

Fokusthema 2021: Das Potenzial von «New Work» für den Bündner Tourismus aus Perspektive der Nachfrageseite

Im Rahmen des Leistungsauftrags des Amts für Wirtschaft und Tourismus (AWT)
Graubünden 2019–2021

Abschlussbericht, Juni 2022

Onna Rageth, Norbert Hörburger, Gian-Reto Trepp, Marcelle Christen Einsiedler



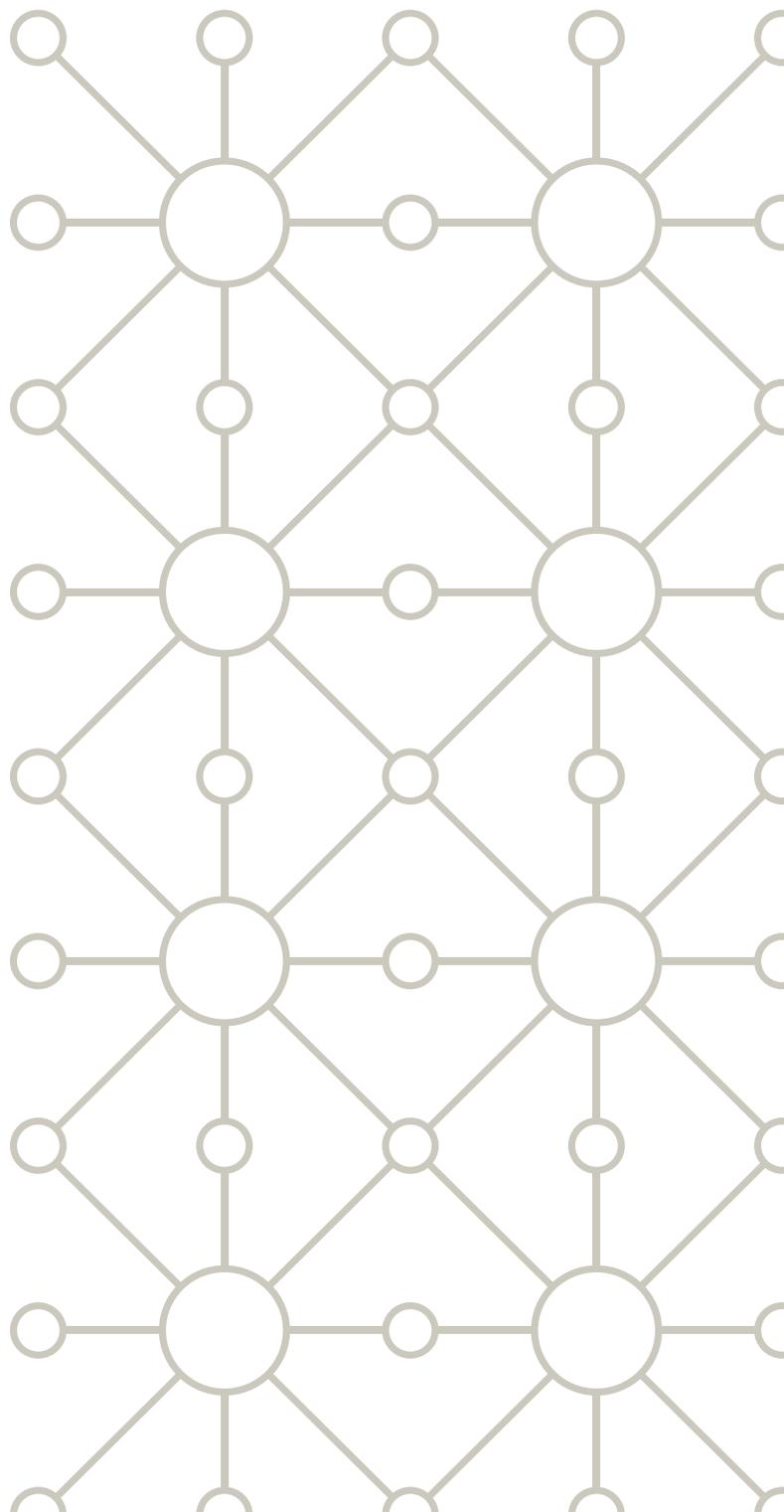
Fachhochschule Graubünden
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)
Comercialstrasse 22
7000 Chur
Schweiz
T +41 81 286 24 24
itf@fhgr.ch



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

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

© FH Graubünden, Dezember 2021



swissuniversities



Inhaltsverzeichnis

I	Abbildungsverzeichnis	i
II	Tabellenverzeichnis	ii
III	Abkürzungsverzeichnis	iii
	Abstract	1
1	Einleitung	2
2	Neue Arbeitsformen – räumliche und zeitliche Flexibilisierung	4
3	Methodik	6
4	Ergebnisse	7
5	Diskussion zentraler Erkenntnisse	34
6	Zusammenfassung	39
7	Bibliografie	44
8	Anhang	iv
	8.1 Semistrukturierter Interviewleitfaden	iv
	8.2 Quantitative Umfrage	vii

I Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Frage: «Wie häufig praktizieren Sie aktuell mobiles Arbeiten?» aus der quantitativen Umfrage.	12
Abbildung 2	Frage: «An welchen Tagen praktizieren Sie aktuell bevorzugt mobiles Arbeiten?» aus der quantitativen Umfrage.	13
Abbildung 3	Frage: «In welchem Ausmass möchten Sie zukünftig gerne mobil arbeiten?» aus der quantitativen Umfrage.	14
Abbildung 4	Frage: «Haben Sie bereits Erfahrungen mit Workation gemacht?» aus der quantitativen Umfrage.	15
Abbildung 5	Frage: «Einschätzung Workation» aus der quantitativen Umfrage.	16
Abbildung 6	Frage: «Einstellung zu Workation» aus der quantitativen Umfrage.	17
Abbildung 7	Frage: «In welchem Kanton haben Sie Ihren Wohnsitz?» aus der quantitativen Umfrage.	18
Abbildung 8	Frage: «Besitzen Sie (zudem) eine Zweitwohnung im Kanton Graubünden?» aus der quantitativen Umfrage.	19
Abbildung 9	Frage: «Verbundenheit zu Graubünden» aus der quantitativen Umfrage.	20
Abbildung 10	Frage: «Ich praktiziere im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit bereits heute Workation in Graubünden (Kurz- und/oder Langzeitaufenthalte)» aus der quantitativen Umfrage.	21
Abbildung 11	Frage: «Ich kann mir vorstellen, im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit (auch) zukünftig in Graubünden Workation zu praktizieren (Kurz- und/oder Langzeitaufenthalte)» aus der quantitativen Umfrage.	22
Abbildung 12	Frage: «Ferienort für Workation» aus der quantitativen Umfrage.	23
Abbildung 13	Frage: «Welcher Zeitraum kommt für Ihren Workation-Aufenthalt in Frage resp. würde dafür in Frage kommen?» aus der quantitativen Umfrage.	24
Abbildung 14	Frage: «Welche Unterkunft bevorzugen Sie für Ihren Workation-Aufenthalt resp. würden Sie dafür bevorzugen?» aus der quantitativen Umfrage.	25
Abbildung 15	Frage: «Wie häufig reisen Sie für einen Workation-Aufenthalt nach Graubünden resp. wie häufig würden Sie nach Graubünden reisen?» aus der quantitativen Umfrage.	26
Abbildung 16	Frage: «Wie lange verweilen Sie (jeweils) für einen Workation-Aufenthalt in Graubünden resp. wie lange würden Sie in Graubünden verweilen?» aus der quantitativen Umfrage.	27
Abbildung 17	Frage: «Welche Aktivitäten interessieren Sie an einem Workation-Aufenthalt am meisten resp. würden Sie an einem Workation-Aufenthalt am meisten interessieren?» aus der quantitativen Umfrage.	28
Abbildung 18	Frage: «Geschlecht» aus der quantitativen Umfrage.	29
Abbildung 19	Frage: «Wie alt sind Sie?» aus der quantitativen Umfrage.	30
Abbildung 20	Frage: «Bildungsabschluss» aus der quantitativen Umfrage.	31
Abbildung 21	Frage: «Die Branche, in der ich tätig bin» aus der quantitativen Umfrage.	32
Abbildung 22	Frage: «Meine Position im Unternehmen» aus der quantitativen Umfrage.	33

II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Pull und Push Faktoren in Bezug auf 'remote work'	5
Tabelle 2	Kategorie «Gesetzlicher Rahmen» und zugeordnete Subkategorien	8
Tabelle 3	Kategorie «Unternehmenskultur» und zugeordnete Subkategorien	8
Tabelle 4	Kategorie «Mitarbeitenden-Profile und -verhaltensweisen» und zugeordnete Subkategorien	9
Tabelle 5	Kategorie «Arbeit 4.0 im Informationszeitalter» und zugeordnete Subkategorien	10
Tabelle 6	Kategorie «Verschmelzung von Arbeit und Ferien (Workations)» und zugeordnete Subkategorien	11
Tabelle 7	Kategorie «Gesetzlicher Rahmen» und deren Erkenntnisse	35
Tabelle 8	Kategorie «Unternehmenskultur» und deren Erkenntnisse	36
Tabelle 9	Kategorie «Mitarbeitenden-Profile und -verhaltensweisen» und deren Erkenntnisse	37
Tabelle 10	Kategorie «Arbeit 4.0 im Informationszeitalter» und deren Erkenntnisse	38
Tabelle 11	Kategorie «Verschmelzung von Arbeit und Ferien (Workations)» und deren Erkenntnisse	38

III Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
mA	mobiles Arbeiten
USP	Unique Selling Proposition/Point

Abstract

Der durch die Corona-Pandemie ausgelöste Digitalisierungsschub profilierte das Thema «New Work» (zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten, Verschmelzung von Arbeit und Freizeit etc.) und machte es sozusagen salonfähig. Die Thematik hat an Relevanz massiv zugenommen und folglich ist die Analyse des Phänomens sowie dessen Potenzial für den Bündner Tourismus naheliegend. Aufgrund dessen wurde entschieden, das Hauptaugenmerk des Fokusthemas 2021 auf obengenannte Entwicklung zu lenken, mit speziellem Fokus auf die Arbeitgebenden-Sicht.

Entsprechend wurde folgende Hauptfragestellung bearbeitet:

Inwiefern können Hotels und Ferienwohnungsanbieter im Kanton Graubünden vom Trend zum ortsunabhängigen Arbeiten profitieren?

Die relevanten Unterfragen für Graubünden hierzu lauten:

- a) Welches Potential bergen ortsflexible Personen in Bezug auf die Nachfrage nach (Langzeit-)Aufenthalten in Hotels und Ferienwohnungen?
- b) Welche Voraussetzungen müssen anbieterseits für (Langzeit-)Aufenthalte im Bereich «Workation» gegeben sein?
- c) In welchem Ausmass ist ortsunabhängiges Arbeiten nur eine kurzfristige Erscheinung oder inwiefern stellt es einen anhaltenden Trend dar?

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass durchaus bereits ein Potenzial von zeit- sowie ortsflexiblen Personen in Bezug auf die Nachfrage nach Aufenthalten in Hotels und Ferienwohnungen im Kanton Graubünden spürbar ist. Der Fokus liegt dabei jedoch meistens auf dem Ferienaspekt (innerhalb des Kofferwortes «Workation») und weniger auf der Dimension 'Arbeit'. Das heisst, dass gerade Langzeitaufenthalte, welche in Bezug auf «New Work» vor allem selbständig Arbeitenden zugeschrieben werden könnten, die Minderheit darstellen, da diese die Dimension 'Arbeit' aufgrund finanzieller Notwendigkeiten zwangsläufig priorisieren müssen. Grund dafür sind die sehr hohen Mietkosten, welche es für diese Zielgruppe unattraktiv macht, längere Zeit in Graubünden zu verbringen. Allgemein wurden die notwendigen Ausgaben für die Unterkunft als Haupthinderungsgrund genannt, weshalb es nicht zu mehr Aufenthalten mit Fokus «Verschmelzung von Arbeit und Ferien» im Kanton Graubünden kommt.

Da zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten voraussichtlich einen anhaltenden Trend verspricht, lohnt es sich, entsprechende Prämissen umzusetzen und nach Lösungen zu suchen, welche dem Bündner Tourismus in Form von wiederkehrenden Gästen, aber auch verlängerten Aufenthalten, dienlich sind.

Der vorliegende Schlussbericht fasst die Ergebnisse und daraus resultierenden Erkenntnisse der im Rahmen des Fokusthemas 2021¹ generierten Primärdaten zusammen.

¹ Das jährlich festzusetzende Fokusthema ist Bestandteil des Leistungsauftrags des Kantons Graubünden an das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden für die Periode 2019-2021.

1 Einleitung

Das klassische Büro, welches vor Anfang 2020 bestand und in sich eine lange Entwicklungsphase aufweist (beginnend mit einzeln abgegrenzten Zellenstrukturen, über Grossraumbüros bis hin zu heutigen hybriden Konzepten), befindet sich in vielen Branchen im Wandel. Letzteres sowohl auf die Infrastruktur als auch auf die immaterielle Zusammenarbeit bezogen. Die Corona-Pandemie gilt mittlerweile als Treiber einer zunehmend digitalisierten Gesellschaft und hat damit auch die Art und Weise wie Wissensarbeitende oder Menschen in Verwaltungstätigkeiten ihre Arbeit tätigen, nachhaltig verändert (vgl. Regiosuisse 2020).

Das digitale Zeitalter und damit inhärent der vierte Wirtschaftssektor zwingen Arbeitgebende, sich mit neuen Formen des Arbeitens auseinanderzusetzen. Die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeit verschwimmen, das Arbeitszeitmodell «nine to five» wird immer seltener praktiziert und Arbeitgebende in vielen Berufsfeldern fangen an, die durch die Digitalisierung gewonnene räumliche sowie zeitliche Flexibilität in ihrem Alltag zu schätzen. Die Etablierung von diversen Schlagworten, wie «Workation» oder «Bleisure» versuchen diese neuartigen Phänomene zu definieren sowie einzugrenzen. Das Büro als Arbeitsort hat durch die Corona-Pandemie eine spezifischere Aufgabe erhalten, welche durch folgendes Zitat eindrücklich aufgezeigt wird: «I am in the office today. I will answer your email when I return to my home office» (vgl. Josef 2021). Folglich kann das Büro als räumliche Schnittstelle eines Teams angesehen werden, an dem man sich für informelle Gespräche, persönlichen Austausch oder kreative Meetings trifft. Das Home-Office² hingegen ist derjenige Ort, an dem man ungestört und damit konzentriert arbeitet. Das Arbeiten im digitalen Zeitalter benötigt Fähigkeiten, die trainiert sein wollen: Umgang mit Informationsflut, «boundary management»³ und digital-soziale Kollaboration, um nur drei zu nennen. Die zeitliche sowie räumliche Flexibilisierung von Wissens- und Büroarbeit hat zur Folge, dass sich neue Orte eröffnen, an denen der beruflichen Tätigkeit nachgegangen werden kann. Im Rahmen des Fokusthemas 2021 wurden Fragestellungen erörtert, welche sich auf die Nachfrageseite des Phänomens «Workation» beziehen, dies in Abgrenzung zur Grundlagenstudie «New Work – Touristisches Potenzial für Graubünden», welche sich auf die Angebotsseite im Kanton Graubünden fokussiert. Für Graubünden, derjenige Kanton mit der grössten Anzahl an Zweit- und Ferienwohnungen schweizweit, ist in diesem Zusammenhang die Beurteilung von neuen Geschäftsmöglichkeiten im Rahmen bestehender Beherbergungsbetriebe zentral, weshalb folgende Forschungsfrage im Zentrum stand:

Inwiefern können Hotels und Ferienwohnungsanbieter im Kanton Graubünden vom Trend zum ortsunabhängigen Arbeiten profitieren?

Die relevanten Unterfragen für Graubünden hierzu lauten:

- a) Welches Potential bergen ortsflexible Personen in Bezug auf die Nachfrage nach (Langzeit-)Aufenthalten in Hotels und Ferienwohnungen?
- b) Welche Voraussetzungen müssen anbieterseits für (Langzeit-)Aufenthalte im Bereich «Workation» gegeben sein?

² Home-Office ist ein eingedeutschter Begriff. Im Englischen würde man eigentlich von *working from home* sprechen.

³ Unter «boundary management» versteht man verschiedene theoretische Erkenntnisse, aber auch praktische Umsetzungen, mit denen Menschen teilweise kritische Grenzen zwischen ihren verschiedenen Lebensbereichen verwalten (Arbeits- und Privatwelten etc.).

- c) In welchem Ausmass ist ortsunabhängiges Arbeiten nur eine kurzfristige Erscheinung oder inwiefern stellt es einen anhaltenden Trend dar?

Um diese Fragestellungen bearbeiten zu können, wurden 12 Unternehmen in der Schweiz, vornehmlich aus dem Raum Zürich, interviewt; damit konnte die Arbeitgeberseite beleuchtet werden, und zwar eine aus einem für Graubünden geografisch gesehen interessanten Ballungsgebiet. Es wurde darauf geachtet, Unternehmen, welche unterschiedlichen Wirtschaftssektoren angehören, für ein Interview zu gewinnen. Um die Arbeitnehmendenseite zu erfassen, wurde eine Umfrage durchgeführt, welche insgesamt 125 Fragebogen generierte (48 davon vollständig ausgefüllt, 78 fast-vollständig ausgefüllt und 47 nur teilweise ausgefüllt). Die Beleuchtung der Nachfrage hinsichtlich New-Work-Angeboten in Graubünden differenziert den vorliegenden Bericht von der ebenfalls vom Amt für Wirtschaft und Graubünden (AWT) in Auftrag gegebenen Grundlagenstudie des Instituts für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden, welche sich explizit auf die Angebotsseite und das touristische Potenzial von New Work für den Kanton fokussiert.

2 Neue Arbeitsformen – räumliche und zeitliche Flexibilisierung

Die Corona-Pandemie hat als globaler Katalysator für das Voranschreiten einer Entwicklung gesorgt, die auch schon vor Ende 2019 ihren Anfang nahm: Das Aufkommen von zunehmend flexiblen Arbeitszeitmodellen. Laut einer Studie von Deloitte (2021a) sollten Unternehmen sich darauf konzentrieren, ihre Personalverwaltung nicht mehr auf dem Modell der physischen Präsenz am Arbeitsplatz ausrichten, sondern vielmehr auf ein Konzept übergehen, welches sich 'model based on alignment' nennt. Dies bedeutet, dass Arbeitnehmende das übergeordnete Ziel und die Ausrichtung des Unternehmens und ihre Rolle darin erkennen, dies unabhängig davon, ob sie an einer Besprechung in der Unternehmenszentrale teilnehmen, eine Videokonferenz von ihrem Küchentisch aus abhalten oder ihr Ferienhaus für konzentriertes Nachdenken nutzen (vgl. Kosner 2020). Die Weiterentwicklung des Arbeitens bedingt neue Lebens- und Karrierekompetenzen, welche von Scharnhorst (2021) explizit für die spezifischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts definiert wurden: soziale und interkulturelle Kompetenzen; Initiative und Selbststeuerung; Produktivität und Verantwortlichkeit; Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Als transversal werden Kompetenzen bezeichnet, die für alle Individuen in modernen Wissensgesellschaften als zentral erachtet werden, um private, gesellschaftliche und berufliche Situationen bewältigen und mitgestalten zu können (vgl. Scharnhorst & Kaiser 2018). Transversale Kompetenzen bedingen, dass ein Individuum gelernt hat, den ursprünglich begrenzten Anwendungsbereich einer einzelnen Kompetenz zu erweitern, sodass vorhandenes Wissen und Können auf neue Problemstellungen angepasst werden kann (Scharnhorst 2021). Dies bildet jedoch erst die Grundlage für viele Arbeitende in der Schweiz, die interpersonellen Fähigkeiten müssen ebenfalls gegeben sein, was durch die Entwicklung sowie Förderung von entsprechenden Kompetenzen unterstrichen wird.

Die gesellschaftliche Akzeptanz von 'remote work', sprich Arbeit, welche nicht zwingend im Büro erledigt wird, hat dazu geführt, dass Arbeitgebende zunehmend auf die Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmenden eingehen müssen; Freie Arbeitszeiten und Home-Office gehören für 40 Prozent der Angestellten in der Schweiz zu den wichtigsten Kriterien beim Jobwechsel und sind höher priorisiert als der Lohn (Walters 2022). Obschon dies nun mittlerweile allgemein bekannt ist, verhalten sich manche Unternehmen 'shybrid', ein Ausdruck, welcher eine Zwickmühle beschreibt: shy und hybrid, zwei Konzepte, die sich nicht vertragen, da unklare Arbeitszeit-Reglemente zu Unsicherheit und Unzufriedenheit auf Seiten der Arbeitnehmenden führt (vgl. Green 2021). Allgemein kann festgestellt werden, dass bei manchen Firmen noch keine klaren Weisungen für Wissensarbeitende bestehen, obschon mehr als 55% der in der Schweiz tätigen Arbeitenden eine wissensintensive Tätigkeit ausüben, welche rein theoretisch ihrer Arbeit ortsunabhängig nachgehen könnten (Josef 2021). Das Bundesamt für Statistik spricht von «Teleheimarbeit», einem Ausdruck, der dann gegeben ist, wenn von zu Hause aus Daten mit dem Arbeit- oder Auftraggeber ausgetauscht werden (Bundesamt für Statistik 2022a).

Als üblicher Arbeitsort gilt gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) der Ort, an dem mindestens 50% der Arbeitszeit geleistet wird, unabhängig von der Art der Arbeit (ibid.). In der Tabelle «Teleheimarbeit 2001-2021» stellt das Bundesamt für Statistik dar, dass sich im Jahr 2020 34.1% der Arbeitnehmenden und Selbstständigen in Teleheimarbeit befanden, im Jahr 2021 waren es gar 39.6%, was nahezu 1,8 Millionen Personen in der Schweiz entspricht (Bundesamt für Statistik 2022b).

Oben genannte Ausführungen zur Teleheimarbeit müssen in diesem Zusammenhang ausgedehnt werden: folglich wird der Begriff 'Telezweitheimarbeit' vorgeschlagen, eine Erweiterung, welche das Arbeiten von der Ferien- oder Zweitwohnung miteinschliesst. Letzteres ist ein Trend, welcher in der Corona-Pandemie nachweislich zugenommen hat (siehe Monitor 3 des Leistungsauftrags 2019-21, zukünftige Nutzung von Ferienwohnungen in Bezug auf neue Arbeitsformen und die Zunahme von Zweitwohnungskäufen, verfügbar unter www.fhgr.ch/zweitwohnungsgesetz).

Neben der vielzitierten COVID-19 Krise gibt es weitere Pull sowie Push Faktoren hinsichtlich der Beliebtheit von 'remote work' (Josef 2022):

Pull Faktor	Erhöhte Produktivität, keine Pendelzeit, bessere Work-Life-Balance etc.
Push Faktor	ungenügende Büroinfrastruktur, Lärm, Ablenkung, toxische Arbeitskultur etc.

Tabelle 1: Pull und Push Faktoren in Bezug auf 'remote work'.

Im *Kapitel 6 Diskussion zentraler Erkenntnisse* wird kontextualisiert, inwiefern sich das Wissen aus der Theorie auch mit den Ergebnissen der Primärdatenerhebung des vorliegenden Schlussberichts decken.

3 Methodik

Die vorliegende Zusammenstellung des Fokusthemas 2021 ist eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden, welche zwei Perspektiven beleuchten: Die der Arbeitgebenden sowie der Arbeitnehmenden, übergeordnet somit die Nachfrageseite. Die Beherbergungsindustrie wird indirekt über eine andere Studie mit dem Titel «New Work – Touristisches Potenzial für Graubünden» analysiert, dabei steht explizit die Angebotsseite im Fokus und wird daher an dieser Stelle nicht weiter behandelt, um Überschneidungen zwischen den zwei Projekten zu vermeiden. Eingegrenzt wird das hier vorliegende Thema unter anderem in geographischer Hinsicht, da der Fokus klar auf dem Kanton Graubünden liegt.

Die Arbeitgebenden-Sicht ist zentral, da diese den Grundstein für die räumliche sowie zeitliche Arbeitsflexibilisierung legt. Deshalb musste geklärt werden, ob Arbeitgebende bereit sind, Arbeitnehmenden ortsunabhängiges Arbeiten zu ermöglichen. Diese und weitere Fragen wurden mittels 14 semi-strukturierten Experteninterviews erörtert. Die Expertinnen und Experten zum Thema *Human Resources* stammten vornehmlich aus ausgewählten Unternehmen im Grossraum Zürich. Besonderes Erkenntnisinteresse lag darin zu evaluieren, inwiefern Firmen, welche von ihrer Tätigkeit her prinzipiell Home-Office für ihre Mitarbeitenden anbieten können, dies auch erlauben. Besonderer Fokus wurde auf eine mögliche Verbindung zu Graubünden gelegt und inwiefern diese zu multilokalen Lebensstilen der Mitarbeitenden führen könnte. Die gewonnenen Primärdaten wurden transkribiert und mittels der Software MAXQDA analysiert, wodurch abermals die Erfassung eines breiten, möglichst objektiven Spektrums an Handlungsperspektiven der Befragten Expertinnen und Experten erreicht als auch der Erhalt von tiefer reichenden (persönlichen) Einstellungen und Wertorientierungen erzielt werden konnte (vgl. Kromrey, Roose und Strübing, 2016, S. 312).

Die Arbeitnehmenden-Seite wurde mittels einer Online-Umfrage beleuchtet, welche durch die Software LimeSurvey erstellt und ausgewertet wurde. Gestreut wurde die Umfrage über LinkedIn (private sowie FH Graubünden Netzwerke) sowie über verschiedene Zweitwohner-Vereine. Befragt wurden die Arbeitnehmenden unter anderem zu ihrem Pendelverhalten von und nach Graubünden sowie gebeten, eine Einschätzung über ihre zukünftige Aufenthaltsgestaltung in Graubünden (Zu-/Abnahme, Unterkunftsart, Dauer, Attraktivität von Langzeitaufenthalten in Hotels mit Co-Working-Spaces, Miete von Ferienwohnungen, Angebot von Serviced Apartments, Reisekontext etc.) abzugeben. Besonderes Augenmerk lag auch hier auf der Art und Weise, wie die Befragten in Zukunft ihren beruflichen sowie privaten Alltag (multilokal) gestalten. Um die Antwortquote der Online-Umfrage zu erhöhen, war das vollständige Ausfüllen des Fragebogens mit einem attraktiven Gewinnspiel verbunden: Es konnte die Firma Workplayz AG aus Trin als grosszügiger Sponsor eines dreitägigen Workation-Aufenthalts in Graubünden im Wert von CHF 480 gewonnen werden. Des Weiteren sponsorte die RhB freundlicherweise zwei 1. Klasse Tageskarten, welche gemeinsam mit dem Workation-Gutschein unter allen Teilnehmenden verlost wurde.

4 Ergebnisse

Die mittels der qualitativen Inhaltsanalyse generierten Kategorien und Subkategorien werden zur besseren Veranschaulichung tabellarisch dargestellt. Die hier dargestellten Ergebnisse in Form von relevanten Schlüsselwörtern und Erkenntnissen sind als direkte Ableitungen aus den Primärdaten der 14 semi-strukturierten Leitfadeninterviews zu verstehen. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse samt dazugehörigen deskriptiven Kurzzusammenfassungen aus der quantitativen Umfrage aufgeführt.

Kategorie Subkategorie	Ergebnis
Gesetzlicher Rahmen	
Unternehmensgrösse	<ul style="list-style-type: none">- Ortsunabhängig vs. ortsabhängig (je nach Berufsfeld)- Teilzeitarbeit verstärkt Trend zu 'remote work'- Grösse des Unternehmens unabhängig von der Möglichkeit des 'remote work' für Arbeitnehmende
Verantwortung Arbeitgeber gegenüber Arbeitnehmenden	<ul style="list-style-type: none">- Selbsterfassung der Arbeitszeit durch Mitarbeitende, Kontrolle der Pauseneinhaltung etc. muss in der Verantwortung der Linienfunktion sein- Home-Office bedingt Selbstkontrolle durch Arbeitnehmende (Eigenverantwortung)- Ein gesundes Unternehmen bedingt gesunde Mitarbeitende- 'Remote work' ist nicht gleich 'Work-Life-Balance' – dafür muss auch im Home-Office gesorgt werden- Team als Organismus (gegenseitiger Respekt und Verantwortung)
Home-Office Reglement	<ul style="list-style-type: none">- Erreichbarkeit und Reaktionszeit der Mitarbeitenden- Home-Office Stunden werden in der Soll-Arbeitszeit geleistet- Flexible Arbeitszeitmodelle verlangen zwingend Eigenverantwortung der Mitarbeitenden- Transparenz durch führen von Terminkalendern- Bandbreite zwischen «klar definiert» und «individuell auszuhandeln» (Anzahl Tage im Home-Office)- Distributed work model (komplett ortsunabhängig, angepasst an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden)
Rechtliche, versicherungstechnische und steuerliche Parameter	<ul style="list-style-type: none">- Komplett flexible Arbeitszeitmodelle eignen sich prinzipiell eher für Arbeitnehmende einer bestimmten Salär-Kategorie und erfordern einen hohen Grad an Eigenverantwortung

- Steuerrechtliche und versicherungstechnische Probleme bei 'remote work' im Ausland (innerhalb der Schweiz keine Probleme)
- Klare, aber teilweise auch individuell geregelte Bestimmungen, damit die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmenden gewährt wird

Tabelle 2: Kategorie «Gesetzlicher Rahmen» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Ergebnis
Subkategorie	
Unternehmenskultur	
Definition «Mobiles Arbeiten»	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilisierung des Arbeitsortes und der -zeit - Ortsunabhängiges Arbeiten Dank entsprechender baulicher sowie technischer Infrastruktur - 'Smart working' im Team (neue Formen der Kommunikation, Zusammenarbeit und Kollaboration)
Einstellung zur Digitalisierung der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Vor allem bei Unternehmen mit Produktions-Charakter: Pandemie als Katalysator (vor der Krise konservativer) - Digitalisierung als Treiberin des Arbeitswandels hin zu mehr Effizienz - Gratwanderung zwischen Vor- und Nachteilen (flexibel, unabhängig; fehlender persönlicher Austausch zwischen Teammitgliedern)
Einstellung Büro vs. «Mobiles Arbeiten»	<ul style="list-style-type: none"> - Überwiegend starker Fokus auf «zurück ins Büro» (vor allem bei Unternehmen, welche in neue Büroräumlichkeiten investieren und flexible Arbeitsplätze schaffen) - Büro als Begegnungszone für Teams - Manche Tätigkeiten können nur an persönlichen Arbeitsplätzen erledigt werden (bspw. HR mit vertraulichen Dokumenten) - Schaffung von Räumen, die der Arbeit angepasst sind (Ruheräume, kreativitätsfördernde Räume etc.) - Umstrukturierung von Büroflächen und deren Abbau bietet Sparpotenzial für Arbeitgebende
Finanzielle Unterstützung des Arbeitgebers für Workations	<ul style="list-style-type: none"> - Wird nur in einem der 14 Unternehmen gezielt finanziell gefördert und unterstützt (Option 4.0 ist eine entsprechende Kooperation mit miaEngiadina eingegangen und hat das Arbeiten im Co-Working-Space im Unterengadin in die Fringe-Benefits für die Mitarbeitenden aufgenommen) - Fehlende finanzielle Unterstützung wird in den meisten Fällen damit begründet, dass den Mitarbeitenden immer ein Büroplatz beim jeweiligen offiziellen Arbeitsort angeboten wird

Tabelle 3: Kategorie «Unternehmenskultur» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Ergebnis
Subkategorie	
Mitarbeitenden-Profile und -verhaltensweisen	
Berufsfelder für «Mobiles Arbeiten»	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende in der Fertigung, Facility Management, Logistik etc., bei denen die Arbeit physische Präsenz am Ausübungsort verlangt, sind vom Home-Office ausgeschlossen - HR, allgemeine Bürotätigkeiten, Dienstleistungen und Wissensarbeiten etc. sind für «mobiles Arbeiten» geeignet
Vor- und Nachteile des «Mobilen Arbeitens»	<ul style="list-style-type: none"> - Bei konservativen Vorgesetzten kann es zu einer Einschränkung von Flexibilität kommen, was es wiederum für Mitarbeitende schwierig macht, mobil zu arbeiten - Unzureichende technische Ausrüstung im Home-Office ist problematisch, genauso wie fehlender Büroraum (Stichwort: Ablenkungen durch Kinder etc.) - Produktivität ist gleichbleibend, teilweise sogar gesteigert durch flexible Arbeitsformen (Nachteil: Work-Life-Blending – verschwimmende Grenzen) - Weniger pendeln, mehr Zeit für Familie und Freizeit, Leben des eigenen Arbeits- und Tagesrhythmus (Individualisierung) - Soziale Interaktionen müssen teilweise künstlich erzeugt werden, wenn sie sich nicht mehr von selbst im Büro ergeben
Arbeitsleistung der Mitarbeitenden (Modus «Mobiles Arbeiten»)	<ul style="list-style-type: none"> - Home-Office übt teilweise Druck aus, beweisen zu müssen, dass man zu Hause wirklich gearbeitet hat (Stichwort: Vertrauen, Transparenz und Kommunikation) - Produktivität und Performance hat generell nicht abgenommen, teilweise im Gegenteil - Self-Management und Einteilung der Ressourcen ist zentral, damit Mitarbeitende nicht einfach stundenmässig viel, aber auf die Performance bezogen weniger effizient arbeiten
Verhalten der Mitarbeitenden (Modus «Mobiles Arbeiten»)	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende schätzen die Mischung aus Home-Office und Büroarbeit, auch hier ist individuelle Flexibilisierung ideal - Digitale Lösungen können auch zu einer gefährlichen Effizienz führen, sofern das Work-Life-Blending überhandnimmt

Tabelle 4: Kategorie «Mitarbeitenden-Profile und -verhaltensweisen» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Ergebnis
Subkategorie	
Arbeit 4.0 im Informationszeitalter	
Attribute eines attraktiven Arbeitgebers	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen mit Fachkräftemangel sind gefordert, Trends zum flexiblen Arbeiten aufzugreifen und sich so von der Arbeitgebenden-Konkurrenz abzugrenzen - Ermöglichung von Gleitzeiten für bspw. Skifahren morgens und Yoga nachmittags, solange die Arbeit geleistet wird und man als Arbeitnehmer zu fixen Zeiten erreichbar ist - Image eines «modernen Arbeitgebers» bedingt das Offerieren von flexiblen Arbeitsformen - Angebot von Team-Workations als Attribut eines attraktiven Arbeitgebers (Beispiel Option 4.0, welche als IT-Firma keine Google-Löhne zahlen können, einen Workation-Aufenthalt für alle Mitarbeitenden aber schon – dadurch erreichen sie einen expliziten Mehrwert bei der Rekrutierung von Talenten)
Flexible Arbeitsplätze, Büroflächenabbau, Neugestaltung der Working Spaces	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Neugestaltung der Büroräumlichkeiten mit expliziter Ausrichtung auf neue Zusammenarbeitsformen, Entstehung von «Flex-Desks» - Schaffung von Begegnungsorten für Mitarbeitende gewinnt an Bedeutung (egal ob Büro oder an «dritten Orten») - Trotz teilweise hohem Grad an Flexibilisierung ist keines der befragten Unternehmen «bürolos»
Zukunft der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Employer Branding gewinnt an Bedeutung - Gestaltung moderner Formen von Zusammenarbeit durch neue Konzepte (work and play rooms, Workshops etc.) - Effizienteres Work-Life-Blending durch smarte Nutzung der Technologie und ausgewogenes Verhältnis zwischen 'remote work' und Zusammenkommen im Büro oder «dritten Orten»

Tabelle 5: Kategorie «Arbeit 4.0 im Informationszeitalter» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Ergebnis
Verschmelzung von Arbeit und Ferien (Workations)	
Einstellung Arbeitgeber gegenüber Workations	<ul style="list-style-type: none"> - Prinzipielle Erkenntnis, dass Work-Life-Balance zentral ist, teilweise konservative Einstellungen gegenüber Workations (vor allem hinsichtlich einer möglichen Finanzierung sowie Unternehmen, welche Mitarbeitende beschäftigen, welche kein Home-Office machen können aufgrund ihrer Tätigkeit) - Zu starke Verschmelzung von «work» und «vacation» löst teilweise Angst auf Seiten der Arbeitgeber aus, da dies als gefährliche Entwicklung aufgefasst wird (Stichworte: Eigenverantwortung und Fürsorgepflicht) - Manche Arbeitgeber scheuen sich von einer solchen Verschmelzung, da für sie Ferien klar Freizeit bedeuten soll und somit nicht mit Arbeit gemischt werden darf - Praktisch bei allen befragten Unternehmen überwiegt der «vacation» Anteil beim Begriff Workation, weshalb eine Workation als Privatsache taxiert wird und somit vom Arbeitnehmer selbst bezahlt werden muss (Ausnahme: Option 4.0)
Einstellung Mitarbeitende gegenüber Workations mit Langzeitcharakter	<ul style="list-style-type: none"> - Gerade Arbeitnehmende im Dienstleistungssektor, welche a) flexibel arbeiten und b) es sich auch leisten können, sind eine prädestinierte Zielgruppe für Workations im Kanton Graubünden - Langzeitaufenthalte sind in der Regel nur dann vorstellbar, wenn der Rahmen stimmt (Kinderbetreuung, Conciergerie, bezahlbare Mieten etc.)

Tabelle 6: Kategorie «Verschmelzung von Arbeit und Ferien (Workations)» und zugeordnete Subkategorien.

Neben den Interviews mit HR-Expertinnen und -Experten auf Seiten der Arbeitgebenden wurde auch der Blickwinkel von Arbeitgebenden durch eine Umfrage beleuchtet. Die Resultate sind in der nachfolgenden deskriptiven Kurzzusammenfassungen ersichtlich.

Wie häufig praktizieren Sie aktuell mobiles Arbeiten? n = 96

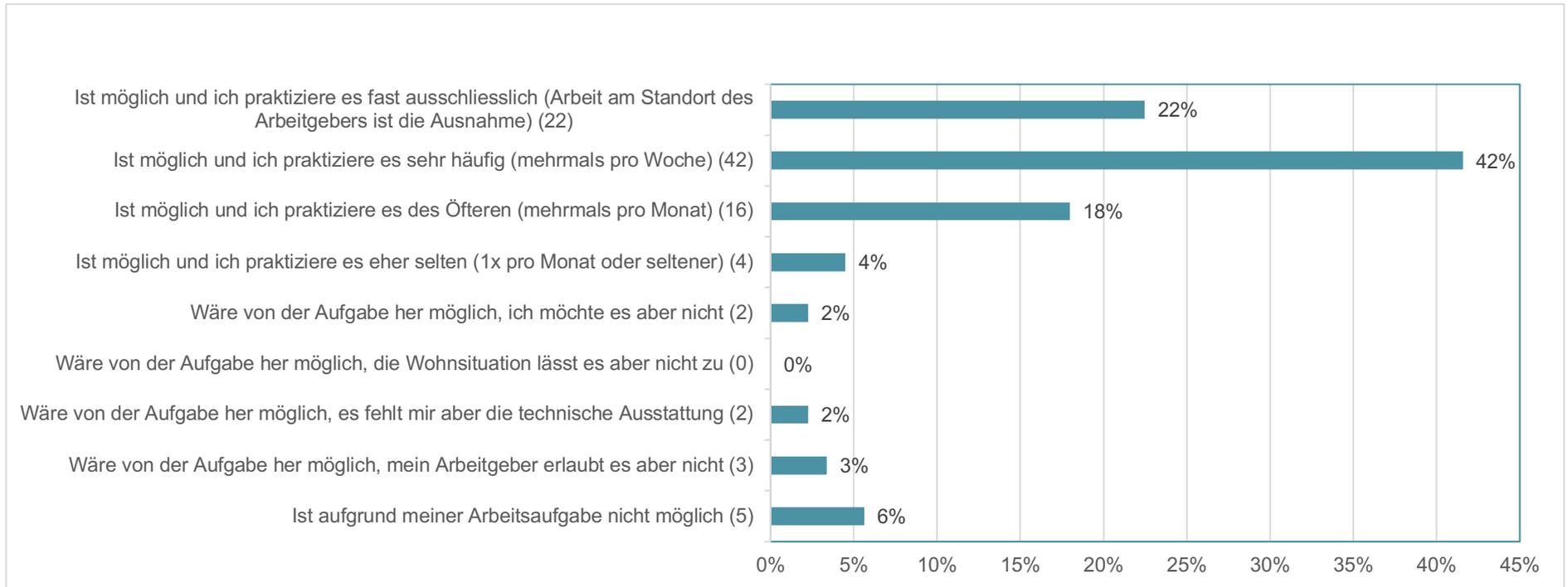


Abb. 1: Frage: «Wie häufig praktizieren Sie aktuell mobiles Arbeiten?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: 2/3 der Befragten praktiziert mobiles Arbeiten (mA) fast ausschliesslich oder grossmehrheitlich, immerhin noch 20% praktiziert es mehrmals pro Monat, nur 2% möchten kein mA praktizieren.

Erkenntnis: viele Arbeitnehmer, die an der Umfrage teilgenommen haben, sind sehr mobil und frei in der Wahl ihres Arbeitsortes und üben eine Tätigkeit aus, die mA ermöglicht.

An welchen Tagen praktizieren Sie aktuell bevorzugt mobiles Arbeiten? n = 77

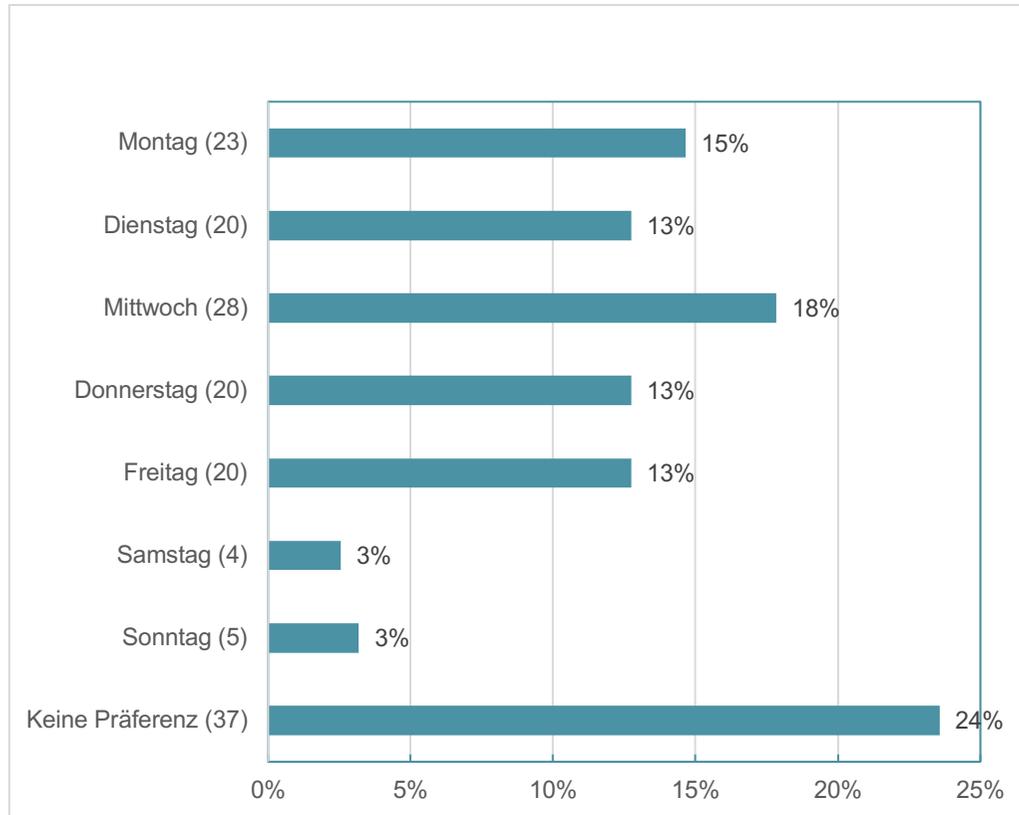


Abb. 2: Frage: «An welchen Tagen praktizieren Sie aktuell bevorzugt mobiles Arbeiten?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Es zeichnet sich nicht klar eine Präferenz für einen Tag ab, leichter Ausschlag am Mittwoch.

Erkenntnis: In der Wahl des Arbeitstags an welchem mA praktiziert wird, sind die Befragten spontan flexibel. Mittwoch möglicherweise präferierter hinsichtlich der Kinderbetreuung.

In welchem Ausmass möchten Sie zukünftig gerne mobil arbeiten? n = 87

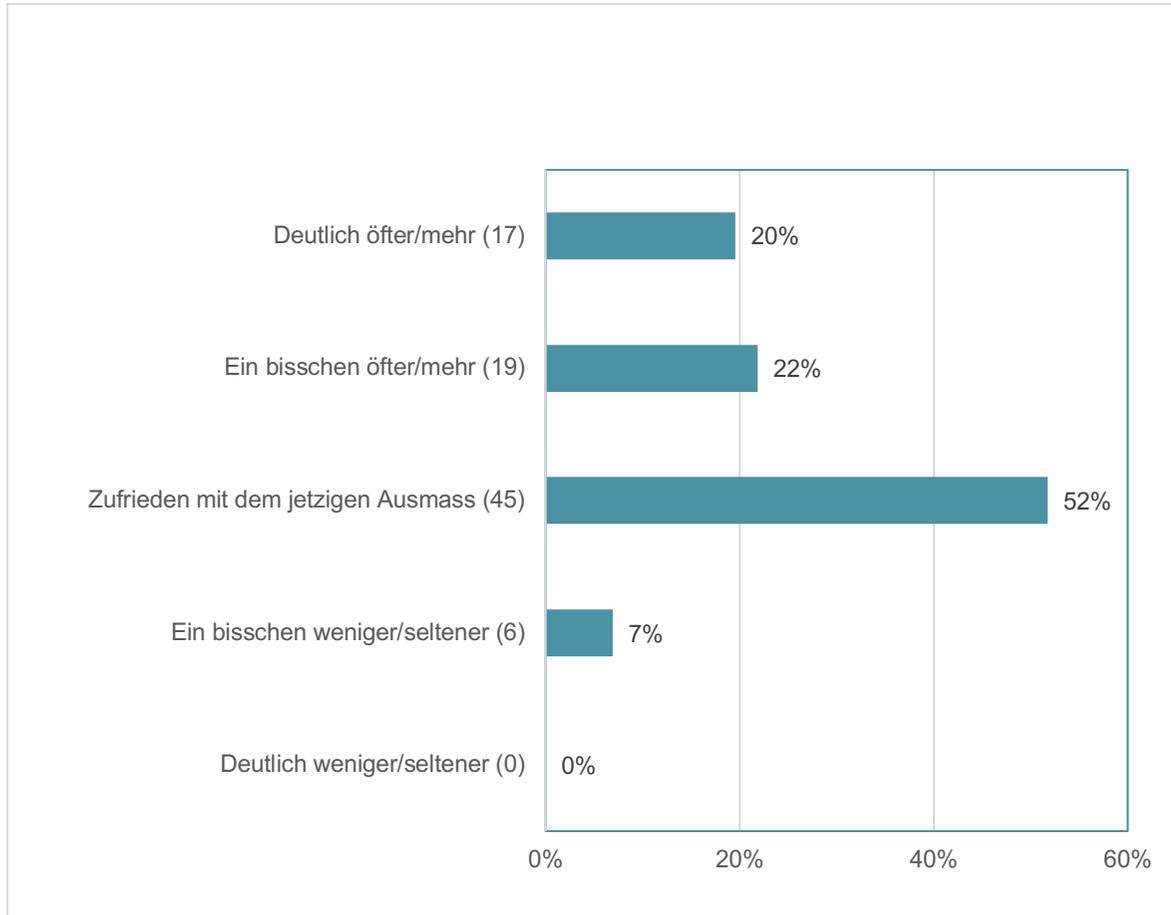


Abb. 3: Frage: «In welchem Ausmass möchten Sie zukünftig gerne mobil arbeiten?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Gut die Hälfte ist zufrieden, 42% würden gerne mehr mA praktizieren.

Erkenntnis: Es gibt noch Potenzial für mA im Vergleich zu der jetzigen Situation (Implikation für später: es gibt möglicherweise Potential für längere Aufenthalte in GR, weil mA noch mehr gefordert und gewünscht wird).

Haben Sie bereits Erfahrungen mit Workation gemacht? n = 85

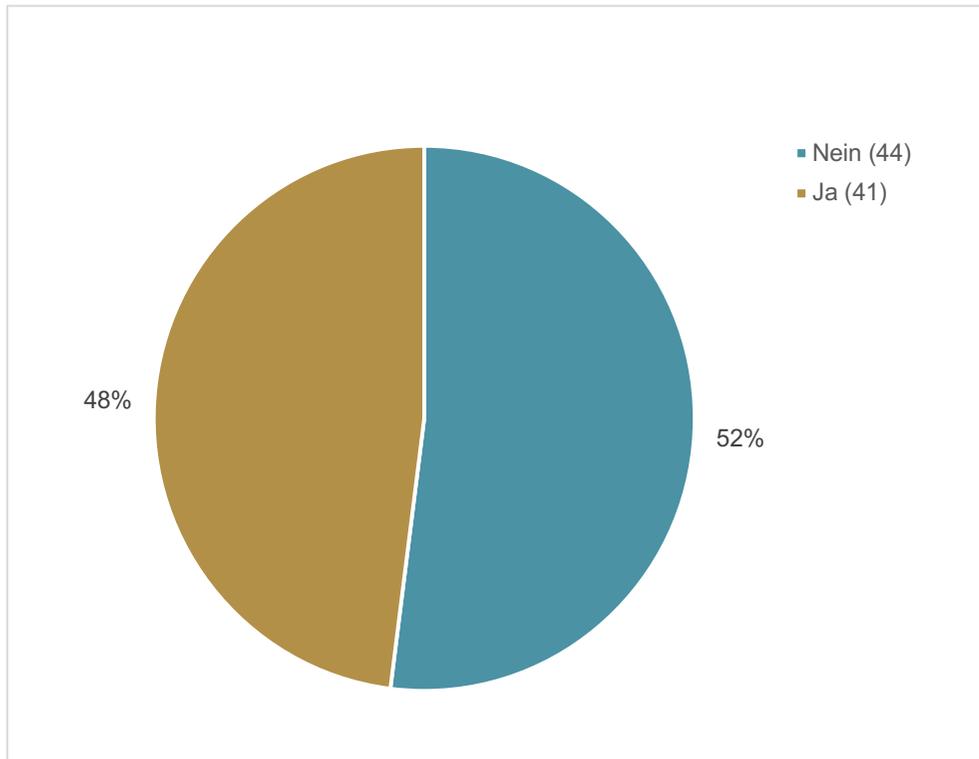


Abb. 4: Frage: «Haben Sie bereits Erfahrungen mit Workation gemacht?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: 52% haben Erfahrung mit Workations, 48% haben keine Erfahrung.

Erkenntnis: Der Bekanntheitsgrad des Konzepts «Workation» sollte ausgebaut werden.

Einschätzung Workation n = 40

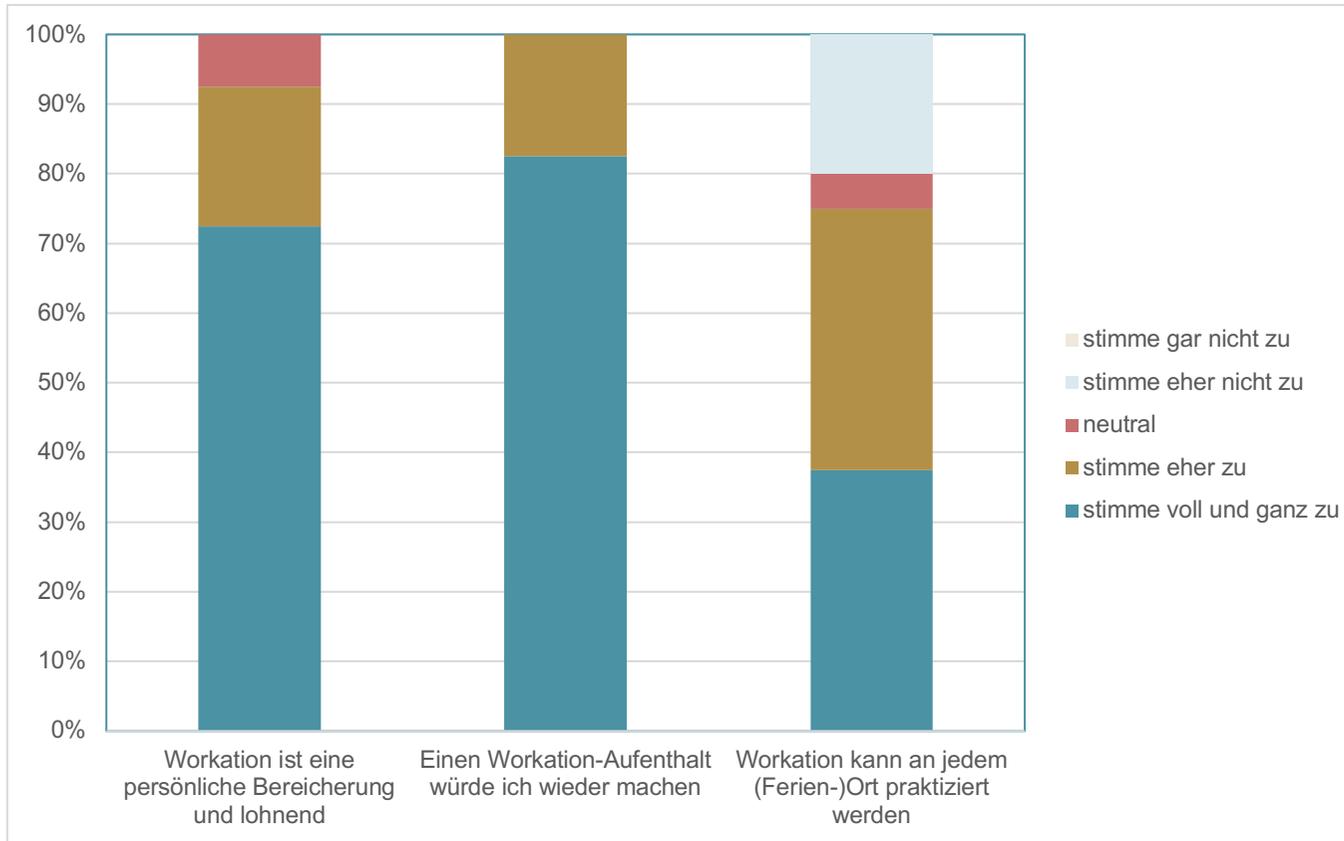


Abb. 5: Frage: «Einschätzung Workation» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Personen, die bereits Erfahrungen gemacht haben, empfinden Workation grossmehrheitlich als bereichernd und lohnend und würden es wieder tun. Workation kann überall stattfinden, da knapp 75% der Befragten aussagen, dass Workations überall praktiziert werden können.

Erkenntnis: bei den befragten Personen besteht Potential für weitere Workation-Aufenthalte.

Einstellung zu Workation n = 44

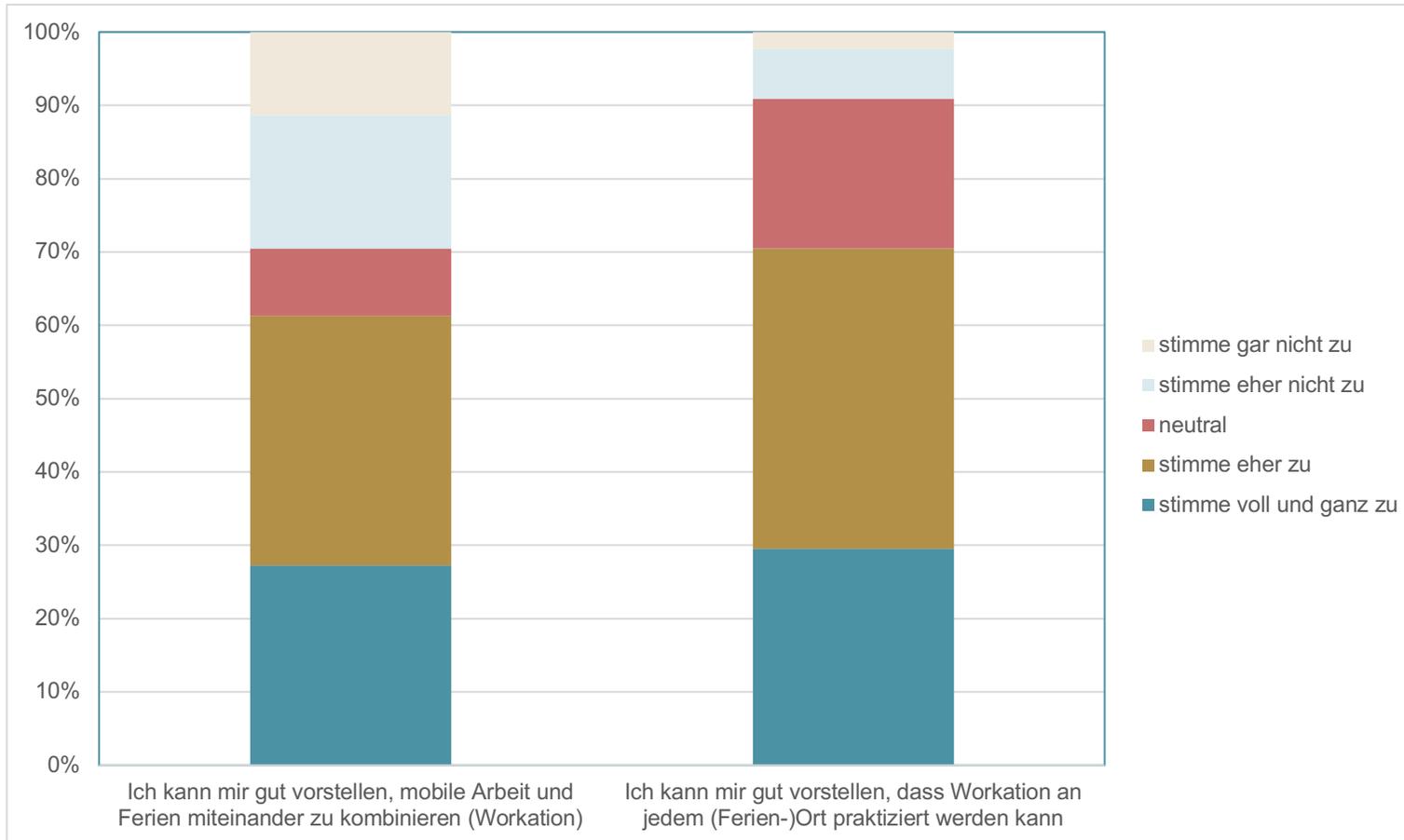


Abb. 6: Frage: «Einstellung zu Workation» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Geantwortet haben Personen, die noch keine Erfahrung mit Workations haben.

Erkenntnis: Im Gegensatz zu den Befragten, die bereits Erfahrung mit Workations gemacht haben, sind Personen, welche noch keine Erfahrungen gemacht haben, tendenziell eher skeptisch, aber dennoch nicht vollkommen abgeneigt. Personen, die bis jetzt keine Erfahrungen mit Workations gemacht haben, könnten sich mehrheitlich vorstellen mA und Ferien miteinander zu kombinieren.

In welchem Kanton haben Sie Ihren Wohnsitz? n = 82

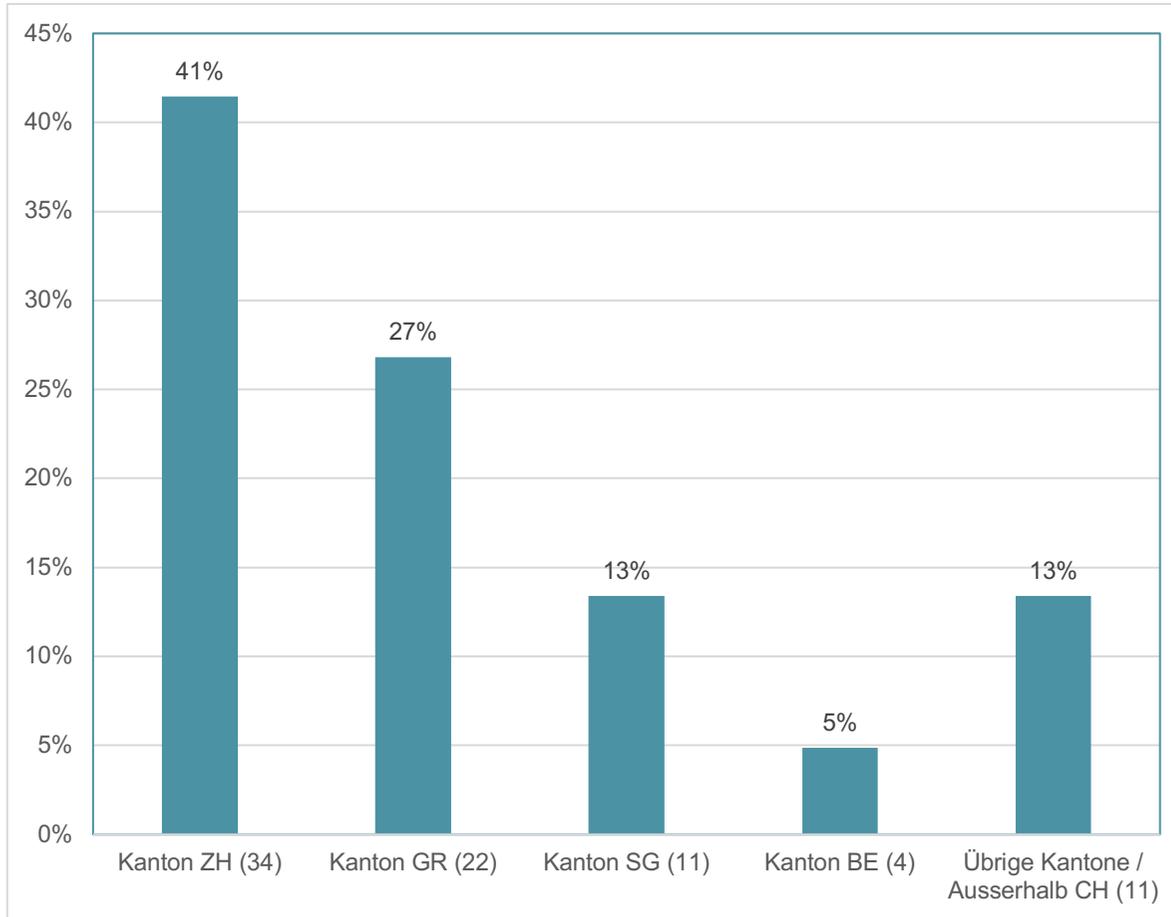


Abb. 7: Frage: «In welchem Kanton haben Sie Ihren Wohnsitz?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: 41% aus ZH, 27% aus GR und 13% aus SG.

Besitzen Sie (zudem) eine Zweitwohnung im Kanton Graubünden?

n = 82

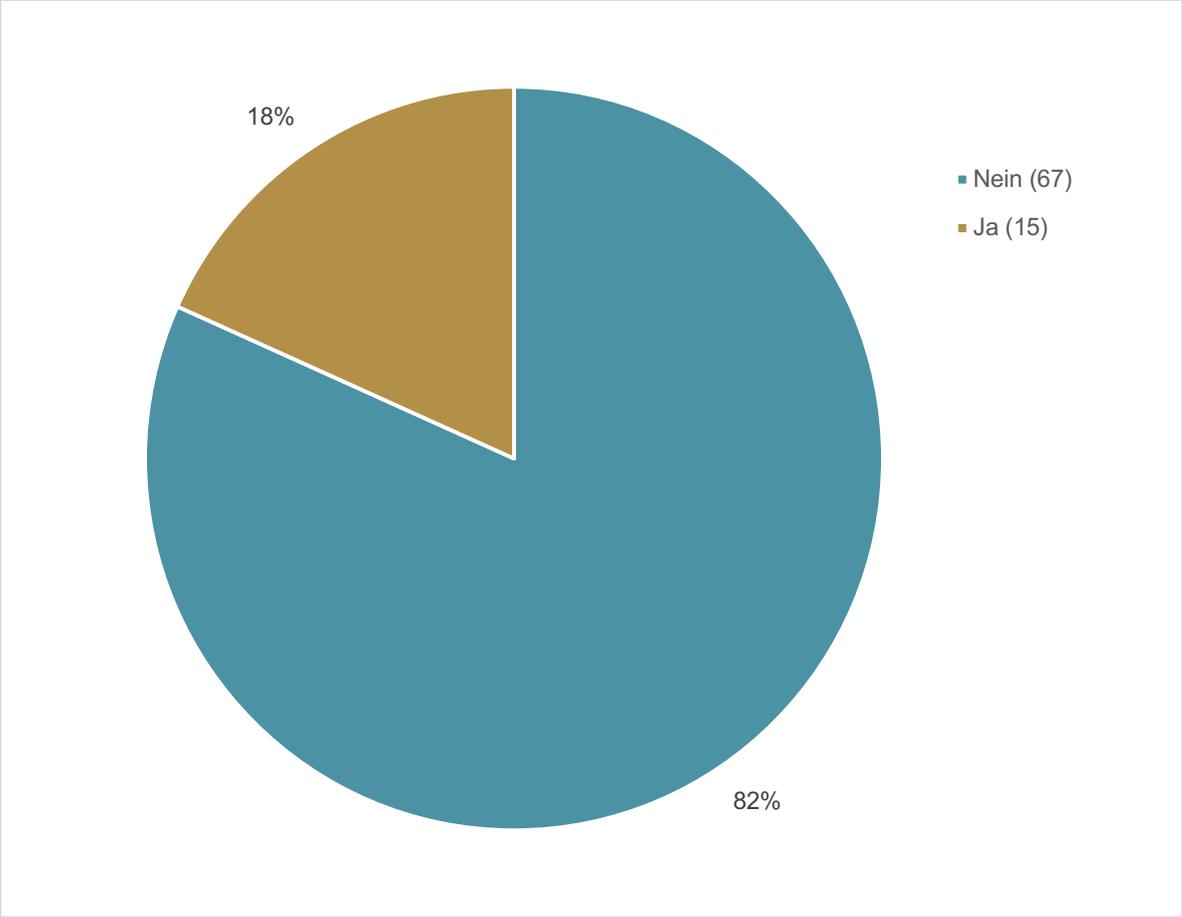


Abb. 8: Frage: «Besitzen Sie (zudem) eine Zweitwohnung im Kanton Graubünden?» aus der quantitativen Umfrage.

Verbundenheit zu Graubünden n = 83

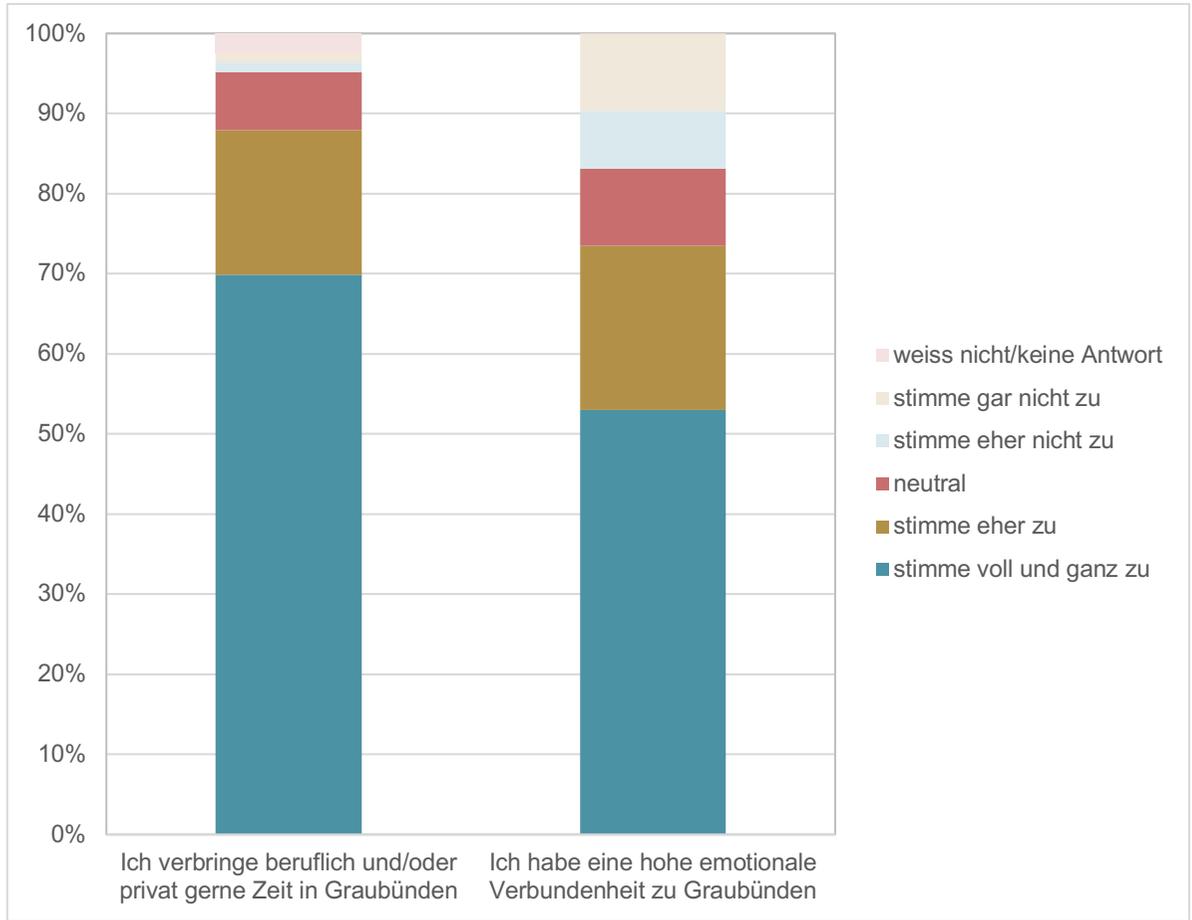


Abb. 9: Frage: «Verbundenheit zu Graubünden» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: 70% der Befragten haben eine hohe Verbundenheit, 90% verbringen beruflich und/oder privat gerne Zeit in GR. Wichtig: In dieser Abbildung sind auch diejenigen Befragten inkludiert, welche angegeben haben, im Kanton Graubünden ihren Erstwohnsitz zu haben.

Ich praktiziere im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit bereits heute Workation in Graubünden (Kurz- und/oder Langzeitaufenthalte)

n = 37

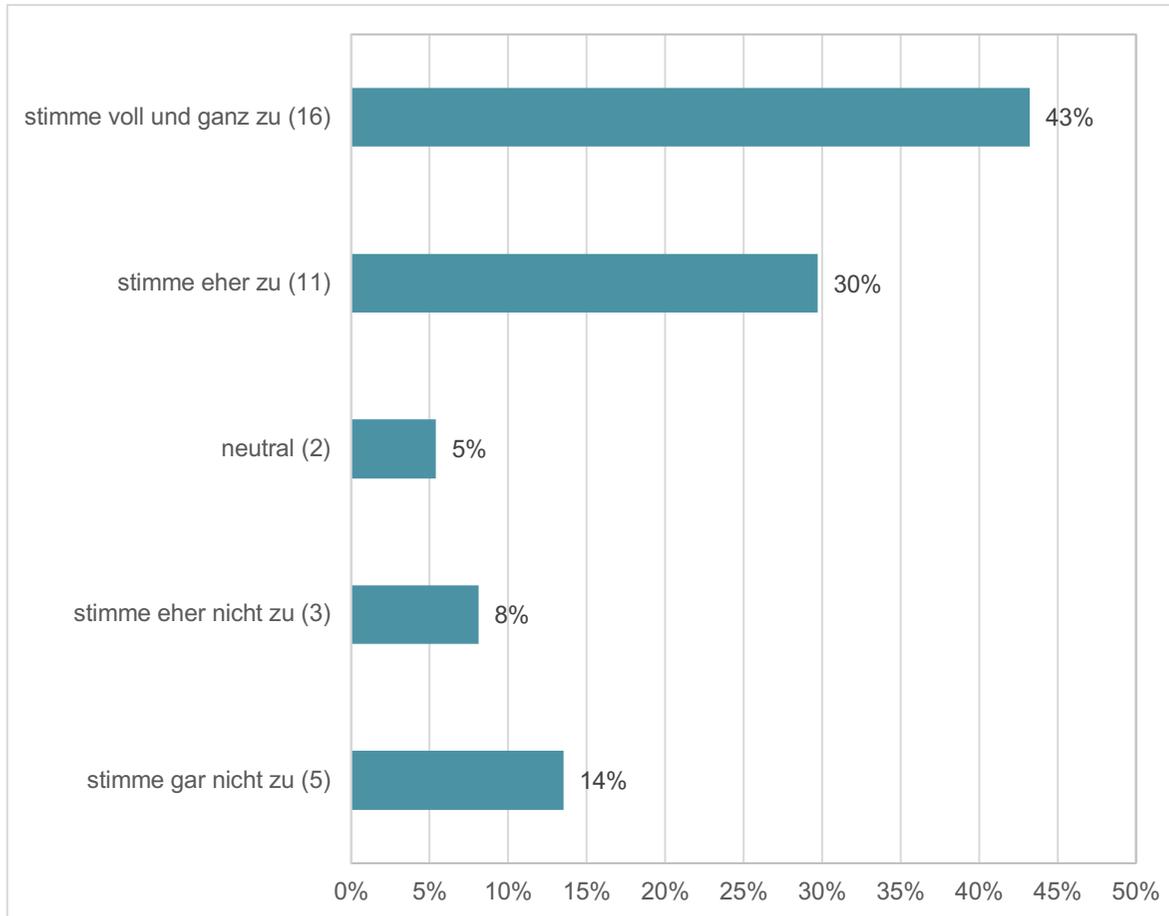


Abb. 10: Frage: «Ich praktiziere im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit bereits heute Workation in Graubünden (Kurz- und/oder Langzeitaufenthalte)» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: 2/3 der Befragten, die Erfahrung mit Workations haben, praktizieren Workations in Graubünden, wobei die Aussage insofern relativiert werden muss, da die 5 Befragten, welche gar nicht zustimmen, bereits im Kanton ansässig sind.

Ich kann mir vorstellen, im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit (auch) zukünftig in Graubünden Workation zu praktizieren (Kurz- und/oder Langzeitaufenthalte) n = 79

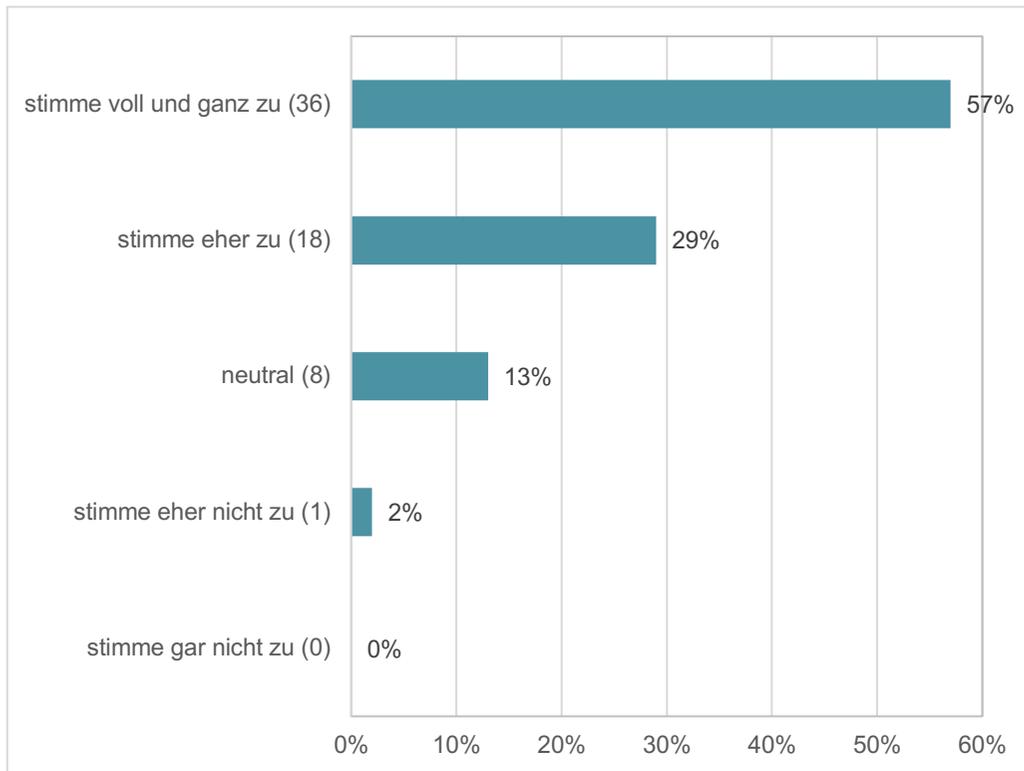


Abb. 11: Frage: «Ich kann mir vorstellen, im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit (auch) zukünftig in Graubünden Workation zu praktizieren (Kurz- und/oder Langzeitaufenthalte)» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Die Frage wurde allen gestellt: Über 80% der befragten können sich vorstellen, Workations in GR zu praktizieren. Unter den befragten ist GR ein beliebtes Ziel, besonders, wenn man beachtet, dass nur 23% der Befragten ihren Erstwohnsitz in GR und nur 18% eine Zweitwohnung im Kanton haben. Dies stellte eine Schlüsselerkenntnis dar: das Trendthema «Workations» oder auch allgemeiner, «New Work» scheint in Graubünden Potenzial zu zeigen.

Ferienort für Workation n = 54

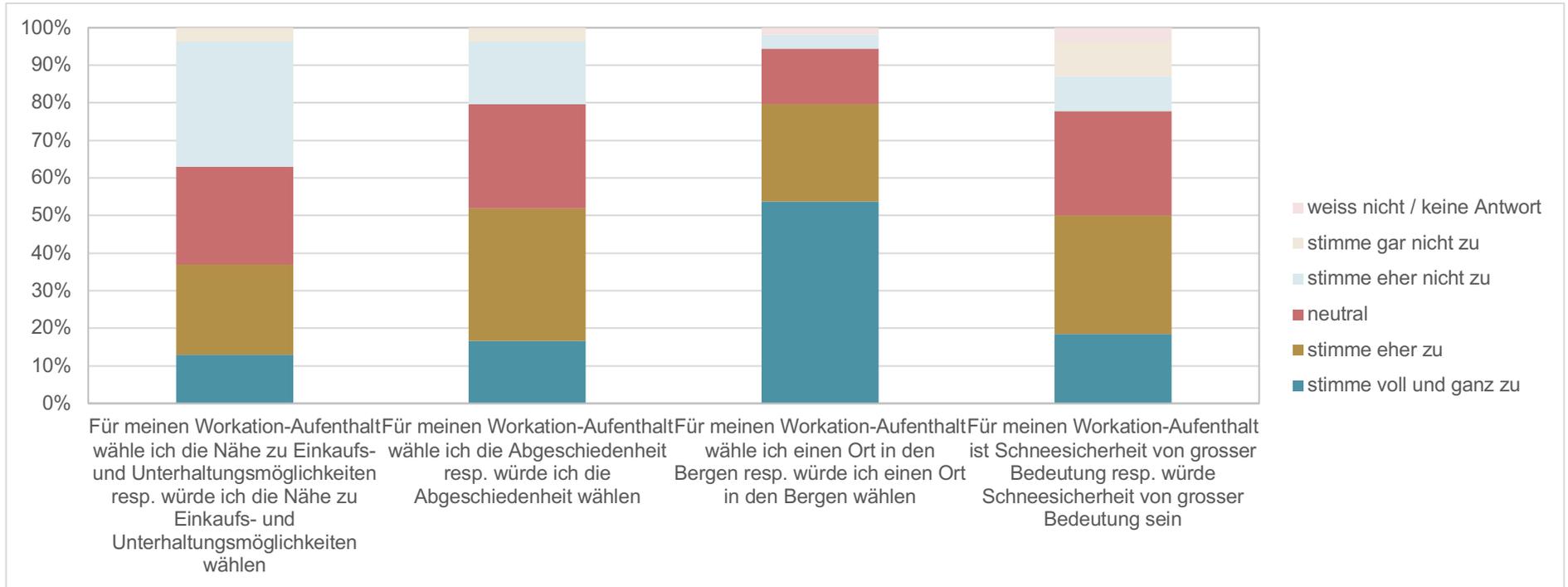


Abb. 12: Frage: «Ferienort für Workation» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Die Nähe zu Einkaufsmöglichkeiten oder die Abgeschiedenheit, die Schneesicherheit sind weniger von Relevanz, das Bergerlebnis wird eher gesucht.

Welcher Zeitraum kommt für Ihren Workation-Aufenthalt in Frage resp. würde dafür in Frage kommen?

n = 54

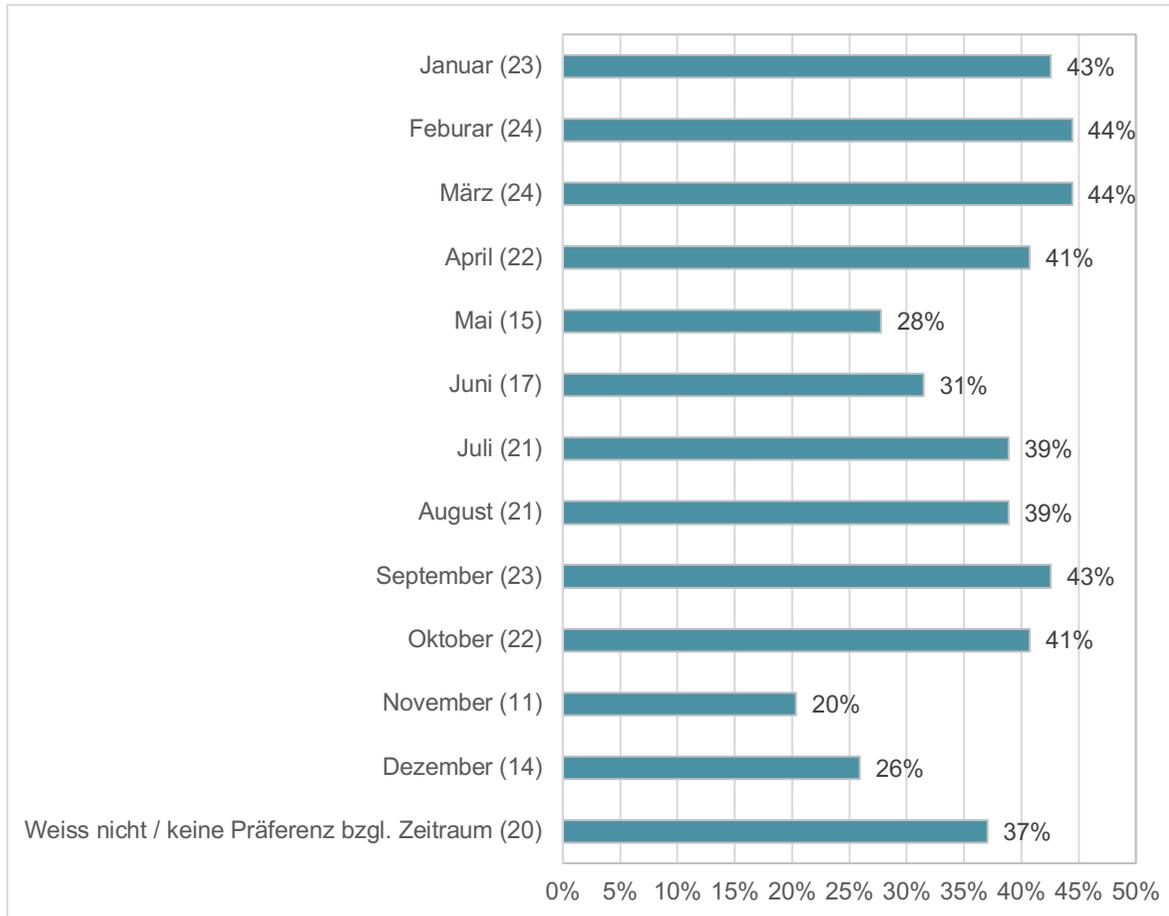


Abb. 13: Frage: «Welcher Zeitraum kommt für Ihren Workation-Aufenthalt in Frage resp. würde dafür in Frage kommen?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Mai bis Juni und November bis Dezember sind weniger gefragt. Die Zwischensaison ist am wenigsten gefragt. Workation-Aufenthalte werden eher in der Hauptsaison (Sommer und Winter) nachgefragt. Das korrespondiert mit der vorherigen Grafik, das nicht unbedingt Abgeschlossenheit gesucht wird.

Welche Unterkunft bevorzugen Sie für Ihren Workation-Aufenthalt resp. würden Sie dafür bevorzugen?

n = 54

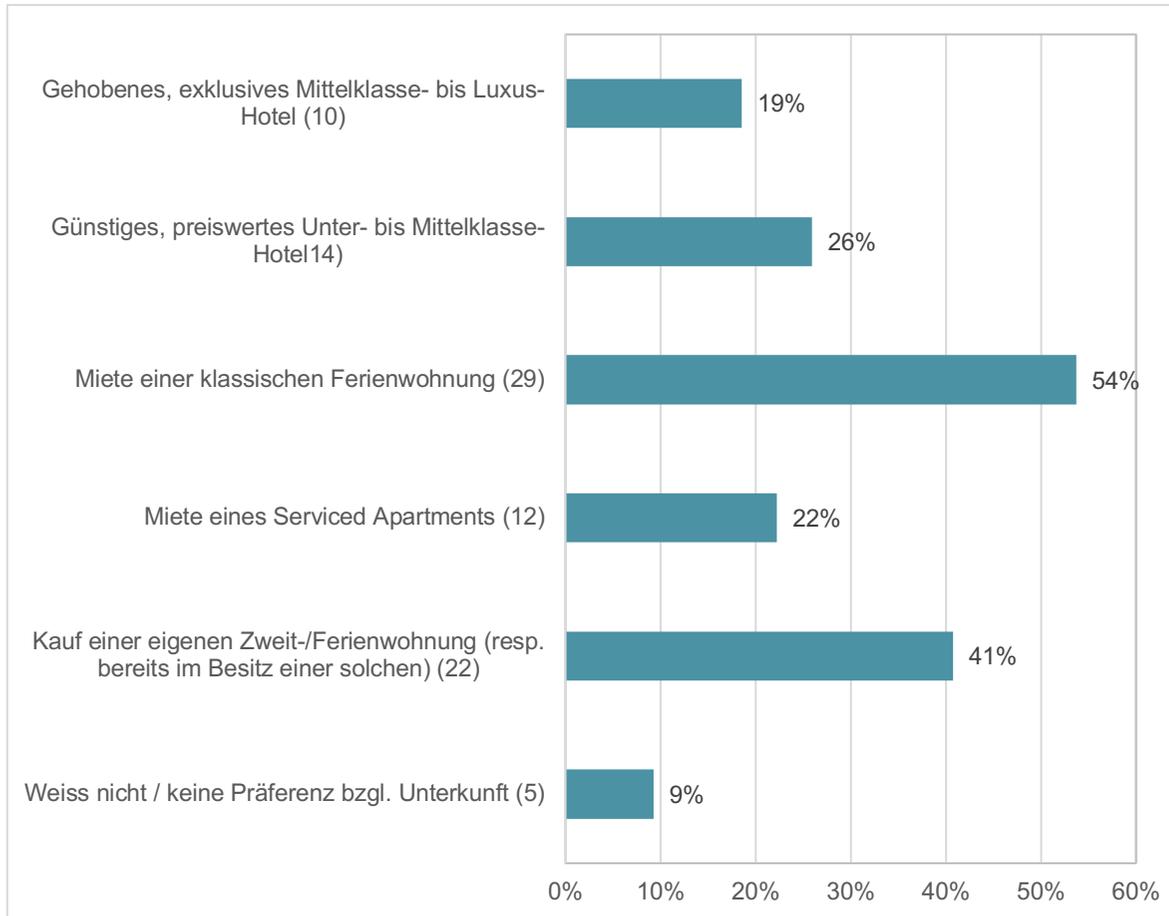


Abb. 14: Frage: «Welche Unterkunft bevorzugen Sie für Ihren Workation-Aufenthalt resp. würden Sie dafür bevorzugen?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Hotel und Service Apartments sind eher untergeordnet, Hauptfokus liegt auf den klassischen Ferienwohnungen (Miete oder sogar Kauf). Workation-Angebote könnten in Kombination mit der Parahotellerie entwickelt werden, dies könnte erfolgsversprechend sein.

Wie häufig reisen Sie für einen Workation-Aufenthalt nach Graubünden resp. wie häufig würden Sie nach Graubünden reisen?

n = 54

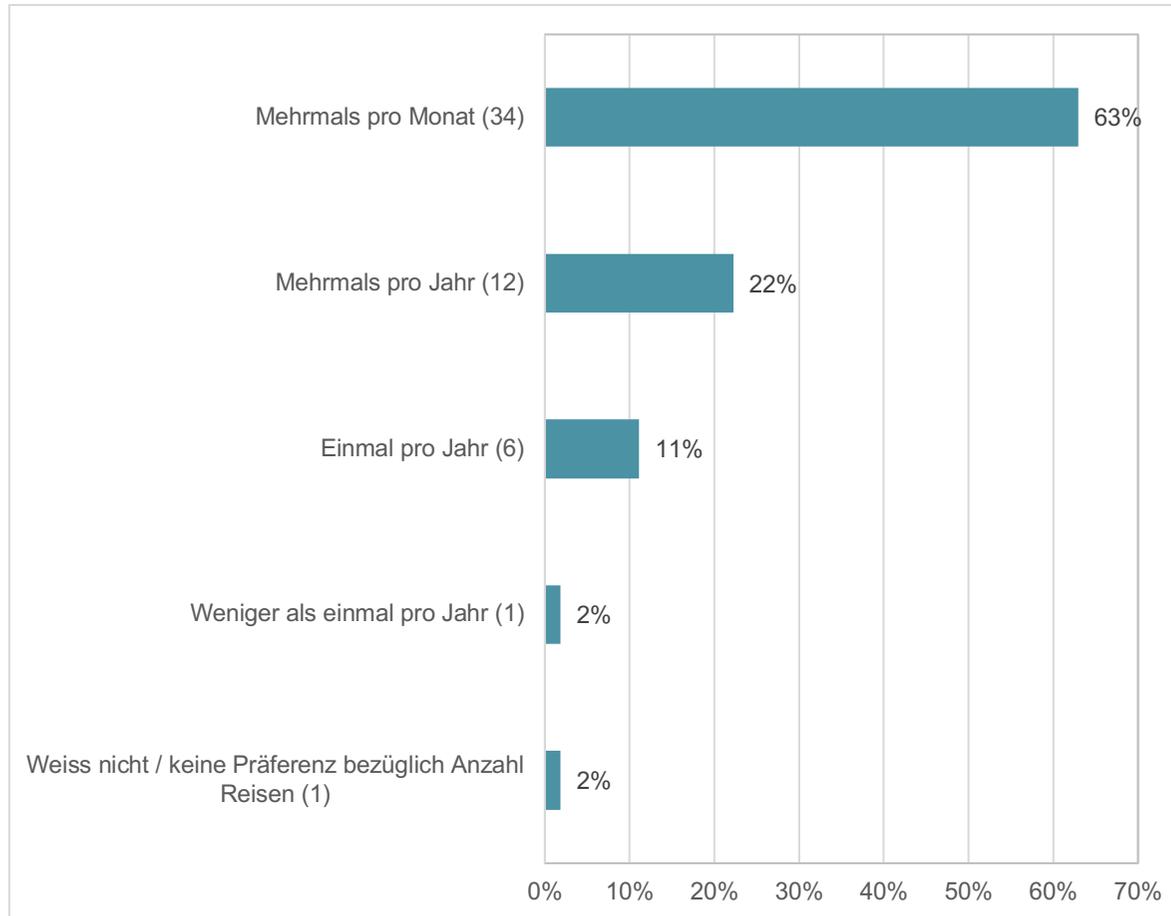


Abb. 15: Frage: «Wie häufig reisen Sie für einen Workation-Aufenthalt nach Graubünden resp. wie häufig würden Sie nach Graubünden reisen?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Viele der Befragten reisen bereits viel nach GR und verbinden ihre Freizeit mit der Arbeit.

Wie lange verweilen Sie (jeweils) für einen Workation-Aufenthalt in Graubünden resp. wie lange würden Sie in Graubünden verweilen? n = 54

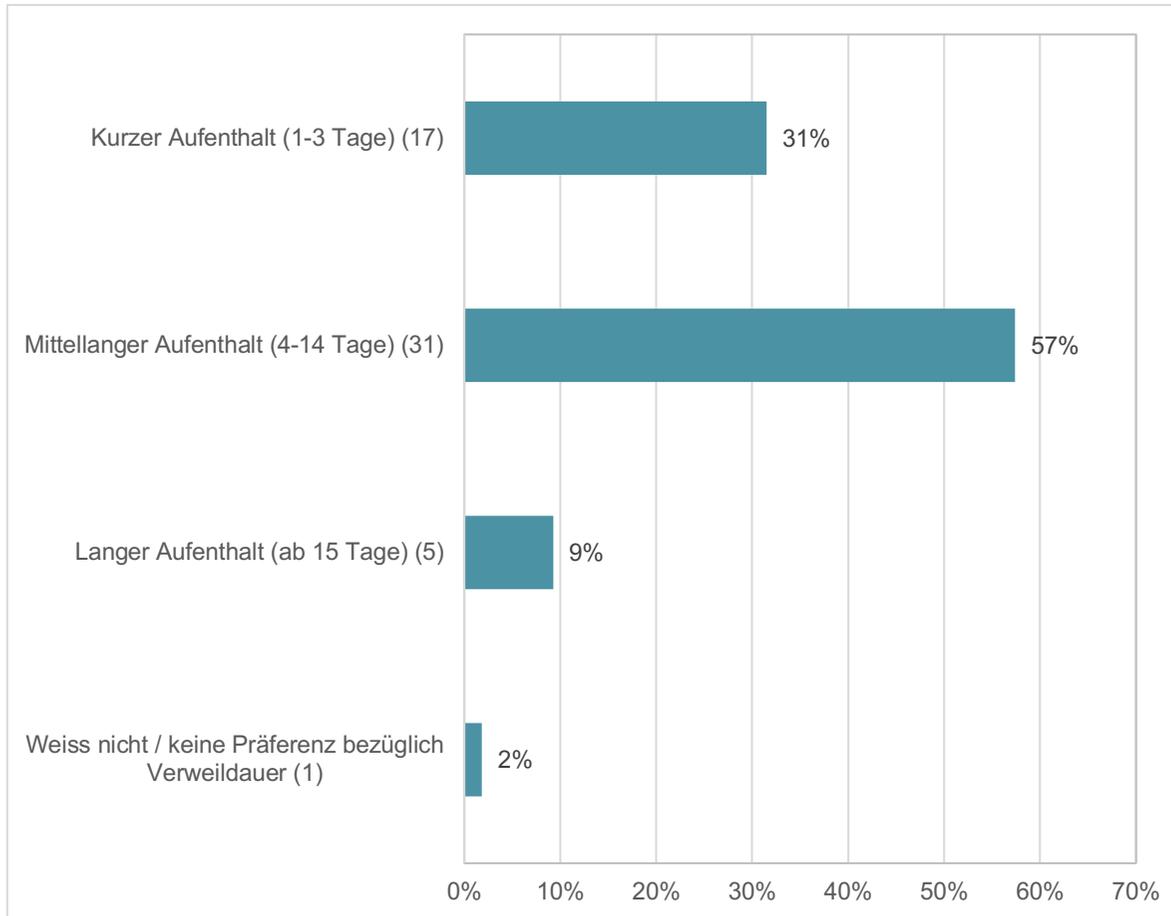


Abb. 16: Frage: «Wie lange verweilen Sie (jeweils) für einen Workation-Aufenthalt in Graubünden resp. wie lange würden Sie in Graubünden verweilen?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Es sind entweder kurze oder mittellange Aufenthalte gefragt.

Welche Aktivitäten interessieren Sie an einem Workation-Aufenthalt am meisten resp. würden Sie an einem Workation-Aufenthalt am meisten interessieren? n = 62

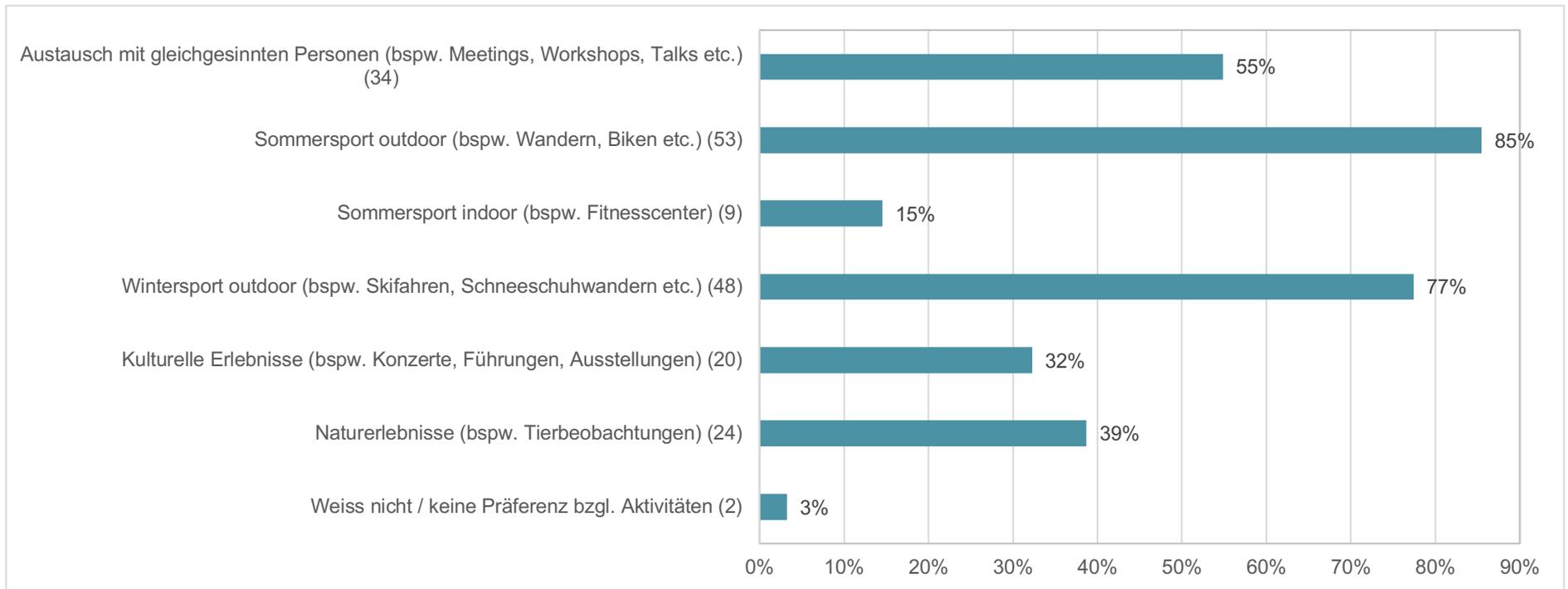


Abb. 17: Frage: «Welche Aktivitäten interessieren Sie an einem Workation-Aufenthalt am meisten resp. würden Sie an einem Workation-Aufenthalt am meisten interessieren?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Gefragt sind vor allem sportliche Aktivitäten, in 2. Priorität folgt der Austausch mit gleichgesinnten Personen. Eher untergeordnet sind Naturerlebnisse oder kulturelle Aktivitäten.

Geschlecht der befragten Personen n = 77

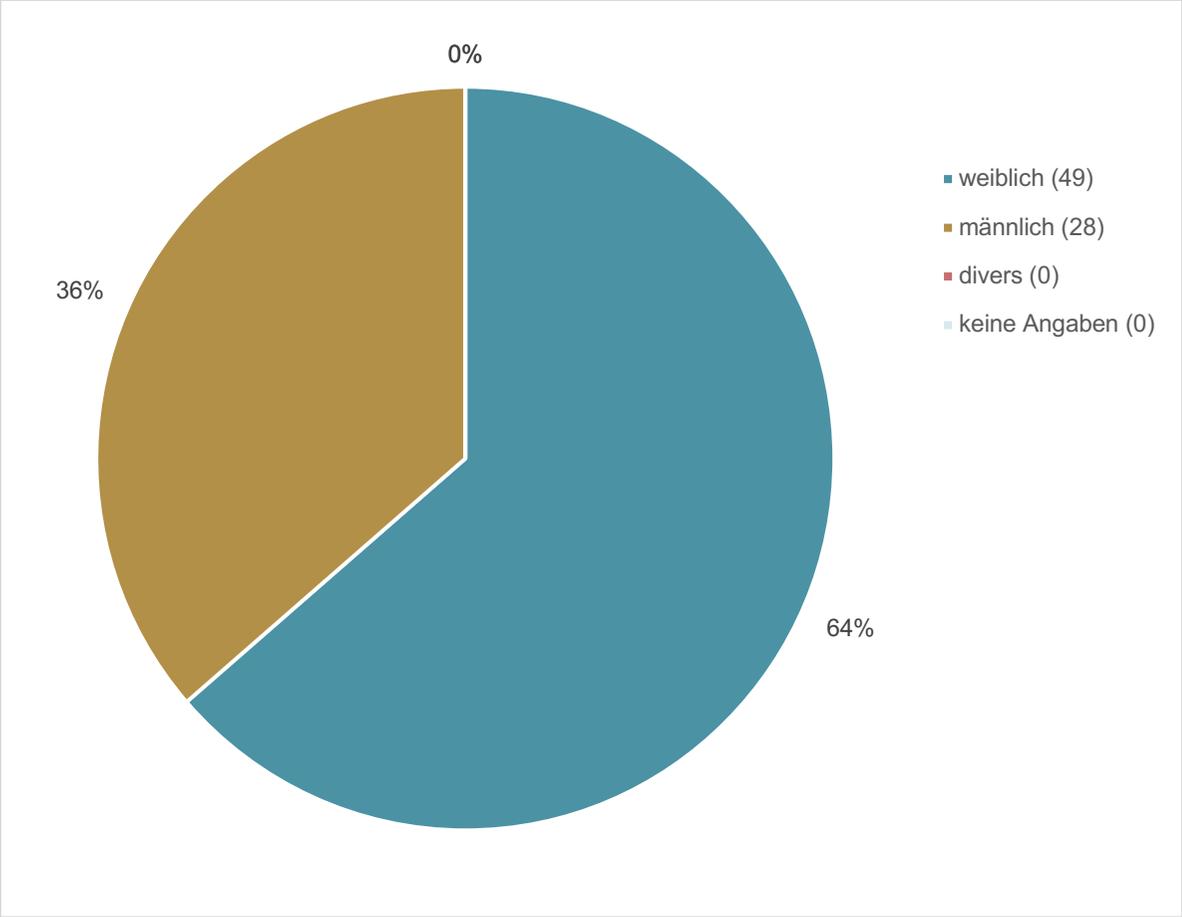


Abb. 18: Frage: «Geschlecht» aus der quantitativen Umfrage.

Altersverteilung der befragten Personen n = 77

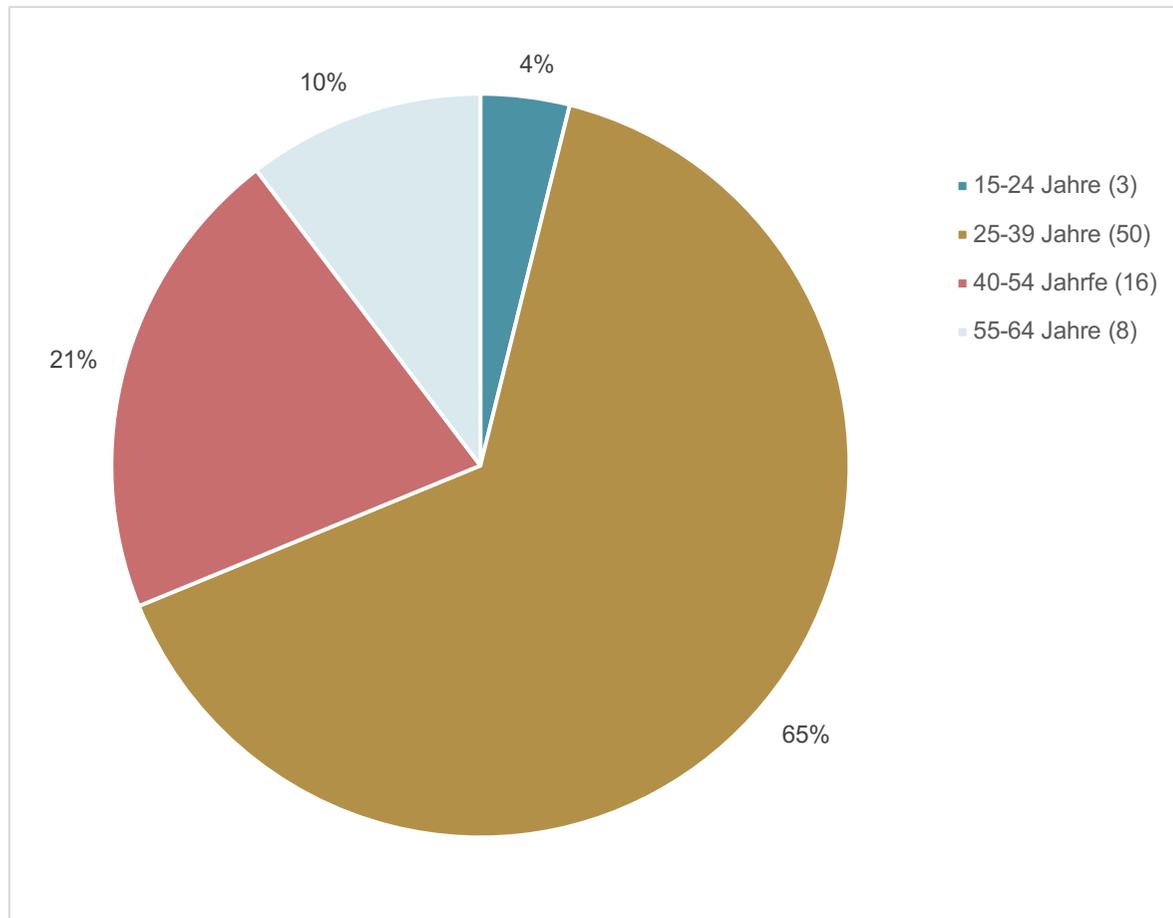


Abb. 19: Frage: «Wie alt sind Sie?» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: 65% der Befragten sind zwischen 25 und 39 Jahre alt, also eher jung.

Bildungsabschluss n = 77

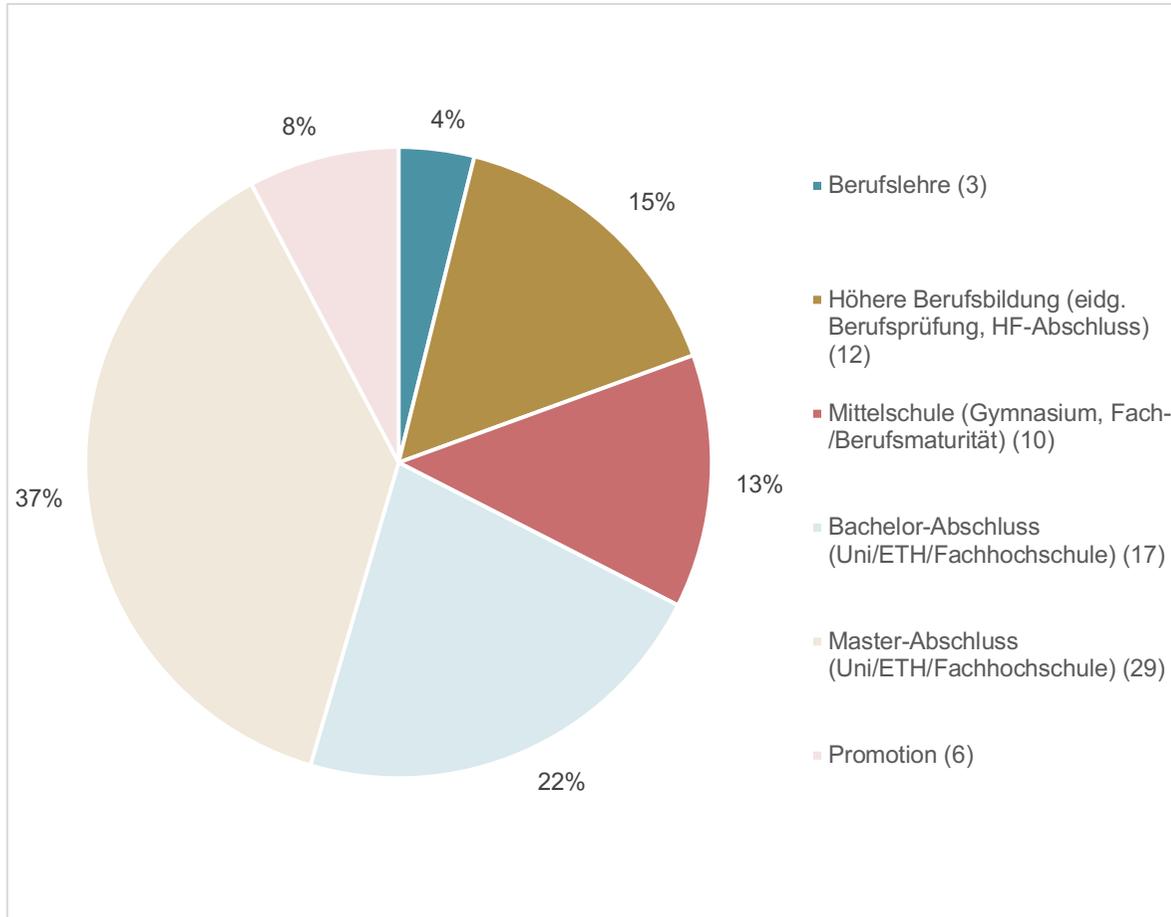


Abb. 20: Frage: «Bildungsabschluss» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Die Befragten haben mehrheitlich einen höheren Bildungsabschluss.
Erkenntnis: Workations sind womöglich nur für Knowledge-Worker interessant.

Die Branche, in der ich tätig bin: n = 76

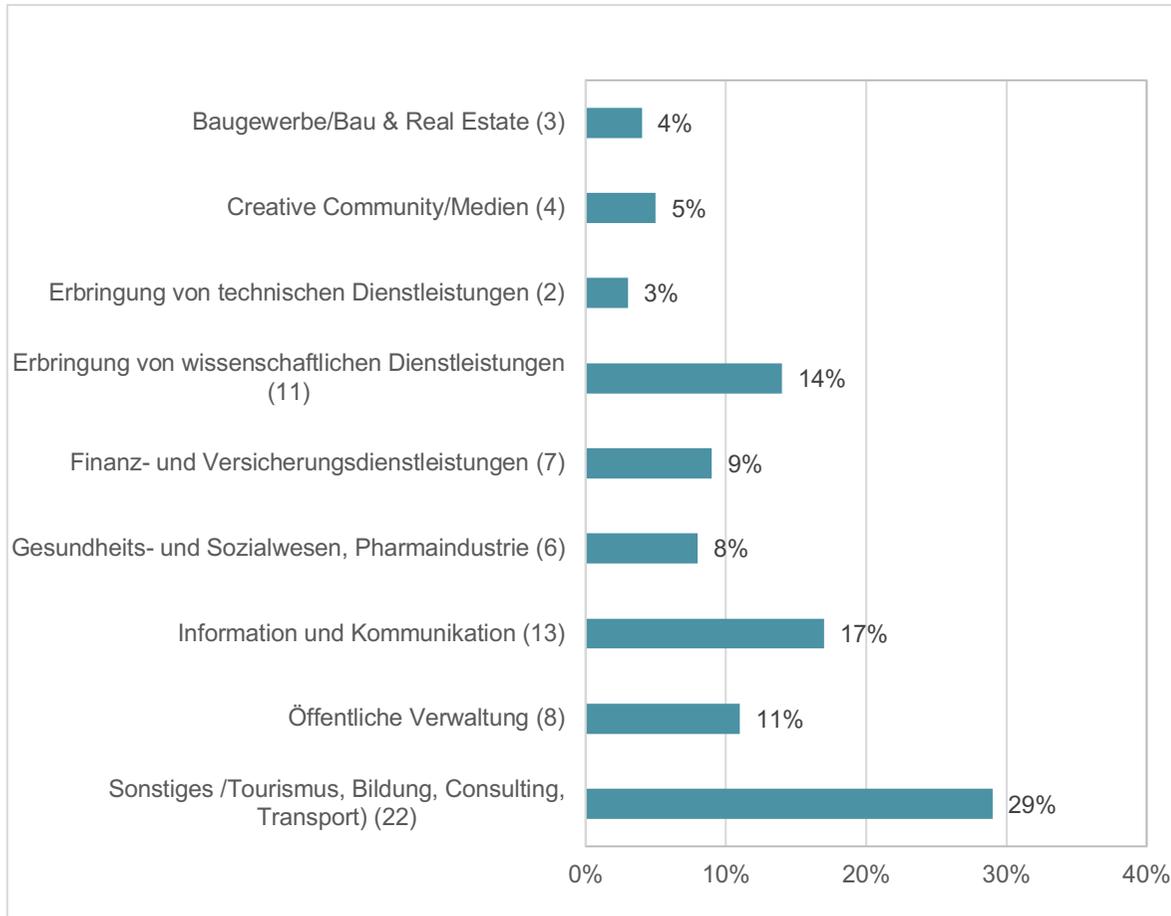


Abb. 21: Frage: «Die Branche, in der ich tätig bin» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: Die obengenannte Hypothese mit den Knowledge-Workern kommt hier zum Vorschein.

Meine Position im Unternehmen: n = 77

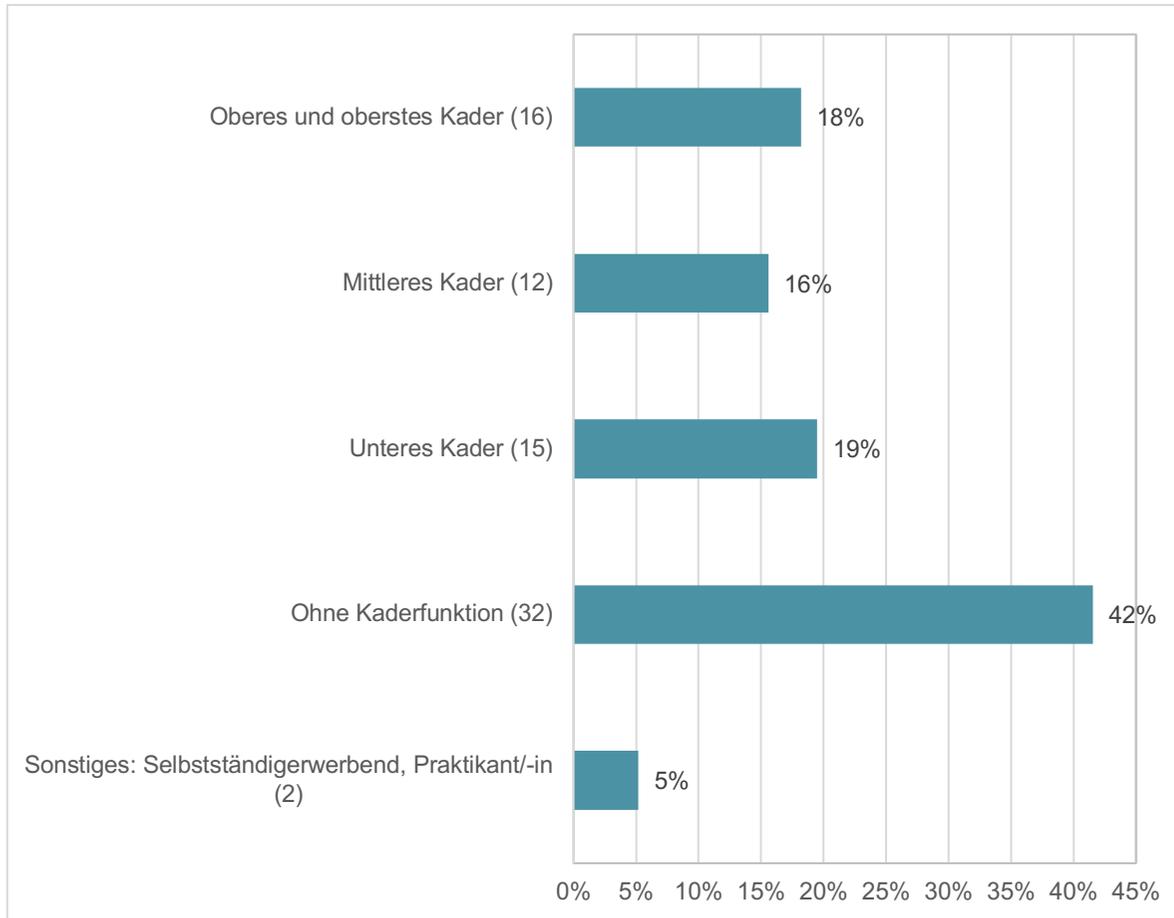


Abb. 22: Frage: «Meine Position im Unternehmen» aus der quantitativen Umfrage.

Deskriptive Kurzzusammenfassung: 42% der Befragten sind ohne Kaderfunktion.

Erkenntnis: Aus den Daten geht hervor, dass Workations abhängig sind von der Tätigkeit und nicht von der Position im Unternehmen.

5 Diskussion zentraler Erkenntnisse

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse, zuerst aus den Interviews und danach aus der Umfrage, zusammengefasst und tabellarisch abgebildet. Der Stringenz der vorhergehenden Kapitel nachkommend, werden die Erkenntnisse abermals in direkten Zusammenhang zu den Kategorien / Subkategorien dargestellt. Die Erkenntnisse werden mit absteigender Wichtigkeit nummerisch aufgelistet. Im *Kapitel 7 Zusammenfassung* werden entsprechende Handlungsempfehlungen formuliert.

Kategorie	Erkenntnisse und Konsequenzen
Subkategorie	
Gesetzlicher Rahmen	
Unternehmensgrösse	<ol style="list-style-type: none">1. Da Teilzeitarbeit den Trend zu 'remote work' verstärkt, sollten vor allem für Familien mit Kindern Angebote geschaffen werden2. Förderung sowie Ermöglichung von 'remote work' sowie Flexibilisierung der Arbeit durch Arbeitgebende stärkt die Wirtschaft (Frauen mit Kindern können so einfacher in den Arbeitsmarkt zurückkehren, aber auch Väter wünschen sich flexiblere Arbeitszeitmodelle (Strassheim 2021).
Verantwortung Arbeitgeber gegenüber Arbeitnehmenden	<ol style="list-style-type: none">1. Bedeutung der Work-Life-Balance oder des Work-Life-Blendings wird nicht an Bedeutung verlieren, entsprechend müssen Unternehmen mehr denn je darauf achten, dass ihre Mitarbeitenden physisch und mental gesund bleiben, etwas, dass durch individualisierte Workation-Packages erreicht werden kann.2. Nicht alle Individuen sind befähigt, flexibel zu arbeiten (unpassendes Berufsbild, zu niedrige Eigenverantwortung etc.), daher könnte es für Tourismusdestinationen interessant sein, Angebote zu entwickeln, welche transversale Kompetenzen und das Arbeiten im 21. Jahrhundert fördern (Anpassung an das «New Normal» der wissensbasierten Arbeitskultur)
Home-Office Reglement	<ol style="list-style-type: none">1. Die Entwicklung von sogenannten 'distributed work models' (komplett ortsunabhängiges Arbeiten, angepasst an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden) ist noch nicht weit fortgeschritten in der Schweiz, könnte aber in Zukunft an Bedeutung gewinnen.2. Home-Office Reglemente sind in vielen Unternehmen bereits implementiert worden, die Bandbreite zwischen «klar definiert» und «individuell auszuhandeln» (Anzahl Tage im Home-Office) ist jedoch sehr breit und der Antrieb, ortsunabhängig zu arbeiten, muss von den Mitarbeitenden aus kommen.

Rechtliche, versicherungstechnische und steuerliche Parameter

1. In der Schweiz werden rechtliche, versicherungstechnische und steuerliche Parameter bei 'remote work' (vor allem hinsichtlich des Auslands) ziemlich kritisch beäugt, weshalb es zu Restriktionen für Mitarbeitende kommen kann. Innerhalb der Schweiz ist das ortsunabhängige Arbeiten prinzipiell jedoch kein Problem, es wirft nur in Bezug auf den Team-Zusammenhalt Fragen auf (Führung von Teams im digitalen Raum).
2. Es fehlt teilweise noch an (individuell) geregelten Bestimmungen, die die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmenden in flexiblen Arbeitszeitmodellen gewährt, was wiederum zu zögerlichen Verhaltensweisen auf Seiten der Arbeitnehmenden und -gebenden führen kann (noch nicht gänzlich etablierte Strukturen).

Tabelle 7: Kategorie «Gesetzlicher Rahmen» und deren Erkenntnisse.

Kategorie	Erkenntnisse und Konsequenzen
Subkategorie	
Unternehmenskultur	
Definition «Mobiles Arbeiten»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die COVID-19 Pandemie hat zweifelsfrei zu einem tiefgreifenden Verständnis von ortsunabhängigem Arbeiten bzw. der Flexibilisierung des Arbeitsortes und der -zeit geführt, sowohl auf Seiten der Arbeitgebenden als auch -nehmenden. 2. Dennoch besteht hinsichtlich 'smart working' im Team (neue Formen der Kommunikation, Zusammenarbeit und Kollaboration) Verbesserungsbedarf auf Seiten der Arbeitgebenden, damit die bauliche und zunehmend auch technische Infrastruktur optimaler genutzt werden kann.
Einstellung zur Digitalisierung der Arbeit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vor allem bei Unternehmen mit Produktions-Charakter im Industriesektor hat die Pandemie als Katalysator gewirkt, da vor der Krise die Einstellung konservativer war hinsichtlich ortsunabhängigem Arbeiten, dennoch sind vornehmlich Unternehmen in wissensbasierten Bereichen wie IT, Universitäten, allgemein der Dienstleistungssektor etc. prädestiniert dafür, ihre Mitarbeitenden ortsunabhängig arbeiten zu lassen. 2. Für touristische Angebotsentwickler ist es zentral, die Vorteile (bspw. gesteigerte Effizienz und bessere Work-Life-Balance) des flexiblen Arbeitens hervorzuheben und die Nachteile, wie fehlender persönlicher Austausch zwischen Teammitgliedern, zu minimieren.
Einstellung Büro vs. «Mobiles Arbeiten»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eine Mehrheit der Befragten Unternehmen fokussiert sich nach der Pandemie wieder zunehmend auf eigene Büroräumlichkeiten und deren Umstrukturierung, eine gewisse Tendenz zur Zentralisierung ist spürbar, da der Wunsch nach dem Büro als Begegnungszone für Mitarbeitende gross ist (inwieweit dies deckungsgleich ist mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ist schwer zu sagen, vielfach sehr individuell).

	2. Klar hervor kommt die Notwendigkeit, veraltete Büroflächen umzustrukturieren oder gegebenenfalls sogar abzuwerfen (Stichwort: Sparpotenzial durch flexible Arbeitsplätze).
Finanzielle Unterstützung des Arbeitgebers für Workations	1. Die Bereitschaft der Arbeitgeber, eine finanzielle Unterstützung für Workations ihrer Arbeitnehmenden zu begleichen, ist momentan praktisch inexistent. Die Einsicht, dass Workations die physische und psychische Gesundheit positiv beeinflussen können, ist generell gegeben, diese Erkenntnis ist jedoch noch nicht stark genug, um Arbeitgebende davon zu überzeugen, solche Modelle nicht nur ideell, sondern auch materiell zu fördern.

Tabelle 8: Kategorie «Unternehmenskultur» und deren Erkenntnisse.

Kategorie	Erkenntnisse und Konsequenzen
Subkategorie	
Mitarbeitenden-Profile und -verhaltensweisen	
Berufsfelder für «Mobiles Arbeiten»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es gibt nicht nur spezifische Berufsfelder, welche sich vom Typus der Arbeit her für mobiles Arbeiten eignen, sondern auch Persönlichkeitstypen. 2. Arbeitgebende müssen sich mehr denn je auf die Bedürfnisse ihrer (potenziellen) Mitarbeitenden einstellen, damit sie wettbewerbsfähig bleiben.
Vor- und Nachteile des «Mobilen Arbeitens»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Touristische Destinationen können zu «dritten Orten» werden in einer Zeit, in der die Notwendigkeit von Büros, vor allem auf Seiten von Arbeitnehmenden, zunehmend in Frage gestellt wird. Soziale Interaktionen bleiben trotz voranschreitender Digitalisierung eine inhärent menschliche Notwendigkeit. 2. Eine perfekte technische Ausrüstung in Zweit- und Ferienwohnungen, aber auch Hotels ist zwingende Grundlage für «Arbeitstouristen» (schnelles Internet, ergonomische Büromöbel, abtrennbare Räume etc.). 3. Die Individualisierung des Tagesrhythmus durch mobiles Arbeiten sollten nicht auf die arbeitende Person bezogen werden, sondern auch auf die Familie.⁴

⁴ Das Hotel Kurhaus Bergün ist diesbezüglich ein spannendes Beispiel: Angebot von einzelnen Hotelzimmer unter der Woche für Arbeitende, am Wochenende kann das Zimmer durch Öffnung einer angrenzenden Küche zu einer Ferienwohnung für die ganze Familie umstrukturiert werden.

Arbeitsleistung der Mitarbeitenden (Modus «Mobiles Arbeiten»)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persönlichkeitstypen, welche effizientes Self-Management, eine offene Kommunikation sowie Transparenz in ihrem Arbeitsalltag leben, sind geeignet für leistungsorientiertes ortsunabhängiges Arbeiten. 2. Workations müssen «gelernt» werden – nicht nur Arbeitgebende müssen sich an diese neue Form des Arbeitens gewöhnen, sondern auch Arbeitnehmende (verstärkter Druck durch fehlende physische Präsenz beweisen zu müssen, dass wirklich gearbeitet wurde).
Verhalten der Mitarbeitenden (Modus «Mobiles Arbeiten»)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je nach Personenprofil ist es zentral, dass touristische Anbieter sich gewahr sind, dass digitale Lösungen auch zu einer gefährlichen Effizienz führen können, sofern das Work-Life-Blending überhandnimmt. Folglich wären physische Orte, die «digitalen Detox» voraussetzen, eine Möglichkeit, einer der Hauptaufgaben des Tourismus gerecht zu werden (Bereitstellung von Erholung, Entspannung und Flucht aus dem Alltag).

Tabelle 9: Kategorie «Mitarbeitenden-Profile und -verhaltensweisen» und deren Erkenntnisse.

Kategorie Subkategorie	Erkenntnisse und Konsequenzen
Arbeit 4.0 im Informationszeitalter	
Attribute eines attraktiven Arbeitgebers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Im intensiven «war of talents» wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich als attraktiven Arbeitgeber auf dem Markt zu platzieren. Soft-Faktoren wie das Anbieten von Workations, bspw. innerhalb der fringe benefits, können dabei einen bedeutenden Beitrag liefern. 2. Durch den Paradigmen-Wechsel hinsichtlich der Flexibilisierung der Arbeitszeit und -ort wird das Ermöglichen von neuen Arbeitsformen zwingend, um das Image eines 'modernen Arbeitgebers' zu erfüllen (dies kann auch als USP gegenüber anderen konkurrenzierenden Arbeitgebenden eingesetzt werden).
Flexible Arbeitsplätze, Büroflächenabbau, Neugestaltung der Working Spaces	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Bedarf an Infrastrukturen, welche neue Zusammenarbeitsformen ermöglichen und fördern, ist im Zeitalter der Digitalisierung fast aller Lebensbereiche gefragter denn je. Folglich sollten auch in einem touristischen Umfeld Räume geschaffen werden, in denen sich Individuen, unabhängig ob arbeitend oder die Freizeit genießend, treffen und austauschen können.
Zukunft der Arbeit	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employer Branding</i> gewinnt im «war of talents» an Bedeutung und sollte in die Marketingstrategie von touristischen Anbietern aufgenommen werden (Betonung von Workations als idealen USP und fringe benefit).

2. Ferien- und Zweitwohnungen, aber auch Hotels können sich zu «dritten Orten» entwickeln, sofern die technische Infrastruktur sowie die räumliche Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit stimmt.

Tabelle 10: Kategorie «Arbeit 4.0 im Informationszeitalter» und deren Erkenntnisse.

Kategorie	Erkenntnisse und Konsequenzen
Subkategorie	
Verschmelzung von Arbeit und Ferien (Workations)	
Einstellung Arbeitgeber gegenüber Workations	<ol style="list-style-type: none"> 1. Touristische Anbieter von Workation-Packages müssen Arbeitgebenden aufzeigen können, dass der «work»-Anteil im Kofferwort Workation gleich stark gewichtet ist wie der «vacation»-Anteil (Beweis eines Business-Case, sodass belegt werden kann, dass trotz Ausgaben für eine [Team-]Workation die Arbeit geleistet wird). 2. Es besteht Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich Kompetenzen, welche Arbeitnehmende dazu befähigt, die Verschmelzung von Arbeit und Ferien/Freizeit zu meistern
Einstellung Mitarbeitende gegenüber Workations mit Langzeitcharakter	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selbst für Arbeitnehmende mit gutem Salär sind Langzeitaufenthalte in Ferien- oder Zweitwohnungen meistens unvorstellbar, da die Mieten zu hoch sind (Doppelbelastung durch Mietkosten am Erstwohnsitz). 2. Je nach Personenprofil müssen bestimmte Rahmenbedingungen passen (Kinderbetreuung, Conciergerie, bezahlbare Unterkunft etc.).

Tabelle 11: Kategorie «Verschmelzung von Arbeit und Ferien (Workations) und deren Erkenntnisse.

6 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die vier in der Einleitung gestellten Haupt- bzw. Unterfragen beantwortet. Ziel ist es veranschaulichen zu können, inwiefern touristische Leistungsträgerinnen und -träger das Momentum «New Work» nutzen können, um die Wertschöpfung für den Kanton Graubünden zu steigern.

Frage 1

Inwiefern können Hotels und Ferienwohnungsanbieter im Kanton Graubünden vom Trend zum ortsunabhängigen Arbeiten profitieren?

Antwort

Die Primärdaten aus den 14 semi-strukturierten Interviews mit HR-Expertinnen und Experten haben gezeigt, dass das Thema «New Work» auch bei klassischen Arbeitgebenden an Bedeutung gewonnen hat und sich nicht mehr rein auf Selbstständige, Start-ups oder digitale Nomaden fokussiert. Arbeitgebende haben erkannt, dass das Anbieten von flexiblen Arbeitszeitmodellen zum Image eines modernen Arbeitgebers dazugehört. Das Wissen ist entsprechend breitläufig vorhanden, an der Umsetzung hapert es teilweise noch; fehlendes Vertrauen, restriktive Hierarchien oder eingeschränkte technologische Zusammenarbeitsmechanismen, um nur drei Hinderungsgründe zu nennen, führen dazu, dass «New Work» in einem touristischen Sinne in Graubünden zwar in aller Munde ist, breitflächig aber noch nicht aktiv gelebt wird.

Neue Orte des multilokalen Arbeitens müssen in erster Linie eine effiziente Konnektivität sowie Erreichbarkeit gewährleisten (vgl. Vuokko et al. 2015). Schnelles Internet ist damit, analog zur Maslowschen Bedürfnispyramide, ein absolutes Grundbedürfnis von «New Work» geworden.

Hotels sowie Ferienwohnungsanbieter im Kanton Graubünden können vom Trend zum ortsunabhängigen Arbeiten aber erst dann grossflächiger profitieren, wenn finanziell attraktive Übernachtungsangebote geschaffen werden, welche Anreize für Mittel- und Langzeitaufenthalte schaffen. Letztere werden neben familiären Herausforderungen (Schulzeiten von Kindern, Partnerinnen und Partner ohne Home-Office Möglichkeiten etc.) hauptsächlich ausgeschlagen, weil die Mieten für Zweit- und Ferienwohnungen zu hoch sind und sich die meisten mittelständischen Arbeitnehmenden keine Doppelmieten leisten können, teilweise auch nicht wollen.

Die befragten HR-Expertinnen und Experten haben grossmehrheitlich ein positives Verhältnis gegenüber sogenannten Workations, sprich, prinzipiell wird diese Art der mobilen Arbeit in Kombination mit freizeithlichen Aspekten akzeptiert. Die Bereitschaft, Arbeitnehmende dafür zu entlohnen bzw. Teile der Kosten zu übernehmen, besteht jedoch (noch) nicht. Gerade der Begriff «Workation» löst als Kofferwort zwischen «Work» und «Vacation» bei einer Vielzahl von Arbeitgebenden den Eindruck aus, dass es sich daher primär um eine freizeithliche Aktivität handelt und daher privat sowohl gebucht als auch bezahlt werden sollte.

Erkenntnisse für die Praxis

Diverse Formen von «New Work» in Graubünden sind vor allem für ortsunabhängig arbeitende Mütter und Väter interessant, sofern das Rahmenprogramm (bspw. attraktive Schlechtwetteralternativen in der Umgebung der Unterkunft) Kinder anspricht. Klassische

digitale Nomaden oder Selbstständige orientieren sich bei Mittel- oder Langzeitaufenthalten abseits des Erstwohnsitzes eher nach Umgebungen, welche über Strände und Meer verfügen (Bali ist ein klassisches Beispiel dafür).

Für Destinationen, aber auch einzelne touristische Leistungsträger ist es zentral, die Vorteile des ortsunabhängigen Arbeitens in Graubünden gegenüber Arbeitgebenden zu rechtfertigen. Dies kann beispielsweise über entsprechende Marketingmassnahmen geschehen, welche in erster Linie den finanziellen Vorteil von «New Work» im Kanton Graubünden betonen, in Kombination mit einem konstruktiven sozialen Nebeneffekt, welcher die Work-Life-Balance positiv unterstützt. Arbeitgebende können eher von bezahlten Workations und dergleichen für ihre Mitarbeitenden überzeugt werden, wenn ihnen in einem klassischen Business Case gleich aufgezeigt wird, dass die Mitarbeitenden genau gleich, im Idealfall sogar produktiver als im Büro arbeiten und somit das Tagesgeschäft nicht leidet. Letzteres ist vor allem in einem Dienstleistungs-Setting relevant, welches in vielen Fällen die Leistungen stundenbasiert offeriert und entsprechend abrechnet.

Unterfrage 1

Welches Potenzial bergen ortsflexible Personen in Bezug auf die Nachfrage nach (Langzeit-)Aufenthalten in Hotels und Ferienwohnungen?

Antwort

Das Potenzial von ortsflexiblen Personen in Bezug auf die Nachfrage nach Langzeitaufenthalten im Kanton Graubünden ist begrenzt, dies kann beinahe ausschliesslich auf die hohen bis sehr hohen Mietkosten von Hotels, aber auch Ferienwohnungen (vor allem in touristisch attraktiven Destinationen) zurückgeführt werden. Das Paradigma «distributed work» definiert, dass der Standort keine Rolle für die Leistungserbringung, als auch die soziale Beteiligung in einem digitalen Umfeld spielen sollte (Kosner 2020). Gleichzeitig werden digital unterstützte asynchrone Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit immer wichtiger, was wiederum der allgemeinen Entwicklung hin zu mehr orts- und zeitflexibel arbeitenden Individuen zugutekommt (ibid.). Touristische Leistungsträger im Kanton Graubünden könnten als «Office away from Home» fungieren, da es laut Barbara Josef (2022) gefährlich ist, einer Vision von «so viel Home-Office wie möglich» nachzugehen, auch wenn es technisch möglich wäre. Laut Josef werden in der Schweiz als Innovationsstandort hohe Löhne für innovative Tätigkeiten und das Lösen komplexer Probleme bezahlt. Die Expertin führt weiter aus, dass dies eine entsprechende Vernetzung zwischen internen und externen Anspruchsgruppen bedingt, was wiederum eine gewisse physische Interaktion voraussetzt.

Genau da könnte ebenfalls marketingtechnisch auf einer übergeordneten Ebene angesetzt werden, um Graubünden zum neuen «Mekka» der «distributed workforce» zu machen (die kürzlich erfolgte Auszeichnung der miaEngiadina als erstes Digi-Tal der Schweiz ist dabei ein wichtiger Schritt in eine innovative Zukunft).

Erkenntnisse für die Praxis

Der Kanton Graubünden als Magnet für Naturliebhaber und Sportbegeisterte bietet sich geradezu an, um innerhalb des Kofferworts «Workation» den Fokus auf die «Vacation» zu legen, insbesondere für Individualtouristen.

Die professionelle Bereitstellung von Arbeitsgelegenheiten innerhalb eines Hotels oder Ferienwohnung können diesen Effekt unterstützen.

Das Potenzial für organisierte Workations für Arbeitnehmende gestaltet sich insofern etwas anders, als dass dort der Fokus auf dem «Work» liegen muss, da es ansonsten als Privatangelegenheit taxiert und somit erst recht nicht finanziell unterstützt wird.

Tourismusdestinationen in Graubünden sollten entsprechende «Mobilitätsbiografien» von Individuen konstruieren, welche wiederum auf Personenprofilen basieren (vgl. Z'Rotz und Ohnmacht 2020). Einen Vorstoss in genau diese Richtung wurde von Regiosuisse (2020) formuliert, welcher postuliert, dass ländliche Räume und Berggebiete von der Entwicklung des «distributed work» profitieren können, 'wenn es den Regionen gelingt, die Zielgruppen mit eigenständigen Angeboten bedürfnisgerecht anzusprechen'. Die diesbezügliche Verantwortung könnte bspw. bei Graubünden Ferien als oberste touristische Marketingorganisation des Kantons liegen. Klar ist, dass diese Art der analytischen Aufarbeitung und ultimativ werbetchnischen Verbreitung von einer übergeordneten Instanz orchestriert werden muss. Dies könnte neben den genannten «Mobilitätsbiografien» entlang bereits etablierter Typologien von Arbeitnehmenden entwickelt werden (hinsichtlich des bereits erwähnten «boundary managements» und der Art, wie Menschen orts- und zeitflexibel digital arbeiten). Laut einer Studie der Mobiliar (2022), gibt es drei Arten von Menschen, welche mobil arbeiten: Segmentierer (strikte Trennung von Arbeit und Privatleben), Integrierer (starke Vermischung der beiden Lebensbereiche) sowie Mischtypen (Arbeit und Privatleben werden situativ stärker getrennt oder vermischt).

Unterfrage 2

Welche Voraussetzungen müssen anbieterseits für (Langzeit-)Aufenthalte im Bereich «Workation» gegeben sein?

Antwort

Es herrscht momentan noch eine gewisse Diskrepanz bei Unternehmen bzw. Arbeitgebenden hinsichtlich der Einstellung zu zeitlich und örtlich flexiblem Arbeiten und der Art und Weise, wie tatsächlich agiert wird. So beschreiben Weichbrodt et al. (2020), dass 49% der von ihnen befragten Unternehmen zustimmen, nach dem «Lockdown» eine 'deutlich positivere Einstellung' zu Home-Office etc. zu haben, im gleichen Atemzug wird aber von 39% der Unternehmen ausgesagt, dass 'möglichst wieder präsenzbasiert gearbeitet werden soll'. Diese Aussage spiegelt sich in den Primärdaten der vorliegenden Interviews wider, es ist eine Ambivalenz spürbar, welche sich wiederum auf die Arbeitnehmenden auswirkt. Folglich sollten jegliche touristische Aktivitäten, welche eine Promotion von «New Work» im Kanton Graubünden zum Ziel haben, mit einer aufklärerischen Absicht geschehen. Dies bedeutet, dass gerade noch eher kritisch eingestellte Arbeitgebende sowie Unternehmen allmählich überzeugt werden sollten, dass «Workations» etc. etwas Positives ist und im Idealfall nicht nur ideell, sondern auch materiell gefördert werden sollte. Hinsichtlich der nötigen Infrastruktur, welche den Bereich «work» innerhalb des Workation-Konzepts sinnvoll abdeckt, müssen sich Anbieter folgende Fragen stellen: «was wollen Arbeitnehmende, Freelancer, Digital Nomads etc. erreichen und was ist das beste Format dafür?» (vgl. Josef 2022).

Erkenntnisse für die Praxis

Dezentrales Arbeiten, sei es mittel- oder sogar langfristig, kann erst zu einer lukrativen Chance für den ländlichen Raum und die Berggebiete werden, wenn neben der Grundvoraussetzung (digitale Infrastruktur) insbesondere Soffaktoren, im Speziellen ein attraktives Lebensumfeld für die Arbeitnehmenden und ihre Angehörigen, gewährleistet wird (vgl. Regiosuisse 2020). Genannte Aussage bezieht sich vornehmlich auf langfristige Aufenthalte sowie hinsichtlich potenzieller Neuzuzügerinnen und -zuzüger; ein Ziel, welches gerade hinsichtlich steigender Abwanderungstendenzen in der Alpen Peripherie sicherlich immer stärker ins Zentrum der allgemeinen Aufmerksamkeit rücken muss.

Weiterführende Erkenntnisse zu obengenannter Fragestellung können dem Schlussbericht zur Grundlagenstudie «New Work»⁵ entnommen werden (insbesondere Kapitel 4, *Trends und Entwicklungen*).

Unterfrage 3

In welchem Ausmass ist ortsunabhängiges Arbeiten nur eine kurzfristige Erscheinung oder inwiefern stellt es einen anhaltenden Trend dar?

Antwort

Der Wunsch nach orts- und zunehmend auch zeitunabhängigem Arbeiten ist unter Wissensarbeitenden immer stärker vertreten, die Vorteile, gerade für Menschen mit Kindern, sind offensichtlich. Gerade auch für viele Vertreterinnen und Vertreter der jüngeren Generationen ist es mittlerweile undenkbar geworden, gerade Wissensarbeiten permanent im Büro zu erledigen. Die orts- und zeitunabhängige Ausführung der Arbeit ist zu einem Grundbedürfnis geworden, welches voraussichtlich nicht gänzlich wieder verschwinden wird (vgl. Deloitte 2021b).

Auch Arbeitgebende haben, trotz teilweise noch unklarer Vorstellungen des Arbeitens in räumlich sowie zeitlich strukturierten Parametern, erkannt, dass es zwingend notwendig geworden ist, flexibles Arbeiten anzubieten, um innerhalb des «War of Talents» konkurrenzfähig zu bleiben.

Erkenntnisse für die Praxis

Orts- und zeitunabhängiges Arbeiten kann dann zu einem wertschöpfungssteigernden Phänomen für den Bündner Tourismus werden, wenn die Beherbergung, gerade hinsichtlich Mittel- und Langzeitaufhalten, entsprechend attraktiv ist. Vermeintliche Verluste die Unterbringung entsprechend könnten daher über andere konsumierte Dienstleistungen sowie Produkte kompensiert werden, da die allgemeine Daseinsversorgung sowie die alltäglichen Konsumgüter eine Notwendigkeit bleiben. Dies würde einen Mehrwert auch für infrastrukturelle Systeme wie Transportunternehmen, Lebensmittelhändler und dergleichen bringen, gerade in Gegenden im einer eher tiefen Erstwohnenden-Anzahl.

⁵ Pescia, L., Voll, F., Rageth, O. & Trepp, G.-R. (2022). *Grundlagenstudie New Work – touristisches Potenzial für Graubünden* (Schlussbericht). Chur: Fachhochschule Graubünden.

Zudem sollten Anbieter von Unterkünften einen Direktvertrieb anstreben, ohne den Umweg von teuren Buchungsplattformen, um unnötige Abgaben zu vermeiden. Die Sichtbarmachung entsprechender Angebote über ein gebündeltes System (bspw. via Graubünden Ferien) bietet sich an.

7 Bibliografie

- Bartel, C.A., Wrzesniewski, A. & Wiesenfeld, B. (2007). 'The struggle to establish organizational membership and identification in remote work contexts'. In Bartel, C.A. (ed.): Identity and the Modern Organization, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ: 253-72.
- Bundesamt für Statistik (2022a). Teleheimarbeit. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>
- Bundesamt für Statistik (2022b). Teleheimarbeit: Tabelle. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.22404557.html>
- Cooper, C.D. & Kurland, N.B. (2002). 'Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations'. In: Journal of Organizational Behaviour 23: 511-32.
- Deloitte (2021a). Where will Switzerland be working after the COVID-19 pandemic? Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/articles/where-does-switzerland-work-after-pandemic.html>
- Deloitte (2021b). How Covid-19 contributes to a long-term boost in remote working. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html>
- Green, J. (December 11, 2021). Return-to-Office Plans Are Turning 'Shybrid' With Ongoing Delays. Bloomberg Business. Verfügbar unter: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-12-11/do-we-have-to-return-to-office-why-company-hybrid-plans-are-more-shybrid>
- Hill, E.J., Ferris, M. & Mårtinson, V. (2003). 'Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life'. In: Journal of Vocational Behaviour 63: 220-41.
- Josef, Barbara (2021). Video-Lehrgang «New Work – Arbeitswelt 4.0». *Arbeitgeber Banken*. Verfügbar unter: <https://spoqe.com/courses/video-lehrgang-new-work-arbeitswelt-4-0-alle-module/#tab-about>
- Josef, Barbara (5. Mai 2022). Die Schweiz ist (k)ein Homeoffice Land. *Future Work*. Verfügbar unter: <https://blog.hrtoday.ch/die-schweiz-ist-k-ein-homeoffice-land/>
- Kosner, Anthony Wing (April 3, 2020). Distributed Work. The crucial difference between remote work and distributed work. Verfügbar unter: <https://blog.dropbox.com/topics/work-culture/the-crucial-difference-between-remote-work-and-distributed-work>
- Kromrey, H., Roose, J. und Strübing, J. (2016). Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

- Die Mobiliar (2022). Balanceakt zwischen Arbeit und Privatleben. Verfügbar unter: <https://www.mobiliar.ch/versicherungen-und-vorsorge/angebote-fuer-unternehmen/berufliche-vorsorge/newsletter-berufliche-vorsorge/balanceakt-zwischen-arbeit-und-privatleben>
- Morganson, Valerie J. et al. (2010). 'Comparing telework locations and traditional work arrangements. Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion'. In: Journal of Managerial Psychology 25(6): 578-95.
- Regiosuisse (27.8.2020). Flexible Arbeitsformen brauchen mehr als eine digitale Infrastruktur. Die Plattform für Regionalentwicklung in der Schweiz. Verfügbar unter: <https://regiosuisse.ch/news/regios-18-flexible-arbeitsformen-brauchen-mehr-als-eine-digitale-infrastruktur>
- Robert Walters (2022). Salary Survey 2022. Benchmark your Salary. Verfügbar unter: <https://www.robertwalters.ch/en/salariesurvey.html>
- Scharnhorst, Ursula (2021). Transversale Kompetenzen – notwendig, erwünscht und schwierig zu erreichen. Schlüsselkompetenzen 50(1): 18-23.
- Scharnhorst, Ursula und Kaiser, Hansruedi (2018). Transversale Kompetenzen. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und strategische Leitlinien». Verfügbar unter: <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/transversale-kompetenzen.html>
- Schweizerische Eidgenossenschaft. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Juni 2016). Wegleitungen zum Arbeitsgesetz und seinen Verordnungen (ArGV 1 Artikel 73b: Vereinfachte Arbeitszeiterfassung. Verfügbar unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz-und-Verordnungen/Wegleitungen/Wegleitung-zur-ArGV-1.html?msc_kid=71f3edb8cedb11ec9397723bd371a207.
- Strassheim, Isabel (16.12.2021). *Ab ins Büro – auch samstags und abends*. Tages-Anzeiger.
- Vuokko, Inka, Koja Ilona & Nenonen, Suvi (2015). 'Places for multi-locational work – opportunities for facilities management'. In: Facilities 33(1/2): 20-37.
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>
- Z'Rotz, Jana und Ohnmacht, Timo (2020). Coworking-Spaces erobern die Peripherie. Die Volkswirtschaft, Plattform für Wirtschaftspolitik. Verfügbar unter: <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2020/03/coworking-spaces-erobern-die-peripherie/>

8 Anhang

8.1 Semistrukturierter Interviewleitfaden

	Datum, Uhrzeit, Ort	
	Unternehmen	
	Interviewpartner	
	Funktion	
	Erkenntnisse zu...	
	Einstellung zu mobilem Arbeiten sowie Workation für Arbeitnehmende	Fragestellungen
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag vom Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)</p> <p>Fokusthema 2021 «Neue Geschäftsmöglichkeiten für die Beherbergungswirtschaft in Graubünden in der Post-COVID-19 Ära»</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ausgangslage: Home-Office Pflicht / Empfehlung – Paradigmenwechsel hinsichtlich der Art, wie Menschen ihre Arbeit verrichten und ihr Leben leben, bietet enorme Chancen für den Bündner Tourismus ○ Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben ○ Fragen, ob Aufnahme von Interview in Ordnung geht (für Transkriptionszwecke) 		
1	Mobiles Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Was verstehen Sie unter dem Begriff «mobiles Arbeiten»? - Bitte beschreiben Sie Ihre Unternehmenskultur in Zusammenhang mit der Digitalisierungsdebatte im Arbeitsmarkt. - Welche Berufsfelder innerhalb Ihres Unternehmens eignen sich besonders für ortsunabhängiges Arbeiten? - Ist das etwas, das Sie Ihren Mitarbeitenden ermöglichen (würden)? <ul style="list-style-type: none"> - Falls ja: In welchem Ausmass? Weshalb ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden mobiles Arbeiten? - Falls nein: Welche Gründe gibt es, die dagegensprechen? Was müsste gewährleistet werden, damit es in Betracht gezogen würde?
2	Workation	<p>Der Begriff Workation ist ein Kofferwort aus dem englischen Worten «work» und «vacation» und illustriert damit den voraussichtlich zunehmenden Trend des ortsunabhängigen Arbeitens sowie der Verschmelzung von Leben und Arbeiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ist das etwas, das Sie Ihren Mitarbeitenden ermöglichen würden? <ul style="list-style-type: none"> - Falls ja: In welchem zeitlichen und finanziellen Ausmass? Weshalb? - Falls nein: Welche Gründe gibt es, die dagegensprechen? Was müsste gewährleistet werden, damit es in Betracht gezogen würde?

3	Bezug zu Graubünden	<ul style="list-style-type: none"> - Hat Ihre Firma einen speziellen Bezug zu Graubünden <ul style="list-style-type: none"> - Falls ja: Wie äussert sich dieser? - Falls nein: Welche Grundvoraussetzung müsste gegeben sein, damit Sie Ihren diesbezüglichen Fokus auf Graubünden lenken würden? <p>Graubünden ist der Geburtsort von diversen Start-up's, welche sich dem Thema «mobiles Arbeiten» angenommen haben. Ein Beispiel ist Workplayz aus Trin, welches für Arbeitnehmende verschiedene mehrtägige Packages anbietet, die für gewöhnlich vom Arbeitgeber (mit-)finanziert werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ist das Angebot solcher Event- und Erlebnis-Packages etwas, das Sie für Ihre Mitarbeitenden (mit-)finanzieren würden?
4	Individueller bzw. soziodemografischer Kontext der Arbeitnehmenden	<ul style="list-style-type: none"> - Hat die Corona-Pandemie und der damit notwendig gewordene Zwang, grosse Teile der Arbeit im Home-Office zu verrichten, Ihre Auffassung gegenüber mobilem Arbeiten Ihrer Arbeitnehmenden geändert? - Gibt es generell Situationen oder Gegebenheiten, die dagegensprechen, jemanden mobil arbeiten zu lassen? - Wie gestaltet sich das Teamwork im Rahmen des mobilen und ortsunabhängigen Arbeitens? (Stichwort: Art des Leaderships) - Welcher Einfluss hat die mobile Arbeit auf die Performance der Mitarbeitenden?
5	Arbeitsrechtliche Voraussetzungen, Hürden, Chancen	<p>Multilokalität / mobiles Arbeiten: Örtliche Verlagerung, Dislozierung des gesamten Lebens weg vom Hauptwohnsitz, im Gegensatz zur reinen Rolle des/der Tourist*in.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haben Sie bei Ihrem Unternehmen bereits ein offizielles Home-Office-Reglement installiert? <ul style="list-style-type: none"> - Falls ja: Bitte beschreiben Sie das Reglement so detailliert wie möglich. - Falls nein: Wie gehen Sie mit der Thematik in Zukunft um? - Wie würden Sie Ihre Arbeitnehmenden beschreiben in Bezug auf Ihr Verlangen nach ortsunabhängigem Arbeiten? <p>Falls generell vorhanden: Inwiefern würden Sie Ihren Arbeitnehmenden finanziell unterstützen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzierung des Reisewegs - (Teil-)Finanzierung der Beherbergung - (Teil-)Finanzierung der Verpflegung - (Teil-)Finanzierung eines Co-Working Places - (Teil-)Finanzierung von Freizeitaktivitäten (auch für die Familie samt Kindern) - Allgemeine Aufnahme solcher Angebote in die Fringe Benefits für Arbeitnehmende? <p>Man muss mit einem Abbau von Büroflächen rechnen hinsichtlich des ortsunabhängigen Arbeitens. Dies spart Geld, fordert aber auch Lösungen hinsichtlich der Stellung von Arbeitsfläche sowie -material für Arbeitnehmende.</p>

		<ul style="list-style-type: none">- Wie stehen Sie zu flexiblen Arbeitsplätzen? Tourismusdestinationen im Kanton Graubünden verfügen vielfach über ungenügend genutzte Infrastrukturfläche, welche innerhalb von Kooperationen aktiviert werden könnten<ul style="list-style-type: none">- Kooperationen mit genannten Bündner Tourismusdestinationen bieten sich aus mannigfaltigen Gründen (Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance, Landleben etc.) an – inwiefern wäre das etwas, dass Sie in Betracht ziehen würden? - Hat die Förderung von ortsunabhängigem Arbeiten einen Einfluss auf den Rekrutierungsprozess qualifizierter Arbeitskräfte? <p>Wie schätzen Sie die Zukunft ein, inwiefern wird sich der Trend zum mobilen Arbeiten weiterentwickeln, verbreiten oder sogar verallgemeinern?</p>
--	--	---

8.2 Quantitative Umfrage

Befragungsziele

- ⇒ Generelle Arbeits- und Aufenthaltspräferenzen erfahren (Einstellung zu mobilem Arbeiten und Workation)
- ⇒ Angaben zum Pendelverhalten von Arbeitnehmenden von und nach Graubünden erhalten (vordergründig zu Ferienzwecken resp. in Kombination mit mobilem Arbeiten oder Workation)
- ⇒ Einschätzung über die zukünftige Aufenthaltsgestaltung von Arbeitnehmenden in Zusammenhang mit Workation in Graubünden erhalten in Bezug auf:
 - Zu-/Abnahme der Reisetätigkeit nach Graubünden
 - Dauer & Zeitpunkt(e) der Reisen nach Graubünden
 - Reisekontext der Arbeitnehmenden (allein, mit Partner/-in, mit Familie)
 - Präferierte Unterkunftsart(en): Hotels (bspw. mit Co-Working-Spaces), Miete von Ferienwohnung(en), Kauf einer eigenen Zweit-/Ferienwohnung, Beanspruchung eines Angebots von Serviced Apartments
- ⇒ Sofern bei Arbeitnehmenden bereits Zweitwohnungseigentum in Graubünden vorhanden ist: Zukünftiges Nutzungsverhalten der Liegenschaft(en) abfragen

Messmodell

Teil	Dimension	Kriterien / Items
A	Mobiles Arbeiten – Einstellung?	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Häufigkeit mobiles Arbeiten aktuell ⇒ Wochentage mobiles Arbeiten ⇒ Häufigkeit mobiles Arbeiten zukünftig
B	Workation – Einstellung?	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Erfahrungen Workation ⇒ Beurteilung Workation (für Personen, welche bereits Erfahrung haben) ⇒ Einschätzung Workation (für Personen, welche noch keine Erfahrung haben) ⇒ Negative Konnotation Workation ⇒ Aufenthaltsort für Workation
C	Bezug zu Graubünden	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Erstwohnsitz in Graubünden ⇒ Zweitwohnung in Graubünden ⇒ Verbundenheit zu Graubünden
D	Workation – wann, wo und wie?	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Häufigkeit Workation in Graubünden ⇒ Negative Einstellung Workation in Graubünden ⇒ Zeitpunkt Workation in Graubünden ⇒ Unterkunft für Workation in Graubünden ⇒ Workation durch eigene Ferienwohnung in Graubünden ⇒ Häufigkeit von Workation in Graubünden ⇒ Aufenthaltsdauer von Workation in Graubünden ⇒ Begleitpersonen für Workation in Graubünden
E	Workation – Bedürfnisse?	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reiseorganisation ⇒ Ausstattung Unterkunft ⇒ Technik ⇒ Aktivitäten
F	Soziodemografische Daten	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Geschlecht ⇒ Alter (Jahrgang) ⇒ Wohnort (Kanton) ⇒ Familienstand ⇒ Bildung ⇒ Erwerbsstatus ⇒ Position im Unternehmen ⇒ Haushaltgrösse ⇒ Kinder im Haushalt
G	Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Teilnahme Wettbewerb ⇒ E-Mail-Adresse

Einleitungstext Fragebogen

Wie haben die vergangenen 15 Monate Ihr Arbeitsverhalten verändert? Die strikten Home-Office Empfehlungen des Bundes infolge der andauernden Corona-Pandemie haben zur Folge, dass eine hohe Anzahl von Arbeitnehmenden und Selbstständigen von zu Hause arbeiten (müssen). Dies hat nicht nur Auswirkungen auf das Arbeits-, sondern auch auf das Freizeitverhalten der Bevölkerung. Workation, eine Verbindung zwischen Arbeit (work) und Freizeit/Ferien (vacation), erlebt einen Aufschwung und gewinnt an Bedeutung.

Das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der FH Graubünden beschäftigt sich mit touristischen Trends. Was bedeutet der Trend nach Workation für Hotels und Ferienimmobilien in Graubünden? Welche Rolle spielt Workation für Sie? Welche Erwartungen haben Sie an einen potenziellen Workation-Aufenthalt? Um dies besser verstehen zu können, sind Sie und Ihre Erfahrungen und Bedürfnisse wichtig! Es würde uns freuen, wenn Sie an unserer Befragung teilnehmen. Das Ausfüllen der Umfrage dauert rund 10 Minuten.

Es winkt die Chance, einen 3-tägigen Workation-Aufenthalt im malerischen Bergün für 2 Personen offeriert durch Workplayz inkl. 2 Erstklass-Tagespässen der Rhätischen Bahn zu gewinnen! Der Gewinner oder die Gewinnerin wird nach Abschluss der Umfrage anfangs September kontaktiert. Für Ihre Teilnahme bedanken wir uns bereits im Voraus recht herzlich!

Dies ist eine anonyme Befragung. Diese Umfrage wurde im Rahmen eines Leistungsauftrags zur touristischen Trendforschung für den Kanton Graubünden zwischen dem Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) des Kantons Graubünden sowie dem Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der FH Graubünden erstellt. In den Befragungsantworten werden keine persönlichen Informationen über Sie gespeichert, es sei denn, in einer Frage wird explizit danach gefragt. Ein Rückschluss auf Ihre Person ist nicht möglich.

Fragebogen – Teil A: Mobiles Arbeiten

Mobiles Arbeiten bedeutet, dass «unabhängig von einem festen, üblichen Arbeitsort (also z.B. unterwegs, beim Kunden, zu Hause im Home-Office) mittels mobiler Arbeitsgeräte (z.B. Laptop, Smartphone, Tablet etc.) mit mobilem Internetanschluss zu flexiblen Zeiten» gearbeitet wird.

Nr.	Dimension	Item(s)	Aussage/Fragestellung und Skalen Items	Skala	Begründung
A1	Mobiles Arbeiten – Einstellung?	<ul style="list-style-type: none"> Häufigkeit mobiles Arbeiten aktuell 	<p>Wie häufig praktizieren Sie aktuell mobiles Arbeiten?</p> <ul style="list-style-type: none"> A1.1: Ist aufgrund meiner Arbeitsaufgabe nicht möglich A1.2: Wäre von der Aufgabe her möglich, mein Arbeitgeber erlaubt es aber nicht A1.3: Wäre von der Aufgabe her möglich, es fehlt mir aber die technische Ausstattung A1.4: Wäre von der Aufgabe her möglich, die Wohnsituation lässt es aber nicht zu A1.5: Wäre von der Aufgabe her möglich, ich möchte es aber nicht A1.6: Ist möglich und ich praktiziere es eher selten (1x pro Monat oder seltener) A1.7: Ist möglich und ich praktiziere es des Öfteren (mehrmals pro Monat) A1.8: Ist möglich und ich praktiziere es sehr häufig (mehrmals pro Woche) A1.9: Ist möglich und ich praktiziere es fast ausschliesslich (Arbeit am Standort des Arbeitgebers ist die Ausnahme) 	<ul style="list-style-type: none"> Single-Choice 	<p><i>Wie verbreitet ist die Möglichkeit, mobil zu arbeiten? → Wie hoch ist der Umfang mobiler Arbeit bei potenziell interessanten Kundensegmenten?</i></p>
A2		<ul style="list-style-type: none"> Wochentage mobiles Arbeiten 	<p>An welchen Tagen praktizieren Sie aktuell bevorzugt mobiles Arbeiten?</p> <ul style="list-style-type: none"> A2.1: Keine Präferenz A2.2: Montag A2.3: Dienstag A2.4: Mittwoch A2.5: Donnerstag A2.6: Freitag A2.7: Samstag A2.8: Sonntag 	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn A1.5, A1.6, A1.7 oder A1.8 angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Multiple-Choice 	<p><i>Welche Tage sind besonders beliebt für mobiles Arbeiten? → An welchen Wochentagen ergeben sich allenfalls Anknüpfungspunkte für touristische Angebote?</i></p>

A3		<ul style="list-style-type: none"> Häufigkeit mobiles Arbeiten zukünftig 	<p>In welchem Ausmass möchten Sie zukünftig gerne mobil arbeiten?</p> <ul style="list-style-type: none"> A3.1: Deutlich öfter/mehr A3.2: Ein bisschen öfter/mehr A3.3: Zufrieden mit dem jetzigen Ausmass A3.4: Ein bisschen weniger/seltener A3.5: Deutlich weniger/seltener 	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn A1.1, A1.2, A1.3, A1.5, A1.6, A1.7 oder A1.8 angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Single-Choice 	<p><i>Wohin geht der Trend resp. in welchem Ausmass wollen Arbeitnehmer/-innen zukünftig mobiles Arbeiten praktizieren? → Lohnt es sich als touristischer Leistungsträger, sich über mögliche Angebote Gedanken zu machen?</i></p>
----	--	---	---	---	--

Anmerkungen zu Dimension «Mobiles Arbeiten – Einstellung?»:

- Fragen A1-A3 (Skalen Items) gem. « FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit»; Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Olten, November 2020; Weichbrodt, J., Bruggmann, A., Folie, A.

Fragebogen – Teil B: Workation

Workation ist ein Konzept, welches mobiles Arbeiten (Work) und Freizeit/Ferien (Vacation) miteinander verbindet und beide Pole im Wechsel stattfinden lässt. Workation wird oftmals zusammen mit Gleichgesinnten erlebt, kann aber auch allein oder zu zweit stattfinden. Gearbeitet wird allein oder im Team. Workshops und gemeinsame Erlebnisse/Ausflüge können das Programm unter Umständen ergänzen.

Nr.	Dimension	Item(s)	Aussage/Fragestellung und Skalen Items	Skala	Begründung
B1	Workation – Einstellung?	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrungen Workation 	Haben Sie bereits Erfahrungen mit Workation gemacht? <ul style="list-style-type: none"> B1.1: Ja B1.2: Nein 	<ul style="list-style-type: none"> Ja/Nein 	<i>Wie verbreitet ist das Phänomen «Workation»? → Inwiefern müssen touristische Akteure hier</i>
B2		<ul style="list-style-type: none"> Beurteilung Workation (für Personen, welche bereits Erfahrung haben) 	In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu: <ul style="list-style-type: none"> B2.1: Workation ist eine persönliche Bereicherung und lohnend B2.2: Einen Workation-Aufenthalt würde ich wieder machen B2.3: Workation kann an jedem (Ferien-)Ort praktiziert werden 	<i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn B1.1 angekreuzt wurde</i> <ul style="list-style-type: none"> 5er-Likert-Skala <i>Skala:</i> <i>stimme gar nicht zu (1)</i> <i>stimme eher nicht zu (2)</i> <i>neutral (3)</i> <i>stimme eher zu (4)</i> <i>stimme voll und ganz zu (5)</i> <i>weiss nicht / keine Antwort (6)</i>	<i>Wie ist das Potenzial von «Workation» einzuschätzen?</i>
B3		<ul style="list-style-type: none"> Einschätzung Workation (für Personen, welche noch keine Erfahrung haben) 	In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu: <ul style="list-style-type: none"> B3.1: Ich kann mir gut vorstellen, mobile Arbeit und Ferien miteinander zu kombinieren (Workation) 	<i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn B1.2 angekreuzt wurde</i> <ul style="list-style-type: none"> 5er-Likert-Skala 	<i>Wie ist das Potenzial von «Workation» einzuschätzen?</i>

			<ul style="list-style-type: none"> B3.2: Ich kann mir gut vorstellen, dass Workation an jedem (Ferien-)Ort praktiziert werden kann 	<i>Skala:</i> <i>stimme gar nicht zu (1)</i> <i>stimme eher nicht zu (2)</i> <i>neutral (3)</i> <i>stimme eher zu (4)</i> <i>stimme voll und ganz zu (5)</i> <i>weiss nicht / keine Antwort (6)</i>	
B4		<ul style="list-style-type: none"> Negative Konnotation Workation 	Was sind die Gründe dafür, dass Sie negative Erfahrungen mit Workation gemacht haben resp. dass Sie Workation gegenüber kritisch eingestellt sind? Bitte nennen Sie Beispiele:	<i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn bei B2.1 oder B2.2 resp. B3.1 mind. 1x neutral oder weniger angekreuzt wurde</i> <ul style="list-style-type: none"> Freies Textfeld 	<i>(siehe Fragestellung)</i>

Anmerkungen zu Dimension «Workation – Einstellung?»:

- Fragen B1-B4: Eigene Fragestellung, in Anlehnung an Befragungsziele

Fragebogen – Teil C: Bezug zu Graubünden

Nr.	Dimension	Item(s)	Aussage/Fragestellung und Skalen Items	Skala	Begründung
C1	Bezug zu Graubünden	<ul style="list-style-type: none"> Erstwohnsitz in GR 	Haben Sie Ihren Erstwohnsitz im Kanton Graubünden? <ul style="list-style-type: none"> C1.1: Ja C1.2: Nein 	<ul style="list-style-type: none"> Ja/Nein 	<i>Gibt es Personen, die Ihren Wohnsitz im Kanton GR haben?</i>
C2		<ul style="list-style-type: none"> Zweitwohnung in GR 	Besitzen Sie (zudem) eine Zweitwohnung im Kanton Graubünden? <ul style="list-style-type: none"> C2.1: Ja C2.2: Nein 	<ul style="list-style-type: none"> Ja/Nein 	<i>Gibt es Personen, die bereits eine Zweitwohnung im Kanton GR besitzen?</i>
C3		<ul style="list-style-type: none"> Verbundenheit zu GR 	In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu: <ul style="list-style-type: none"> C3.1: Ich verbringe beruflich und/oder privat gerne Zeit in Graubünden C3.2: Ich habe eine hohe emotionale Verbundenheit zu Graubünden 	<ul style="list-style-type: none"> 5er-Likert-Skala <i>Skala:</i> <i>stimme gar nicht zu (1)</i> <i>stimme eher nicht zu (2)</i> <i>neutral (3)</i> <i>stimme eher zu (4)</i> <i>stimme voll und ganz zu (5)</i> <i>weiss nicht / keine Antwort (6)</i>	<i>Welchen Bezug haben die Teilnehmenden bereits heute zu Graubünden?</i>

Anmerkungen zu Dimension «Bezug zu Graubünden»:

- Fragen C1-C3: Eigene Fragestellung, in Anlehnung an Befragungsziele

Fragebogen – Teil D: Workation – wann, wo und wie?

Filter: Diese Fragegruppe nur anzeigen, wenn bei B2.1 oder B2.2 resp. B3.1 mind. 1x stimme eher zu oder mehr angekreuzt wurde

Nr.	Dimension	Item(s)	Aussage/Fragestellung und Skalen Items	Skala	Begründung
D1	Workation – wann, wo und wie?	<ul style="list-style-type: none"> Häufigkeit Workation in Graubünden 	<p>In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> D1.1: Ich praktiziere im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit bereits heute Workation in Graubünden (Kurz- und/oder Langzeitaufenthalte) D1.2: Ich kann mir vorstellen, im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit (auch) zukünftig in Graubünden Workation zu praktizieren (Kurz- und/oder Langzeitaufenthalte) 	<p>Filter: D1.1 nur anzeigen, wenn B1.1 angekreuzt wurde</p> <ul style="list-style-type: none"> 5er-Likert-Skala <p>Skala:</p> <p>stimme gar nicht zu (1)</p> <p>stimme eher nicht zu (2)</p> <p>neutral (3)</p> <p>stimme eher zu (4)</p> <p>stimme voll und ganz zu (5)</p> <p>weiss nicht / keine Antwort (6)</p>	<p>Ist Workation in Graubünden bei den Teilnehmenden bereits ein Thema resp. wird es zukünftig zum Thema werden?</p>
D2		<ul style="list-style-type: none"> Ort Workation in Graubünden 	<p>In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> D2.1: Für meinen Workation-Aufenthalt wähle ich die Nähe zu Einkaufs- und Unterhaltungsmöglichkeiten resp. würde ich die Nähe zu Einkaufs- und Unterhaltungsmöglichkeiten wählen D2.2: Für meinen Workation-Aufenthalt wähle ich die Abgeschlossenheit resp. würde ich die Abgeschlossenheit wählen D2.3: Für meinen Workation-Aufenthalt ist Schneesicherheit von grosser Bedeutung resp. würde Schneesicherheit von grosser Bedeutung sein 	<p>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn bei D1.1 oder D1.2 mind. 1x stimme eher zu oder mehr angekreuzt wurde</p> <ul style="list-style-type: none"> 5er-Likert-Skala <p>Skala:</p> <p>stimme gar nicht zu (1)</p> <p>stimme eher nicht zu (2)</p>	<p>Welche Orte kommen für einen Workation-Aufenthalt in Frage resp. sind attraktiv?</p> <p>(Zentrum vs. Abgeschlossenheit; Berg vs. Tal)</p>

				<i>neutral (3)</i> <i>stimme eher zu (4)</i> <i>stimme voll und ganz zu (5)</i> <i>weiss nicht / keine Antwort (6)</i>	
D3		<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt Workation in Graubünden 	<p>Welcher Zeitraum kommt für Ihren Workation-Aufenthalt in Frage resp. würde dafür in Frage kommen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3.1: Januar • D3.2: Februar • D3.3: März • D3.4: April • D3.5: Mai • D3.6: Juni • D3.7: Juli • D3.8: August • D3.9: September • D3.10: Oktober • D3.11: November • D3.12: Dezember • D3.13: Weiss nicht / keine Präferenz bezüglich Zeitraum 	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn bei D1.1 oder D1.2 mind. 1x stimme eher zu oder mehr angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Multiple-Choice 	<p><i>Welche Monate kommen für einen Workation-Aufenthalt in Frage resp. sind attraktiv?</i></p>

D4	Workation – wann, wo und wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Unterkunft für Workation in Graubünden 	<p>Welche Unterkunft bevorzugen Sie für Ihren Workation-Aufenthalt resp. würden Sie dafür bevorzugen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • D4.1: Günstiges, preiswertes Unter- bis Mittelklasse-Hotel • D4.2: Gehobenes, exklusives Mittelklasse- bis Luxus-Hotel • D4.3: Miete einer klassischen Ferienwohnung • D4.4: Miete eines Serviced Apartments • D4.5: Kauf einer eigenen Zweit-/Ferienwohnung (resp. bereits im Besitz einer solchen) • D4.6: Weiss nicht / keine Präferenz bezüglich Unterkunft <p><i>Definition Ferienwohnung: Es handelt sich um eine Wohnung, die vom Vermieter für Urlaubsgäste zur Verfügung gestellt wird. Weitergehende Service-Dienstleistungen werden nicht angeboten.</i></p> <p><i>Defintion Serviced Apartment: Es handelt sich ein Apartment, welches zusätzlich über minimale Empfangsdienstleistungen sowie Selbstbedienungsleistungen für das Waschen der persönlichen Wäsche und für das Einkaufen von Esswaren und Getränken verfügt (bspw. Getränke-/Esswarenautomaten).</i></p>	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn bei D1.1 oder D1.2 mind. 1x stimme eher zu oder mehr angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Multiple-Choice 	<p><i>Welche Unterkunftsarten kommen für einen Workation-Aufenthalt in Frage resp. sind attraktiv?</i></p>
D5		<ul style="list-style-type: none"> • Workation durch eigene Ferienwohnung in Graubünden 	<p>Sie haben angegeben, bereits eine Zweit-/Ferienwohnung in Graubünden zu besitzen. In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • D5.1: Ich werde meine Zweit-/Ferienwohnung vermehrt für Workation-Aufenthalte in Graubünden nutzen • D5.2: Ich werde zukünftig ein multilokales Lebenskonzept anwenden (Aufenthalt an Erst- und Zweitwohnsitz in praktisch gleichem Ausmass) 	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn C2.1 angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 5er-Likert-Skala <p><i>Skala:</i> <i>stimme gar nicht zu (1)</i> <i>stimme eher nicht zu (2)</i> <i>neutral (3)</i> <i>stimme eher zu (4)</i></p>	<p><i>Werden Zweitwohnungen aktuell und zukünftig mehr benutzt werden?</i></p>

				<p><i>stimme voll und ganz zu (5)</i></p> <p><i>weiss nicht / keine Antwort (6)</i></p>	
D6	<ul style="list-style-type: none"> Häufigkeit von Workation in Graubünden 	<p>Wie häufig reisen Sie für einen Workation-Aufenthalt nach Graubünden resp. wie häufig würden Sie nach Graubünden reisen?</p> <ul style="list-style-type: none"> D6.1: Mehrmals pro Monat D6.2: Mehrmals pro Jahr D6.3: Einmal pro Jahr D6.4: Weniger als einmal pro Jahr D6.5: Weiss nicht / keine Präferenz bezüglich Anzahl Reisen 	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn bei D1.1 oder D1.2 mind. 1x stimme eher zu oder mehr angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Single-Choice 	<p><i>Wie häufig werden die Teilnehmenden möglicherweise nach Graubünden reisen für Workation-Aufenthalte?</i></p>	
D7	<ul style="list-style-type: none"> Aufenthaltsdauer von Workation in Graubünden 	<p>Wie lange verweilen Sie (jeweils) für einen Workation-Aufenthalt in Graubünden resp. wie lange würden Sie in Graubünden verweilen?</p> <ul style="list-style-type: none"> D7.1: Kurzer Aufenthalt (1-3 Tage) D7.2: Mittellanger Aufenthalt (4-14 Tage) D7.3: Langer Aufenthalt (ab 15 Tage) D7.4: Weiss nicht / keine Präferenz bezüglich Verweildauer 	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn bei D1.1 oder D1.2 mind. 1x stimme eher zu oder mehr angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Single-Choice 	<p><i>Wie hoch wird die Aufenthaltsdauer der Teilnehmenden in Graubünden für Workation-Aufenthalte sein?</i></p>	
D8	<ul style="list-style-type: none"> Begleitpersonen für Workation in Graubünden 	<p>Mit wem reisen Sie resp. wer würde mit Ihnen mitreisen?</p> <ul style="list-style-type: none"> D8.1: Ich reise allein D8.2: Ich reise mit dem (Ehe-)Partner D8.3: Ich reise als Familie mit Kind resp. Kindern D8.4: Ich reise mit Freunden / Bekannten / Verwandten D8.5: Ich reise mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen D8.6: Ich reise in einer organisierten Reisegruppe 	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn bei D1.1 oder D1.2 mind. 1x stimme eher zu oder mehr angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Rangierung 	<p><i>In welcher Konstellation reisen die Teilnehmenden für Workation-Aufenthalte nach Graubünden?</i></p>	

			Anm.: Ordnen Sie die Reisekonstellationen nach der Wahrscheinlichkeit, mit welchen Personen / welcher Gruppe sie bevorzugt verreisen (würden).		
--	--	--	--	--	--

Anmerkungen zu Dimension «Workation – wann und wo?»:

- Fragen D1-D7: Eigene Fragestellung, in Anlehnung an Befragungsziele
- Zur Definition der Ferienwohnung: <https://www.comparis.ch/immobilien/info/glossar/ferienwohnung>
- Zur Definition des Serviced Apartments: <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/klassifikation/serviced-apartments>

Fragebogen – Teil E: Workation – Bedürfnisse?

Filter: Diese Fragegruppe nur anzeigen, wenn bei B2.1 oder B2.2 resp. B3.1 mind. 1x stimme eher zu oder mehr angekreuzt wurde

Nr.	Dimension	Item(s)	Aussage/Fragestellung und Skalen Items	Skala	Begründung
E1		<ul style="list-style-type: none"> Ausstattung Unterkunft 	<p>Welche Ansprüche haben Sie generell an die Ausstattung Ihrer Unterkunft im Zusammenhang mit einem Workation-Aufenthalt? Bitte nennen Sie Beispiele:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Freies Textfeld 	(siehe Fragestellung)
E2		<ul style="list-style-type: none"> Technik 	<p>Welche Ansprüche haben Sie an die technische Ausrüstung im Zusammenhang mit einem Workation-Aufenthalt? Bitte nennen Sie Beispiele:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Freies Textfeld 	(siehe Fragestellung)
E3		<ul style="list-style-type: none"> Aktivitäten 	<p>Welche Aktivitäten interessieren Sie an einem Workation-Aufenthalt am meisten resp. würden Sie an einem Workation-Aufenthalt am meisten interessieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> E4.1: Austausch mit gleichgesinnten Personen (bspw. Meetings, Workshops, Talks etc.) E4.2: Sommersport outdoor (bspw. Wandern, Biken etc.) E4.3: Sommersport indoor (bspw. Fitnesscenter) E4.4: Wintersport outdoor (bspw. Skifahren, Schneeschuhwandern etc.) E4.5: Kulturelle Erlebnisse (bspw. Konzerte, Führungen, Ausstellungen) E4.6: Naturerlebnisse (bspw. Tierbeobachtungen) E4.7: Weiss nicht / keine Präferenz bezüglich Aktivitäten E4.8: Sonstiges 	<ul style="list-style-type: none"> Multiple-Choice 	Welche zusätzlichen Angebote müssen ggf. geboten werden?

Anmerkungen zu Dimension «Workation – Bedürfnisse?»: Fragen E1-E3: Eigene Fragestellung, in Anlehnung an Befragungsziele

Fragebogen – Teil F: Soziodemografische Daten

Nr.	Dimension	Item(s)	Aussage/Fragestellung und Skalen Items	Skala	Begründung
F1	Soziodemografische Daten	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Geschlecht</i> 	Ich bin...: <ul style="list-style-type: none"> • F1.1: Weiblich • F1.2: Männlich • F1.3: Divers • F1.4: Keine Angabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Single-Choice 	
F2		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alter (Jahrgang)</i> 	Jahrgang: xxxx	<ul style="list-style-type: none"> • Freies Textfeld 	
F3		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wohnort (Kanton)</i> 	Ich wohne in (Kanton)...: (Auswahlleiste mit allen Kantonen oder «ausserhalb der Schweiz») <i>Anm.: Bitte geben Sie an, in welchem Kanton Sie Ihren Erstwohnsitz haben.</i>	<i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn C1.2 angekreuzt wurde</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dropdown 	
F4		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bildung</i> 	Ich habe folgenden Abschluss (bitte höchsten Abschluss angeben): <ul style="list-style-type: none"> • F5.1: Obligatorische Schulbildung • F5.2: Berufslehre • F5.3: Mittelschule (Gymnasium, Fach-/Berufsmaturität) • F5.4: Höhere Berufsbildung (eidg. Berufsprüfung, HF-Abschluss) • F5.5: Uni/ETH/Fachhochschul-Studium (Bachelor, Master, Promotion) • F5.6: Sonstiges • F5.7: Keine Angabe <i>Anm.: Bitte höchsten Bildungsabschluss angeben</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Single-Choice 	
F5		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Position im Unternehmen</i> 	Meine Position im Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> • F7.1: Ohne Kaderfunktion • F7.2: Unteres Kader • F7.3: Mittleres Kader • F7.4: Oberes und oberstes Kader • F7.5: Keine Angabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Single-Choice 	

F6		<ul style="list-style-type: none"> Haushaltsgrösse 	In meinem/unserem Haushalt leben so viele Personen (inkl. mir selbst):	<ul style="list-style-type: none"> Dropdown (1-5; mehr als 5) 	
F7		<ul style="list-style-type: none"> Kinder im Haushalt 	Davon Kinder:	<p><i>Filter: Diese Frage nur anzeigen, wenn F8 grösser als 1 angekreuzt wurde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Dropdown (0-4; mehr als 4) 	

Anmerkungen zu Dimension «Soziodemografische Daten»:

- Fragen F1 und F7: Eigene Fragestellung
- Fragen F2-F6 und F8-F9 (Items) gem. «Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung»; Hrsg. Nina Baur, Jörg Blasius; Springer Fachmedien Wiesbaden 2014; ISBN 978-3-531-18939-0
- Für die Kategorisierung (Skalen Items) «Bildung» siehe: <https://grundkompetenzen.zh.ch/internet/bildungsdirektion/gruke/de/weiterbildungslandschaft-zuerich/formale-bildungsabschluesse.html>
- Für die Kategorisierung (Skalen Items) «Position im Unternehmen» siehe: <https://www.lohnrechner.ch/>

Fragebogen –Teil G: Wettbewerb

Nr.	Dimension	Item(s)	Aussage/Fragestellung und Skalen Items	Skala	Begründung
G1	Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> Teilnahme Wettbewerb 	Ich möchte am Wettbewerb teilnehmen. <ul style="list-style-type: none"> G1.1: Ja G1.2: Nein 	<ul style="list-style-type: none"> Single-Choice 	
G2		<ul style="list-style-type: none"> E-Mail-Adresse 	E-Mail-Adresse: xxxx <i>Anm.: Bei Teilnahme am Wettbewerb werden die E-Mail-Adresse sowie der Name ausschliesslich zur Kommunikation im Zusammenhang mit dem Wettbewerb verwendet.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Freies Textfeld 	
G3		<ul style="list-style-type: none"> Vor-/Nachname 	Vor- & Nachname: xxxx	<ul style="list-style-type: none"> Freies Textfeld 	

Anmerkungen zu Dimension «Wettbewerb»:

- Fragen G1-G3: Eigene Fragestellung

Abschluss text Fragebogen

Wir danken Ihnen recht herzlich, dass Sie sich Zeit für die Teilnahme genommen und Ihre wertvollen Informationen mit uns geteilt haben!