualitaet-erhalten-und-entwickeln/nachhaltige-nutzung-der-landschaft/laendlicher-raum.html

Burns, J. M. (2012). Cross-Case Synthesis and Analysis. In A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe, *Encyclopedia of Case Study Research* (S. 265-266). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi:https://dx.doi.org/10.4135/9781412957397.n98

Corradini, P. (2018). Coworking Spaces in ländlich geprägten Räumen - Ein Instrument der Regionalentwicklung? In H. Pechlaner, & E. Innerhofer, *Temporäre Konzepte - Coworking und Coliving als Perspektive für die Regionalentwicklung* (S. 142-153). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Coworking Steckborn. (online). *coworking-steckborn.ch*. Abgerufen am 09. 04. 2020 von Angebot: https://coworking-steckborn.ch/

Coworking Switzerland. (online). *Manifesto*. Abgerufen am 01. 11. 2019 von coworking.ch: https://coworking.ch/manifesto/

Coworking Switzerland und Deskmag. (07. 2018). *coworking.ch*. Abgerufen am 13. 10. 2019 von The swiss coworking scene: 2017 study results: https://coworking.ch/wp-content/uploads/2018/07/PressReleaseJuly2018_DE.pdf

coworking.jetzt. (online). *Dorf-Büros bringen Coworking Spaces in den ländlichen Raum*. Abgerufen am 04. 11. 2019 von coworking.jetzt: https://www.coworking.jetzt/coworking/dorf-bueros-coworking-spaces-rheinland-pfalz/

Crossiety AG. (online). *Crossiety*. Abgerufen am 11. 04. 2020 von https://www.crossiety.ch/

Dahme, H.-J., & Wohlfahrt, N. (2015). *Soziale Dienstleistungspolitik - Eine kritische Bestandsaufnahme.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Denzin, N. K. (1989). *The Research Act (3. Auflage).* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Der Bundesrat (a). (30. 10. 2019). *Schnelleres Internet in der Grundversorgung ab 2020*. Abgerufen am 04. 11. 2019 von admin.ch: https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-76844.html

Der Bundesrat (b). (21. 08. 2019). *Work Smart und Village Office*. Abgerufen am 04. 11. 2019 von parlament.ch: https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20193628

Dienststelle für Statistik (a). (online). *Bezirke und Gemeinden*. Abgerufen am 05. 04. 2020 von https://statistik.tg.ch/verzeichnisse/bezirke-und-gemeinden.html/6777

Dienststelle für Statistik Thurgau (b). (online). *Thurgauer Themenatlas*. Abgerufen am 05. 04. 2020 von Regionenporträt - Bevölkerung: Stand und Entwicklung: https://themenatlas.tg.ch/#c=report&chapter=p10&report=r01&selgeo1=gde.4864&selgeo2=kt.tg

DIN Deutsches Institut für Normung. (online). *din.de*. Abgerufen am 17. 05. 2020 von Soziale Dienstleistungen: https://www.din.de/de/service-fuer-anwender/normungsportale/dienstleistungsportal/dienstleistungsfelder/soziale-dienstleistungen

E-Government Schweiz. (online). Abgerufen am 14. 10. 2019 von E-Government Schweiz: https://www.egovernment.ch/de/dokumentation/rechtliche-fragen/zusammenarbeit/public-private-partnership-ppp/

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK. (online). *Ein guter Service public - das Markenzeichen der Schweiz*. Abgerufen am 04. 11. 2019 von uvek.admin.ch: https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/bundesnahe-betriebe/guter-service-public.html

Engstler, M., & Mörgenthaler, L. (2018). *Kreativwirtschaft im ländlichen Raum: Kommunikationskonzept und Förderansätze.* Stuttgart: Hochschule der Medien.

Flick, U. (2016). *Qualitative Forschung - Eine Einführung.* Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research.* SAGE Publications. Abgerufen am 31. 03. 2020 von https://www.researchgate.net/publication/221931884_Five_Misunderstandings_About_Case-Study_Research

Fondation KISS. (online). *Fondation KISS.* Abgerufen am 11. 04. 2020 von https://fondation-kiss.ch/

Fuzi, A. (2015). *Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales.* Regional Studies, Regional Science. Taylor & Francis. doi:https://doi.org/10.1080/21681376.2015.1072053

Gawell, M. (2014). Soci(et)al Entrepreneurship and Different Forms of Social Enterprise. In A. Lundström, C. Zhou, Y. von Friedrichs, & E. Sundin, *Social Entrepreneurship - Leveraging Economic, Political, and Cultural Dimensions* (S. 23-42). Springer International Publishing Switzerland.

Gemeinde Adelboden. (online). *Portrait*. Abgerufen am 05. 04. 2020 von Zahlen und Fakten: https://www.3715.ch/de/portrait/zahlenundfakten/

Gemeinde Meiringen. (online). *Meiringen.ch*. Abgerufen am 05. 04. 2020 von Gemeinde in Zahlen: https://www.meiringen.ch/gemeindeinzahlen

Heinze, R. G., Schneiders, K., & Grohs, S. (2011). Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat - Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In H. Hackenberg, & S. Empter (Hrsg.), *Social Entrepreneurship - Social Business : für die Gesellschaft unternehmen* (S. 86-102). Wiesbaden: Springer VS.

Hoffmeyer-Zlotnik, J. H. (2009). Teilnehmende Beobachtung: Das Protokollieren. Mannheim: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialforschung. Abgerufen am 22. 04. 2020 von https://www.yumpu.com/de/document/read/3342136/teilnehmende-beobachtung-das-protokollieren

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In J. Howaldt, & H. Jacobsen, *Soziale Innovation - Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 87-108). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

htr hotelrevue. (21. 06. 2019). *Tourist Center mit Coworking-Space kombiniert*. Abgerufen am 21. 06. 2019 von htr.ch: https://www.htr.ch/story/tourist-center-mit-coworking-space-kombiniert-23845.html

Hubschmid, E., & Lacentra, S. (Januar/Februar 2020). Mountain Co-Working Spaces als Treiber für die Regionalentwicklung im digitalen Zeitalter. (S. A. (SAB), Hrsg.) *Montagna*, S. 20-21. Abgerufen am 20. 03. 2020 von http://www.sab.ch/montagna/archiv.html

Jähnke, P., Christmann, G. B., & Balgar, K. (2011). Zur Einführung: Social Entrepreneurship und Raumentwicklung. In P. Jähnke, G. B. Christmann, & K. Balgar (Hrsg.), *Social Entrepreneurship - Perspektiven für die Raumentwicklung* (S. 7-19). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Josef, B., Sapegina, A., Back, A., & Weibel, A. (2019). *Coworking aus Unternehmenssicht II: Out of Office - into the Flow?* St. Gallen: Universität St. Gallen.

Jozsa, A. (2018). *Coworking Spaces in der Schweiz - Ihre Standorte und Auswirkungen auf regionale Innovationssysteme im peripheren, altindustriellen und metropolitanen Raum.* Bern: Universität Bern.

Jungfrau Zeitung. (11. 12. 2018). *Verein Plattform Haslital informiert über seine Pläne*. Abgerufen am 04. 01. 2020 von Jungfrau Zeitung: https://www.jungfrauzeitung.ch/artikel/print/170069/

Kanton Bern. (online). *be.ch*. Abgerufen am 05. 04. 2020 von Administrative Einteilung: https://www.be.ch/portal/de/schnellzugriff/karten/regionen-und-gemeinden.html

Knecht, A. (14. 04. 2020). *bernerzeitung.ch*. Abgerufen am 14. 04. 2020 von Corona-Pause? Von wegen!: https://www.bernerzeitung.ch/corona-pause-von-wegen-354180430404

Krummenacher, J. (2019). Einführung und Überblick. In J. Krummenacher, C. Buerkli, P. Bürkler, & A. Schnyder (Hrsg.), *Management von Nonprofit-Organisationen - Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 15-34). Zürich: Seismo Verlag, Sozialwissenschaften und Gesellschaftsfragen AG.

Künzel, G. (2011). Social Entrepreneurship und Politik - Partnerschaftliches Handeln für sozialen Zusammenhalt? In P. Jähnke, G. B. Christmann, & K. Balgar, *Social Entrepreneurship - Perspektiven für die Raumentwicklung* (S. 149-154). VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Langer, A., & Eurich, J. (2015). Innovative Soziale Dienstleistungen in Europa. In B. Wüthrich, A. Jeremias, & A. Fritze (Hrsg.), *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten* (S. 89-110). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Leppert, T. (2011). Zur Wahrnehmung eines Phänomens: Förderpolitische Bedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland. In P. Jähnke, G. B. Christmann, & K. Balgar, *Social Entrepreneurship - Perspektiven für die Raumentwicklung* (S. 133-148). VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Littich, E., & Schober, C. (2013). Finanzierung von NPOs. In H. d.-O.-S. Management, R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation - Strukturen und Management* (S. 289-312). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Lundström, A., & Zhou, C. (2014). Rethinking Social Entrepreneurship and Social Enterprises: A Three-Dimensional Perspective. In A. Lundström, C. Zhou, Y. von Friedrichs, & E. Sundin, *Social Entrepreneurship - Leveraging Economic, Political, and Cultural Dimensions* (S. 71-92). Springer International Publishing Switzerland.

Martel, A. (10. 09 2019). Coworking hat sich auch in der Schweiz etabliert. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen am 22. 10. 2019 von https://www.nzz.ch/wirtschaft/coworking-schweiz-freundet-sich-mit-dem-neuen-arbeitskonzept-an-ld.1506846

Mayer, H., Tanner, B., Seidl, I., Tschumi, P., Winiger, A., Wirth, S., & Metzler, C. (online). *sozinno.unibe.ch*. Abgerufen am 17. 05. 2020 von Soziale Innovationen im Schweizer Berggebiet: https://www.sozinno.unibe.ch/index_ger.html

Millner, R., Vandor, P., & Schneider, H. (2013). Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation - Strukturen und Management* (S. 432-450). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

More-Hollerweger, E., & Rameder, P. (2013). Freiwilligenarbei in Nonprofit-Organisationen. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation - Strukturen und Management* (S. 381-399). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Mountain Hub GmbH. (online). *mountain-hub.com*. Abgerufen am 17. 05. 2020 von Mountain Hub: https://mountain-hub.com/

Ohnmacht, T., Steiger, F., von Arx, W., Petersen, S., & Karg, L. (2018). *Digitalisierung: Eine Chance für den ländlichen Raum?* Luzern: Hochschule Luzern - Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft ITW. Abgerufen am 13. 10. 2019 von https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=4062

Oldenburg, R., & Brissett, D. (1982). *The Third Place.* Abgerufen am 14. 05. 2020 von https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF00986754.pdf

Pechlaner, H., & Innerhofer, E. (2018). Die Attraktivität des Temporären und ihre Bedeutung für die Regionalentwicklung. In H. Pechlaner, & E. Innerhofer, *Temporäre Konzepte - Coworking und Coliving als Perspektive für die Regionalentwicklung* (S. 21-32). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Pelzer, C., & Burgard, N. (2014). *Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter. Netzwerke und agile Organisationsstrukturen erfolgreich nutzen.* Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-00955-7

Pennerstorfer, A., & Badelt, C. (2013). Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation - Strukturen und Management* (S. 107-123). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Plattform Haslital (a). (online). *Plattform Haslital*. Abgerufen am 21. 05. 2020 von Home: https://www.plattformhaslital.ch/

Plattform Haslital (b). (online). *Plattform Haslital*. Abgerufen am 15. 04. 2020 von Raumvermietung: https://www.plattformhaslital.ch/raumvermietung-schaufenstervermietung/

Plattform Haslital (c). (online). *Plattform Haslital*. Abgerufen am 15. 04. 2020 von Schaufenster: https://www.plattformhaslital.ch/category/schaufenster/

Plattform Haslital (d). (online). *Plattform Haslital*. Abgerufen am 15. 04. 2020 von Suche & Biete: https://www.plattformhaslital.ch/category/flohmarkt/

PuraWorka. (online). *puraworka.com*. Abgerufen am 17. 05. 2020 von PuraWorka Zermatt: https://puraworka.com/locations/switzerland/booking-zermatt/

Putz, M. (12. 09. 2018). *lead-innovation.com*. Abgerufen am 22. 05. 2020 von Bewertung von Ideen und Innovationsprojekten: https://www.lead-innovation.com/blog/bewertung-von-ideen

regiosuisse (a). (online). *Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete*. Abgerufen am 27. 10. 2019 von regiosuisse.ch: https://regiosuisse.ch/politik-fuer-die-laendlichen-raeume-und-berggebiete

regiosuisse (b). (online). *Regionale Innovationssysteme (RIS)*. Abgerufen am 04. 11. 2019 von regiosuisse.ch: https://regiosuisse.ch/regionale-innovationssysteme-ris

regiosuisse. (2014). *Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung. Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik (NRP).* Bern: regiosuisse.

Scherle, N., Pillmayer, M., & Chlupsa, C. (2018). Arbeits- und Lebenskonzept Coworking - Ausgewählte Reflexionen aus diversitäts-, destinations- und marketingspezifischer Perspektive. In H. Pechlaner, & E. Innerhofer, *Temporäre Konzepte - Cowokring und Coliving als Perspektive für die Regionalentwicklung* (S. 130-141). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Schulze, H. (31. 05. 2017). Coworking Spaces machen ländliche Gemeinden attraktiver. (A. Moser, Interviewer) Abgerufen am 21. 11. 2019 von https://www.srf.ch/news/regional/aargau-solothurn/coworking-spaces-machen-laendliche-gemeinden-attraktiver

Schürmann, M. (2013). *Coworking Space - Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter.* Luzern: Springer Gabler.

Simsa, R. (2013). Gesellschaftliche Restgrösse oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation - Strukturen und Management* (S. 125-142). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Spiegel, P. (2011). Social Business - Perspektive der innovativen Versöhnung von Ökonomie und sozialen Anliegen. In P. Jähnke, G. B. Christmann, & K. Balgar, *Social Entrepreneurship - Perspektiven für die Raumentwicklung* (S. 55-74). VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Stadtverwaltung Steckborn. (online). *Steckborn.ch*. Abgerufen am 05. 04. 2020 von Steckborn.ch: https://www.steckborn.ch/portraet/zahlen-fakten/

Stopfer, E. (27. 08. 2019). *Coworking Spaces im ländlichen Raum*. Abgerufen am 04. 11. 2019 von stadtmarketing.eu: https://www.stadtmarketing.eu/coworking-spaces/

Swiss Escape. (online). *swissescape.co*. Abgerufen am 17. 05. 2020 von Swiss Escape: https://www.swissescape.co/

Tadah AG. (online). *tadah.ch*. Abgerufen am 27. 10. 2019 von https://coworking.tadah.ch/de/

TALK (Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg) AG (a). (online). *mountain-lab.ch*. Abgerufen am 27. 04. 2020 von Arbeitsplatz: https://www.mountain-lab.ch/de/arbeitsplatz

Verein PPP Schweiz. (2017). *Das PPP-Modell – ein anderer Ansatz für öffentliche.* Abgerufen am 14. 10. 2019 von https://www.ppp-schweiz.ch/faq/

VillageOffice Genossenschaft (a). (online). *Für Immobilieneigentümer*. Abgerufen am 12. 02. 2020 von villageoffice.ch: https://villageoffice.ch/de/angebot/immobilieneigentuemer/

VillageOffice Genossenschaft (b). (online). *Für Gemeinden*. Abgerufen am 01. 11. 2019 von villageoffice.ch: https://villageoffice.ch/de/angebot/gemeinde/

VillageOffice Genossenschaft (c). (online). *Team*. Abgerufen am 28. 10. 2019 von villageoffice.ch: https://villageoffice.ch/de/ueber-uns/team/jenny-schaepper/

Vu, T. T., Ohnmacht, T., von Arx, W., & Endrissat, N. (2019). *"Local Office With Soul" - Business Model Innovation of Coworking Spaces in Switzerland.* Luzern: Hochschule Luzern, Institut für Tourismuswirtschaft.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods.* SAGE Publications: Thousand Oaks, California.

Zeller, A. (02. 07. 2018). *Neue Chance für das Gewerbe?* Abgerufen am 04. 11. 2019 von hallowil.ch: https://hallowil.ch/neue-chance-fur-das-gewerbe.html

Zhai, W. (2017). *A Study of the Co-Working Operating Model.* Massachusetts Institute of Technology.

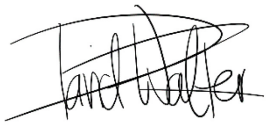
Anhang

Der Anhang ist gemäss dem «Reglement für das Master-Thesis-Projekt» in einer separaten Datei gespeichert.

Eidesstattliche Erklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Mithilfe Dritter verfasst habe, dass ich alle verwendeten Quellen sowie alle verwendete Literatur angegeben habe, dass ich das Vertraulichkeitsinteresse des Auftraggebers wahren und die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektieren werde.»

Luzern, 8. Juni 2020



David K. Walter