



Coworking ve venkovském prostoru

Lidé, modely, trendy



Coworking ve venkovském prostoru

Lidé, modely, trendy

Bertelsmannova nadace (vydavatel)

Autoři a autorky: Ulrich Bähr, Juli Biemann a Jule Lietzau
(CoWorkLand eG), Philipp Hentschel (Netzwerk Zukunftsorte e.V.)

sestavil



CoWorkLand

s laskavou podporou



Netzwerk Zukunftsorte



EVROPSKÁ UNIE
Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
Evropa investuje do venkovských oblastí
Program rozvoje venkova

Překlad a tisk byl financován z Programu rozvoje venkova 2014–2020, podopatření 20.2 "Podpora pro zřízení a provoz Celostátní sítě pro venkov".



Obsah

I.	Autoři a autorky	5
II.	Předmluva	6
1.	Nový styl práce na venkově	9
2.	Budoucnost práce už je tu	10
3.	Grafika: Model práce pro širokou společnost	18
4.	Jak zachytit budoucnost	20
5.	Noví pracovníci a pracovníce venkova	24
4.1	Typ 1: Digitální nomádi a nomádky	24
4.2	Typ 2: Rurbánní osadníci a osadnice	26
4.3	Typ 3: Hybridní začínající podnikatelé a podnikatelky	27
4.4	Typ 4: Týmy bez místa	28
4.5	Typ 5: Poradci a poradkyně, kouči a koučky	30
4.6	Typ 6: Vědci a vědkyně	31
4.7	Typ 7: Řemeslníci a řemeslnice	32
4.8	Typ 8: Ajtáci a ajtačky, inženýři a inženýrky	33
4.9	Typ 9: Kreativci	34
4.10	Typ 10: Pedagogové a pedagožky	35
4.11	Typ 11: Manažeři a manažerky	36
4.12	Typ 12: Zájemci a zájemkyně	37
6.	Mateřská školka, obchod, coworking	38
7.	Přehled	40
8.	Nová místa k práci	44
7.1	Typ1: Klasický coworking	44
7.2	Typ2: Přístav pro dojíždějící	46
7.3	Typ3: Bottom Hub	48
7.4	Typ4: Retreat	50
7.5	Typ5: Workation	52
7.6	Typ6: Nový střed obce	54
7.7	Typ7: Projekty integrovaného bydlení a pracovního prostoru	56
9.	Sítě a prstence satelitů	58
10.	Zakládání coworkingů	62
9.1	Typ1: Firemní spin-off	62
9.2	Typ2: Angažovaná komunita	64
9.3	Typ3: Centra založená obcí	66
9.4	Typ4: Organizace na podporu hospodářství a centra pro začínající firmy	68
11.	Církev, banky, nádraží	70
III.	Prameny	71
IV.	Impresum	74

Autoři a autorky



Ulrich Bähr

Ulrich Bähr je výkonným členem předsednictva a spoluzakladatelem družstva CoWorkLand eG. Vystudoval mediální vědy a od přelomu tisíciletí posouvá v nejrůznějších funkcích kupředu digitalizaci vzdělávání. Od roku 2015 se ve své činnosti pro Nadaci Heinricha Bölla Šlesvicko-Holštýnsko intenzivně zabývá digitalizací venkovských oblastí. Zajímá se stejnou měrou o výzkum, jakož i o realizaci udržitelných vývojových principů v praktických projektech.



Juli Biemannová

V družstvu CoWorkLand eG má Juli Biemannová na starosti CoWorkNet, iniciativu, která si klade za cíl propojovat potenciální zakladatele a zakladatelky coworkingových center v Lüneburském regionu v Dolním Sasku a poskytovat jim poradenství. Po studiu mezioborových „Border Studies“ se intenzivním zaměřením na prostor ji fascinuje proces vzniku coworkingových center jako tzv. „třetích míst“ ve venkovských oblastech, v nichž spolu mohou navazovat kontakty nejrůznější lidé a sdílet společně své nápady, poznatky a motivace.



Philipp Hentschel

Philipp Hentschel založil v roce 2010 síť osob pracujících na volné noze „welance“ jako vlastní coworkingové centrum. Jako spoluzakladatel sdíleného prostoru Coconat Workation Retreat a dvora Prädikow důvěrně zná inovativní projekty coworkingu, sdíleného bydlení a pracovního prostoru. Společně s dalšími partnery využívá své praktické poznatky k budování důležitých podnětných míst v síti „Místa budoucnosti“. Síť vzájemně propojuje kreativní projekty bydlení a práce ve venkovském prostoru, které dávají novou náplň nevyužívaným prostorům a přeměňují je v multifunkční místa.



Jule Lietzau

Jule Lietzau se vyučila tesařkou a vystudovala ekologii a urbanismus. V družstvu CoWorkLand eG je zodpovědná za doprovodný výzkum a studie. S cílem dát na venkově prostor novým formám práce, kultury a soužití a zkoumat vývoj a procesy, které s tím souvisí, stala se spoluzakladatelkou a jednatelkou coworkingového centra „Torf-Hub“ a píše na kolegiu TRUST/ARL-Promotionskolleg dizertaci na téma podmínky úspěchu rurálního coworkingu.



Starý mlýn na olej, Wittenberge

Coworkingová centra na venkově – šance pro pozitivní vývoj

Bertelsmannova nadace se v rámci projektu „Firemní svět práce v době digitalizace“ už několik let zabývá nejrůznějšími aspekty budoucnosti práce. Zaměřuje se zejména na sledování dopadů vývoje na organizaci práce jako takovou a na pracovníky. Postupující technizace v posledních letech (nikoli tedy teprve od vypuknutí koronakrizy) umožňuje stále více pracujícím lidem vykonávat svou činnost mobilně, tzn. na místě nebo v čase, které si sami zvolí. Důsledkem toho je, že nabídka nových míst práce je dnes už tak rozmanitá, jak rozličné jsou potřeby pracujících osob. A nejedná se při tom pouze o nabídky kancelářských prostor, ale i o sdílené tvůrčí dílny (makerspaces), nebo pracovní plochy v poloveřejných prostorách, např. v kavárnách, saloncích, nebo dokonce o nabídky prostor k práci v nákupních centrech. Nejvýraznější podobou sdíleného pracovního prostoru jsou však coworkingová centra. Coworkingové centrum je třeba chápat jako místo, na kterém se scházejí lidé, aby tu společně pracovali, aniž by při tom museli bezpodmínečně spolupracovat.⁽¹⁾

Fenomén coworkingu dnes už ke světovým metropolím neodmyslitelně patří a vliv těchto nových míst práce je dnes už tak konkrétní, že mění navýklou strukturu nemovitostí ve velkých městech a vnáší do ní nový řád.⁽²⁾ V německých velkoměstech tedy pozorujeme zvýšený nárůst počtu coworkingových center a jiných nejrůznějších podob nabídek sdíleného pracovního prostoru pro lidi, kteří na určitou dobu nebo i dlouhodobě hledají inspirativní pracoviště mimo své čtyři zdi doma nebo v podniku.

Položili jsme si proto otázku, zda a v jaké podobě je tento způsob „samostatné práce pospolu“ přenositelný i do venkovských oblastí. V této naší trendové studii můžete najít celou řadu příkladů takovýchto nových míst práce na venkově. Do jaké míry se však odlišují typy jejich uživatelů a uživatelek, jejich obchodní modely nebo pohnutky k zakládání coworkingového prostoru na venkově?

Coworking na venkově je dobrý pro životní prostředí, regionální rozvoj, zajištění kvalifikovaných pracovníků i pro rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Pomocí těchto nových nabídek by se mohlo – dle naší interpretace výsledků interview prováděných v rámci trendové studie – do určité míry zastavit vyvlastňování menších městeček a vesnic v důsledku odchodu pracovních sil do velkých měst a venkovské a dříve strukturně slabé regiony by se mohly přistěhováním nových rodin a znovuoživením infrastruktury dokonce posílit. To by bylo především myslitelné dokonce i tam, kde má oblast pro svůj venkovský ráz a své odloučení vlastnosti, které dosud poukazovaly spíše na hospodářsky slabý region. Díky práci odehrávající se na venkově by se tato nevýhoda lokality proměnila v její výhodu.

A navíc by úspory zdrojů finančního, časového a ekologického rázu nabízely výhody jak pro zaměstnance, tak díky rozšíření oblasti, z níž mohou kvalifikované pracovní síly pocházet, i ekonomické výhody pro podniky, které by přistoupily na to, že takovou nabídku práce na venkově svým zaměstnancům umožní využít.

Tato forma nabídky místa práce by tak byla smysluplná nejen z hlediska organizace práce a ku prospěchu pracujících, ale měla by velkou přidanou hodnotu rovněž z

důvodu regionálního rozvoje a zejména úspory zdrojů pro trvale udržitelnější svět práce, jak dokládají další závěry z mnoha provedených interview. Lidé by mohli v případě potřeby využívat dobře vybavená pracoviště nedaleko svého bydliště a nemuseli by se nutně stěhovat do blízkosti sídla podniku nebo tam každý den dojíždět.

Coworking ve venkovském prostoru se tedy na první pohled jeví jako koncept slibující úspěch. Předmětem tohoto našeho výzkumu proto bylo odpovědět na otázku, zda tento prvotní dojem obstojí i při bližším empirickém pozorování a jak může úspěšný coworking ve venkovském prostoru konkrétně vypadat. Uvedeme zde v krátkosti naše nejdůležitější otázky a poznatky:

Coworking na venkově je rozmanitější než ve městech.

Abychom to dokázali posoudit, bylo nutné prozkoumat motivace uživatelů a uživatelek, zakladatelů a zakladatelek a blíže poznat různé již úspěšně fungující iniciativy. Zjistili jsme při tom, že cílové skupiny, které využívají nebo by mohly dlouhodobě využívat coworking na venkově, jsou mnohem více heterogenní než ve městech - jednak tato nová místa k práci využívají čím dál více i osoby v zaměstnaneckém poměru a nejen osoby samostatně výdělečně činné a jednak jejich uživatelé a uživatelky pocházejí z velmi rozmanitých odvětví. Odrážejí tak celé široké spektrum společnosti.

Coworking na venkově využívá jiné obchodní modely.

Dále jsme při koncipování výzkumu vycházeli z otázky, zda mohou stávající modely coworkingu fungovat hospodárně ve venkovském prostoru. Obchodní modely coworkingových center ve velkých městech ale nelze bez adaptace přenést do venkovské oblasti. Na začátku naší rešerše panovaly dokonce pochybnosti, zda coworkingový prostor na venkově vůbec může v běžném chápání ekonomicky úspěšně fungovat. Zkoumali jsme proto, za jakých podmínek se může dostavit úspěch a jak vypadají alternativní obchodní modely, které zajistí trvalé přežití coworkingového prostoru. Podle našich výzkumů existují na venkově obchodní modely coworkingových prostor, které jsou samy o sobě hospodárné, lze je definovat a jasně se odlišují od městského coworkingu. V tomto kontextu by bylo třeba v dlouhodobém horizontu diskutovat o roli komunální politiky a podpoře lokálního hospodářství v daném místě.

Coworking ve venkovských oblastech funguje především jako síť.

Při našem výzkumu obchodních modelů jsme nacházeli nejrozumnější přístupy, které však měly jeden bod společný: myšlenku sítě. Coworking na venkově totiž funguje především tam, kde se vytvářejí nebo využívají sítě, a to jak při budování, tak při propagaci sdíleného prostoru.

Coworking ve venkovských oblastech profituje z mobilního stylu práce.

Díky digitální transformaci a v rychlejším tempu i vlivem dopadů pandemie COVID-19 na svět práce vzniká nový, mobilní styl práce, který ovlivňuje podobu pracovního života. Lidé využívají místo práce stále více flexibilně a při určité příležitosti, to znamená, že mít „jedno“ pracoviště už je přežitek. Nová místa k práci ve venkovském prostoru z tohoto vývoje těží.

Coworking přináší ve venkovských oblastech oživení pro místní společenství.

Jednou z nejzajímavějších výchozích otázek pro nás bylo, do jaké míry se tento vývoj odráží v občanské vybavenosti. V rámci dotazníkového šetření jsme nacházeli náznaky toho, že díky vzniku nových míst práce a možnosti vykonávat práci na dálku se lidé opět stěhují do periferních venkovských oblastí a už je možné pozorovat první efekty oživení těchto oblastí. Souhrnně můžeme konstatovat, že:

Coworking je ve venkovských oblastech společensky žádoucí, ale v krátkodobém horizontu dosud málokdy ekonomický.

Výhled do budoucna

Pandemie COVID-19 (která vypukla ke konci fáze dotazníkového šetření) situaci výrazně změnila. Homeoffice se stal „novou normalitou“ a mobilní práce se najednou začala řešit. Virus donutil větší i menší firmy zkoušet nové věci a hledat řešení, jak pokračovat v každodenní práci, jak zjistili experti a expertky v mimořádné studii o koroně ze srpna roku 2020.⁽³⁾

Kromě pozitivního vývoje, popsaného v této studii, se proto nabízí ještě další příležitost pro rozvoj coworkingového modelu ve venkovském prostoru. Neboť pokud budou nabídky coworkingu využívat stále více i lidé v zaměstnaneckém poměru, budou mít podniky jako pravidelní nájemci coworkingových pracovních míst nový význam. Proto může být nyní při kalkulaci potenciální hospodárnosti (a tím i šance na přežití) coworkingových prostor více než dříve brán v potaz jako pozitivní element faktor „podniků jako zadavatelů“. Navazující průzkum motivace respektive potřeb podniků jako potenciálních uživatelů by v tomto ohledu představoval cenné doplnění našeho výzkumu, a nachází se proto již ve fázi plánování.

Odvážujeme se dlouhodobého výhledu do budoucnosti.

Nehledě na tento trend realizovat coworking na venkově, který můžeme v současné době pozorovat, jsou ale myslitelné i dlouhodobější změny, na které jsme se sice v interview nedotazovali, které se nám však při pohledu na výsledky interview jeví jako logický důsledek.

Patří sem v první řadě výrazná změna dopravních proudů. Pokud zaměstnanci a zaměstnankyně budou více využívat lokálních nabídek coworkingových prostor, bude dlouhodobě slábnout klasické dojíždění do aglomerací. Tím, že dojde k přesunu dopravních proudů, zvýší se hustota regionální dopravy. Tento vývoj by měl přímý dopad na plánování dopravních cest, způsob využití ploch a regionální plánování jako celek. Regionální struktury mohou být posíleny a struktury aglomerací budou ztrácet na významu.

Aktuální vývoj, který pozorujeme, naznačuje, že by v oblasti firemních nemovitostí mohlo dojít k masivnímu posunu, neboť podniky budou potřebovat méně prostoru, pokud se v jejich organizaci práce změní kultura prezenze na pracovišti. Klasické firemní nemovitosti sice neztratí význam, ale budou potřeba v jiné podobě a velikosti. Velké organizace budou redukovat své kancelářské plochy a ve větší míře zavádět koncepty sdílených kanceláří. Kromě toho je možné, že pro jednotlivá odvětví už nebude ekonomické udržitelné si vlastní nemovitosti a že bude častěji docházet k lokálnímu sdružování různých firem. To se dotkne i trhu s firemními nemovitostmi.

Menší firemní jednotky pak povedou i k zamyšlení nad tím, zda je i nadále smysluplná základní idea průmyslových zón. Stejně jako v celé urbánní politice zde bude muset dojít k přizpůsobení se potřebám a tím i trhu. Bylo by žádoucí, kdyby se průmyslové zóny přeměnily nově v místo lokální sdílené práce a čím dál intenzivnějšího společného využívání zdrojů.

Tento přesun bude mít konec konců vliv i na trh se soukromými nemovitostmi, protože když budou lidé trávit více času doma, nabydou vlastní čtyři stěny na významu. Domníváme se proto, že bude nadále růst poptávka po nemovitostech ve spíše venkovském prostoru a na malých městech a trh s byty v aglomeracích se uvolní.

Pokud se tyto domněnky potvrdí, bude nás čekat přelom, který zcela zpochybní dosavadní politiku výstavby a plánování měst. Nebo jinak řečeno: Je nyní úkolem politiky, aby (nově) nastavila výhybky pro budoucí vývoj.

Klíčová zjištění

- 1. Coworking na venkově využívá jiné obchodní modely.**
- 2. Coworking na venkově je společensky žádoucí, ale krátkodobě málokdy ekonomický.**
- 3. Coworking na venkově funguje především jako síť.**
- 4. Coworking na venkově přináší oživení pro místní společenství.**
- 5. Coworking na venkově je rozmanitější než ve městech.**
- 6. Coworking na venkově profituje z mobilního stylu práce.**

Pro výzkum této otázky jsme získali v družstvu CoWorkLand, které přibralo do týmu síť Místa budoucnosti, odborníky a odbornice, kteří mají v této oblasti velké zkušenosti a jsou mezi sebou dobře propojení. Pro tuto celoněmeckou studii, kterou Vám nyní předkládáme, vedli více než 200 kvalitativních interview a vyhodnotili je z hlediska obchodních modelů a intencí pro založení a využívání coworkingových míst. Tato publikace Vám tak poprvé nabízí detailní pohled na typologie uživatelů a uživatelek, zakladatelů a zakladatelek a také obchodních modelů nových pracovních prostor ve venkovských oblastech. Navíc naznačuje aktuální trendy a nabízí tipy pro budování vlastních nabídek coworkingových prostor, které mají naději na úspěch. Výsledky této studie mohou nyní sloužit k tomu, aby poskytly podněty různým aktérům na venkově – komunální politice, firmám, zaměstnancům, zakladatelům a zakladatelkám firem - a podnítily další coworkingové iniciativy.

Alexandra Schmiedová
Bertelsmannova nadace

Nový styl práce na venkově – systematický přehled

V rámci našeho výzkumu jsme došli k vzájemně provázanému systému nových modelů práce a nových míst práce, jehož prvky naše trendová studie podrobně představuje. Na tomto místě Vám ukážeme přehled aktuálního stavu tohoto systému, který se však nachází v dynamickém vývoji. Proto připojujeme k popisům jednotlivých typů vždy i odhad trendů a potenciálů.

Noví pracovníci venkova

Ve zkoumaných venkovských coworkingových centrech bylo vidět, v jakých mobilních, kooperativních a decentralizovaných pracovních modelech se v budoucnu bude na venkově pracovat a jak to změni celá odvětví. Pokusili jsme se o typizaci.

- Typ 1:** Digitální nomádi a nomádky – navrátilci na venkov přinášející globální trendy (str. 24)
- Typ 2:** Rurbánní osadníci a osadnice – pendleři a pendlerky dojíždějící méně často (str. 26)
- Typ 3:** Hybridní začínající podnikatelé a podnikatelky – start-upy ze zaměstnání (str. 27)
- Typ 4:** Týmy bez místa – efektivní bez centrální kanceláře (str. 28)
- Typ 5:** Poradci a poradkyně a kouči a koučky – tuláci a tulačky s novými přístavišti (str. 30)
- Typ 6:** Vědci a vědkyně – daleko od poslucháren (str. 31)
- Typ 7:** Řemeslníci a řemeslnice – světáci stojící pevně nohama na zemi (str. 32)
- Typ 8:** Ajtáci a ajťáčky a inženýři a inženýrky – tvůrci a první uživatelé coworkingu (str. 33)
- Typ 9:** Kreativci – potřebují tvůrčí prostředí (str. 34)
- Typ 10:** Pedagogové a pedagožky – hledají nové prostředí pro práci (str. 35)
- Typ 11:** Manažeři a manažerky – nový styl vedení na dálku (str. 36)
- Typ 12:** Zájemci – potenciální nositelé transformace (str. 37)

Formy zakládání coworkingu

Coworkingové prostory na venkově zakládají v zásadě čtyři typy zakladatelů a zakladatelek, u nichž popisujeme motivaci, příležitosti a rizika.

- Typ 1:** Firemní spin-off (str. 62)
- Typ 2:** Angažovaná komunita (str. 64)
- Typ 3:** Centra založená obcí (str. 66)
- Typ 4:** Organizace na podporu hospodářství a centra pro začínající firmy (str. 68)

Organizační formy

Coworking na venkově funguje a vytváří struktury sítí – můžeme rozlišit čtyři důležité formy organizace těchto sítí.

- 1.** Celoněmecké sítě (str. 58)
- 2.** Regionální sítě (str. 59)
- 3.** Malé řetězce (str. 60)
- 4.** Prstence satelitů (str. 60)

Nová místa k práci

Náš výzkum si kladl za cíl popsat, jaké speciální formy a obchodní modely coworkingu se na venkově vyvinuly, a zde Vám je představujeme.

- Typ 1:** Klasický coworking (str. 44)
- Typ 2:** Přístav pro dojíždějící (str. 46)
- Typ 3:** Bottom Hub (str. 48)
- Typ 4:** Retreat (str. 50)
- Typ 5:** Workation (str. 52)
- Typ 6:** Nový střed obce (str. 54)
- Typ 7:** Projekty integrovaného bydlení a pracovního prostoru (str. 56)

Církev, banky, nádraží – kde by mohl coworking dále růst?

Coworking potřebuje prostory. To nabízí tradičním venkovským organizacím šanci rozvinout v málo využívaných nebo zcela nevyužívaných prostorách nový potenciál. Naznačíme tu trendy, které lze v současné době pozorovat (s. 70).

- 1.** Církevní společenské domy
- 2.** Nádraží
- 3.** Banky
- 4.** Knihovny
- 5.** Klubovny sportovních organizací



Pop-up-Coworking, Grönwohld u zálavu Eckernförder

Budoucnost práce už je tu – na venkově!

Nové, digitální a na místě nezávislé formy práce a modely života dnes už průkopníci zkouší. Avantgarda nových pracovníků a pracovník venkova zkoumá, jak budeme do budoucna utvářet svůj život v prostoru mezi venkovem a městem. Už dnes žijí takovou pracovní realitu, kterou by si dnes mnoho lidí v důsledku koronakrize přálo.

Digitální paradox venkova

Od doby, kdy se začal ve venkovských oblastech stále více rozšiřovat rychlý internet, převládalo očekávání, že digitalizace povede k tomu, že stále více lidí bude trávit svůj život na venkově: síť nabízí možnost kulturního vyžití (streamingové služby atd.), nákupu (Amazon, Otto & Co), vzdělávání (E-Learning) a sociálních kontaktů (sociální média) a pro mnohé i technickou možnost vykonávat svou práci daleko od kanceláří ve městě. Ve skutečnosti však nastal pravý opak: digitalizace jen uspořádala přetrvávající obrovský trend urbanizace. Paradoxní situace.

Od poloviny 90. let neustále narůstal počet lidí, kteří žijí a pracují v metropolích. Tento trend výrazně posílilo vítězné tažení digitální ekonomiky – nové softwarové a internetové firmy vznikají především ve velkých německých městech, v Berlíně, Hamburku nebo Mnichově, a přitahují sem lidi hledající zajímavou, kvalifikovanou práci.

Trendový zvrat - úbytek střední třídy v provincii

To s sebou přináší hlubokou proměnu v zemi, jejíž ekonomika střední třídy bývala tradičně zakotvena v regionech – kdo se chce něčím stát v perspektivním průmyslovém odvětví, toho to dnes již netáhne do zázemí, do regionů „skrytých šampionů“, ale do velkoměsta. Mladí lidé odchází hojně do velkoměst za studiem a prací a jsou tak největšími motory růstu metropolí (kromě migrace ze zahraničí).⁽¹⁾

Mnoho malých a středních podniků a průmyslových podniků reagovalo na tyto změny na trhu práce a přesunulo svá vývojová IT centra nebo hned i celé firemní centra rovněž do metropolí. To v důsledku znamená pokles počtu vysoce kvalifikovaných pracovních příležitostí v provincii a čím dál silnější koncentraci pracovních míst pro vědomostní pracovníky a pracovníce v metropolích.

Ve všech těchto velkoměstech ale vedl nepřetržitý trend urbanizace k explozi cen nájemného a k tendenci vytlačit právě střední třídu na předměstí a do příměstských oblastí.⁽¹⁾

Zároveň zůstal v Německu jako zemi dojíždějících v evropském měřítku enormně nízký počet zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří získali od zaměstnavatelů možnost pracovat z domova: pouze 25% všech osob v zaměstnaneckém pracovním poměru mělo odpovídající podniková ujednání a jen 10% jich skutečně využilo a pracovalo alespoň jednou za čtyři týdny z domova.⁽²⁾



Nárůst počtu dojíždějících i přes digitalizaci

Oba trendy – růst příměstských oblastí a současně nízký podíl osob pracujících z domova – se logicky projevují ve stále silněji rostoucím počtu dojíždějících osob – v posledních letech se dojíždění Němců dále zvyšovalo, jak s ohledem na počet dojíždějících, tak i na vzdálenost, kterou dojíždějí. Podle vyhodnocení Spolkového institutu pro stavební, urbaní a územní výzkum dojíždělo v roce 2018 19,3 milionů zaměstnaných osob. V roce 2000 to bylo ještě 14,9 milionů. Spolkový institut dále zjistil, že průměrná délka cest do práce se zvýšila ze 14,8 km v roce 2000 na 16,9 km v roce 2018.⁽³⁾

Důsledkem byl proto hrozící dopravní kolaps v mnoha německých městech, který se v posledních letech odrážel mj. v debatách o zákazu vjezdu – a který byl do značné míry způsoben dosud nevyužitými šancemi digitalizace světa práce.

To lidi nakonec vhání do každodenního konfliktu, který má vliv na celkovou životní spokojenost: podle dotazníkového šetření ADAC udávalo 60 % respondentů, že nemohlo najít žádné stejně hodnotné pracovní místo, které by se nacházelo blíže k bydlišti. Padesát čtyři procent cítilo ke svému bydlišti citovou vazbu a bylo za to ochotno dojíždět – ovšem jak ukazuje "Atlas štěstí" firmy Deutsche Post – s velmi negativními následky na celkovou životní spokojenost: osoby, které dojíždějí na větší vzdálenosti, to vnímají jako silné omezení kvality života.⁽⁴⁾

Digitální paradox venkova se tu projevuje v plné míře: ačkoli digitalizace už několik let skýtá v metropolích veškeré možnosti pracovat z domova na venkově a redukovat tak počty dojíždějících, vedl hlavní trend v oblasti práce v Německu k nárůstu centralizace a dojíždění.

Opačné hnutí: zpět na venkov!

A tento konflikt se prohlubuje, protože přání opustit město je čím dál silnější, a to nejen z důvodu cenového vytlačování lidí z měst. Pouze 13% respondentů uvedlo v dotazníkovém šetření Institutu Kantar, že by chtělo do budoucna bydlet ve městě, 51% naproti tomu výslovně řeklo, že chce žít mimo příměstské oblasti na venkově, v malých městech a vesnicích.⁽⁵⁾

Nicméně se zdá, že se tu především projevuje nedostižný ideál, který nelze v současných rámcových podmínkách uskutečnit. Neboť například do Braniborska se sice v roce 2019 více lidí z Berlína odstěhovalo než přistěhovalo,⁽⁶⁾ ale čísla nám také ukazují, že to není dáno touhou po životě na venkově, ale že je to efekt situace na trhu s bydlením v Berlíně. Tři čtvrtiny osob, které se v roce 2019 z Berlína odstěhovaly, směřovaly do okolí Berlína a výrazně nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou byli lidé mezi 30 a 45 lety. Jedná se tedy o typický věk, v němž mladé rodiny se zvýšenou potřebou místa nenacházejí adekvátní nabídky v centrech měst a musí si balit kufry – v Berlíně jsou vytlačovány do dopravně dobře dostupných regionů ležících vně okruhu S-Bahny.

Tento trend se výrazně projevuje také v Mnichově a jiných velkoměstech. Pomineme-li příliv osob migrujících ze zahraničí, stěhuje se od roku 2014 více lidí do okolí velkých měst, než se do nich naopak přistěhovává. Odlehle venkovské oblasti z toho ale neprofitují.^{(1), (7), (8)}

A tak i tento trend vede především k růstu obcí okolo velkých měst a ke zvýšení dojíždění – jak ukazuje vyhodnocení Spolkové agentury práce, narostl počet osob dojíždějících z Braniborska do Berlína v letech 2013 až 2019 na 215.600 osob, což odpovídá navýšení o 13,9 %.⁽⁹⁾ Ani pohyb směřující ven z města tedy nevede ke kvalitativní transformaci venkovského prostoru – k ní nemůže dojít, dokud budou pracoviště

dále a stále více lokalizována ve městech. Důsledkem je spíše nárůst pracovní mobility a další rozšiřování příměstských oblastí do venkovského prostoru, což s sebou přináší známé dopady na strukturu dotčených obcí – hovoří se o efektu donutu, při němž živá centra obcí postupně přichází o obchody, hospody a ztrácí celkovou rozmanitost, zatímco na okraji obcí vznikají čtvrti novostaveb. Rozšiřuje se tak předměstí a zdejší život není životem na venkově, který si mnozí lidé představují jako útočiště. Avšak čísla připouští i hypotézu, že by se mnohem více lidí stěhovalo dále na venkov, kdyby jim to umožňovala jejich pracovní realita a občanská vybavenost na venkově.

Generace, která chce obojí – urbánní snílci o novém světě touží po venkově

Zhruba od roku 2017 lze ale skutečně pozorovat opačný trend, který statistiky ještě nezachycují, který má ale potenciál k zásadní proměně: především v Berlíně, ale čím dál více i v jiných německých velkoměstech touží stále více lidí po jiném životě na venkově, mimo příměstské oblasti – po „opravdovém“ venkovském životě. Na rozdíl od stávajícího trendu stěhování do okrajových oblastí metropolí se zde jedná o potenciál mladších obyvatel velkoměst, z nichž se mnozí rovněž nacházejí ve fázi zakládání rodin a je jim kolem třiceti let. Tento trend se dosud projevuje spíše ve sbírání nápadů a hledání než ve skutečně aktivním přesunu obyvatelstva.

Jsou to většinou mladí, vzdělaní lidé, vyznávající alternativní styl práce a života, který si sami vyzkoušeli v oblíbených čtvrtích a v digitální branži metropolí, v níž převládá nový styl práce. Často sami pocházejí z provinčních menších měst a vesnic, která opustili, aby ve velkoměstě zažili moderní, světu otevřený, urbánní životní styl: udržitelný, obecně prospěšný, digitální. Na rozdíl od jiných hnutí stěhování lidí však vážají rozhodnout se pro jedno místo. Tito „snílci o novém světě“ touží po životě na venkově, v němž by se ale nemuseli vzdát urbánního životního pocitu. Chtějí obojí. A přívlastek „urbánní“ tu neoznačuje ve svém klasickém významu tempo a hustotu džungle velkoměsta, ale mnohem spíše životní pocit, příznačný pro oblíbené čtvrti, jako je Friedrichshain v Berlíně nebo Schanzenviertel v Hamburku: kavárenskou kulturu, udržitelné menší obchody, alternativní kulturní akce, kreativitu a multikulturní, světu otevřený životní pocit.

V mnoha alternativních městských čtvrtích lze tento životní pocit zažít v zajímavě převrácených poměrech: pouliční život tu má spíše venkovské rysy – to symbolizují třeba pivní stoly, původně venkovský nábytek, navržený kdysi pro vinařské slavnosti v Porýní, který si už dávno získal místo na chodnících v alternativních čtvrtích metropolí. Na nich se inscenuje uvolněný, ekologicko-udržitelný, ale i digitální, kosmopolitní a současně venkovský životní styl, který se odráží i v módě, nábytku a na jídelním lístku. Takové čtvrti se stávají vesnicí ve městě, doplněnou o pouliční život italského náměstíčka malého města. Nazvěme to „rurbánní“ styl.^[10]

Přitom přání žít život, který skýtá to nejlepší z obou světů,

není ničím novým – už Kurt Tucholsky napsal v roce 1927:

„Jo, to bys chtěl:

**Vilu v zeleni s velkou terasou, vpředu
Baltské moře, vzadu rušná ulice Friedrichstraße;
s krásnou vyhlídkou, venkovsky – mondénní,
z koupelny je vidět nejvyšší hora Zugspitze,
ale večer to do kina taky nemáš daleko.“**

Tento rurbánní životní pocit s jeho atributy nyní hledají uprchlíci z měst daleko za hranicemi měst a příměstských oblastí, v dálavách „opravdového“ venkova. Ovšem tradiční nabídka nemovitostí v klasických vesnicích a malých městech nemůže jejich představu o rurbánním životě uspokojit: rodinný domek v nově postavené vilové čtvrti, řadový dům na okraji obce a dojíždění vlakem do města pro ně nejsou to pravé. Generace, která chce obojí, se se současnými nabídkami, které skýtají venkovské obce, a s prostředím předměstí neztotožňuje. Hledají stejně jako například lidé, kteří založili Uferwerk v Braniborsku (viz str. 57) nebo dvůr Alsenhof u Hamburku (viz str. 26), nové koncepty bydlení, v nichž by dále rozvíjeli komunitní život, který znají ze svých městských alternativních čtvrtí, v přírodě blízkém prostředí, které by rurbánní životní styl, který vyznávali v alternativních čtvrtích velkoměst, povýšilo na novou úroveň. „Káva Flat White v zapadákově v oblasti Uckermark“.

Hybridní venkovský život: doma na mnoha místech

Současně hledají modely bydlení, které by umožňovaly využívat každé místo života jen dočasně. V jejich pokročilém, digitálním pracovním světě už není trvalý pobyt na jednom místě nutný – spojují např. využívání pokojů ve sdíleném bytě v hamburské čtvrti Eimsbüttel s napojením na rurbánní komunitu, jaká je např. ve dvoře Alsenhof na severu Hamburku, zimu ale tráví ve Workation-Retreatu v Thajsku. I zde chtějí obojí. Vyhledávanými objekty jsou opuštěné dvory či statky, může to být ale také – jako v případě projektu bydlení Libken – panelová stavba bývalého bytového komplexu JZD.

Podstatné je, že všechna tato místa nabízejí prostor k utváření vlastního prostředí v rurbánním smyslu – člověk je tedy může přeměnit a přiblížit vlastnímu životnímu stylu.

A navíc: musejí skýtat místo pro další obyvatele nového světa, stejně naladěné lidi, jak se říká – neboť únik z města je skupinovou aktivitou. Z našich interview víme, že mnoho lidí přemýšlí o tom, že by vedlo nový, hybridní život ve městě i na vesnici tak, jak jsme jej popsali, ale jednou z největších obav je, že by na venkově byli sami mezi venkovany, kteří nesdílejí stejné hodnoty a kulturu a zároveň tvoří na první pohled uzavřenou, málo inkluzivní společnost. Iniciativy, jako jsou „Místa budoucnosti v Braniborsku“, sdružují přes online skupiny berlínské hledače nových světů do meets-upů, v nichž se představují možné cílové nemovitosti ve venkovském prostoru. V komentovaných prohlídkách pak obyvatelé velkoměst poznávají svá venkovská „místa budoucnosti“ – s cílem najít pevné jádro aktérů, kteří pak skutečně vytvoří projektovou skupinu, aby své rurbánní místo snů naplnili novým životem. Zatím tu jde jen o velký potenciál tisíců lidí, kteří v Berlíně a jiných městech sní o životě na venkově a

fascinovaně sledují několik málo průkopníků, kteří skutečně se svými prvními projekty odešli na venkov a sami si založili družstvo, jako tomu bylo u dvora Prädikow, nebo se zapojili do družstev, jako ve dvoře Alsenhof nebo „Tvoříme budoucnost“ v obci Niekritz u jezera Schaalsee. Bariéry bránící uskutečnění snů jsou však zatím ještě příliš vysoké, než aby tu vzniklo skutečné hnutí: stojí to mnoho energie, nasazení a i kapitálu, aby se na základě soukromé iniciativy vybudovala z prázdných venkovských objektů, které často bývají v dezolátním stavu, vysněná nová místa k práci a životu. Neustále rostoucí potřebě tak neodpovídá nabídka míst, která by byla pro hledající snadno dostupná – jen málokdo je ochoten podstoupit léta trvající proces zakládání a budování, než si bude moci uskutečnit svůj sen o venkově. Řečeno jejich vlastním jazykem: Nový venkovský život ještě není dostatečně „convenient“ (zralý na to), aby se rozšířil.

Města a obce ve venkovských oblastech a zemské plánovací úřady, ale i regionální firmy by tak udělaly dobře, kdyby se více zabývaly novými potřebami a očekáváními generace, která chce obojí, a nabízely nové, cenově i dopravně dostupné možnosti bydlení ve větších, nezávislých komunitách s prostorem pro vlastní vývoj a společné hospodaření – první dobré příklady už vznikají, jako např. KoDorf v obci Wiesenburg/Mark. Zajímavou otázkou, která ještě čeká na odpověď, by ale bylo nejen to, jaké koncepty nahradí klasické čtvrti novostaveb, nýbrž i to, jak má vypadat průmyslová oblast 2.0, v níž se usadí začínající podnikatelé z digitální branže. Bude muset mít úplně jiné kvality, než strohé ulice účelových staveb na okraji měst, které se dosud projektují.

Digitální průkopníci vytvářejí nová pracovní místa na venkově

Odvážná avantgarda generace, která chce obojí, bere věc do svých rukou a vytváří sama nová pracovní místa v coworkingových prostorech. V rámci této studie jsme zkoumali motivace, výzvy a sny těchto rurbánních zakladatelů a zakladatelek coworkingových prostor. V následující části představíme - nutně zobecňující - pohled na jejich životní a myšlenkový svět. Až nabídka těchto nových míst práce, která i na venkově nabídne moderní infrastrukturu, může pro generaci, která chce obojí, znamenat, že venkovský život bude alternativou života ve městě. Jejich srdce zaplesá, když budou vedle ovocného sadu položeny kabely z optických vláken. Digitální průkopníci tuto vznikající potřebu vnímají, protože většinou sami patří přesně k těm, kteří ji pociťují – takto přeci začíná mnoho inovací: člověk řeší problém, který se ho samotného týká. Při tom jsou to skuteční průkopníci. Dodnes (2020) je coworking rozvinutým trhem jen v metropolích, v německých velkých a středně velkých městech se začínají etablovat první projekty. Na venkově coworking zatím ještě nepředstavuje trh – tuto nabídku většina lidí, kteří zde žijí, ani nezná.

První vlna zakladatelů a zakladatelek vzešla také především z prostředí tzv. nové práce (New Work) a coworkingu v metropolích a z odvětví, která jsou ve městech typická pro uživatele coworkingových center: kreativní branže, IT, internet, média, inovativní poradenství. Většinou jsou to samostatně výdělečně činné osoby, vzdělaní lidé, pracující v digitálních technologiích, kteří jako předvoj nového světa

práce vedou vysoce mobilní pracovní život, který si sami organizují a který je nezávislý na místě. A kteří chtějí na venkov – často zpátky do svého rodného kraje. Koneckonců není nic nového na tom, že se lidé stěhují z města na venkov, aby tam uskutečnili svůj sen o venkovském životě – je to naopak silná a živá tradice, která sahá od Henryho Davida Thoreaua, hnutí zahradních měst na počátku 20. století přes hnutí hippies a ekoaktivistů 70. a 80. let až po profesory v penzi, kteří si dnes dovolí pořídit si venkovské stavení na odpočinek.

Nové je však to, že digitální průkopníci, kteří se nyní dávají do pohybu, vytvářejí nejen místo k životu pro sebe, ale místo k práci pro druhé. A tím začínají řešit výše popsaný strukturní problém – koncentraci moderních pracovišť v metropolích. Zpřístupňují tak své regiony pro příslušníky generace, která chce obojí. Tímto obrovským krokem vytvářejí laboratoře nového flexibilního, inovativního, mobilního světa práce, zatímco svět práce ve velkých městech stále ještě vězí ve věku kultury povinné přítomnosti na pracovišti. Přitom jsou výše popsané projekty integrovaného bydlení a práce jen variantou nových pracovišť na venkově, kterou najdeme především v okolí Berlína, jelikož je tu velké množství nevyužívaných objektů, které se k rurbanizaci prostorově i stylově hodí. Průkopníci zakládají – v závislosti na regionu, cílové skupině a občanském vybavení – naprosto odlišné typy venkovských coworkingových prostor, které popisujeme podrobně od strany 40.

Typickým příkladem těchto digitálních průkopníků je Jessica Brockmannová, která v roce 2018 založila v dolnosaském středně velkém městě Soltau coworkingové centrum MS39. Jessica předtím léta jezdila po světě jako digitální nomádka a věnovala se své práci digitální architektky na nejkrásnějších místech Evropy a Asie. Předtím pracovala v coworkingových centrech, jako např. v hamburském Betahausu, jednom z prvních míst, odkud se začala šířit myšlenka coworkingu po Německu. Když pojala plán vrátit se do Německa, už ji to netáhlo do kulturních čtvrtí velkoměsta, ale do rodného města Soltau. V prázdných prostorách staré rodinné pekárny viděla možnost sloučit dva světy – usazený život v rodném kraji s velkoměstským životním stylem, který jí přirostl k srdci. Založila coworkingové centrum – neboť tak si mohla sama díky rostoucí komunitě podobně smýšlejících lidí vytvořit prostředí, které by jinak v provincii postrádala.

Jiní zakladatelé a zakladatelky venkovských coworkingových center mají podobné motivace: webový expert na volné noze Christopher Schmidhofer, který už v roce 2010 založil weXelwirken v Kusterdingen-Wankheimu, poté, co dlouho pracoval v coworkingových centrech, anebo skupina kolem Janosche Dietricha a Julianne Beckerové, kteří rovněž pracovali po celém světě v mediální oblasti, než založili Coconat. Pro všechny tyto zakladatele platí, že coworkingovým prostorem budují firmu, ale jejich hlavní motivace není finanční. Všichni v počáteční fázi anebo i trvale vykonávají svá původní povolání – zakládají tato nová pracoviště z jiných motivů.

Motivace rurálních zakladatelů a zakladatelek

- Chtějí využívat pracoviště na venkově s dobrou technickou infrastrukturou.
- Chtějí pracovat na krásném, přírodě blízkém, rurálním místě (a pít dobrou kávu).
- Chtějí pracovat ve společenství s dalšími lidmi, z emocionálních důvodů, ale také proto, aby jako lidé na volné noze profitovali ze síťových efektů své komunity.
- Vyhledávají serendipitu, tedy inovační sílu náhodného setkání.
- Chtějí posílit venkovský prostor, vyvíjet udržitelné koncepty pro zajišťování zboží a služeb z blízkého okolí, pro bydlení nebo turismus.

Vytvářejí přesně ony průmyslové oblasti 2.0 – místa na venkově, v nichž digitální pracovníci, týmy začínajících podnikatelů anebo projektové týmy z koncernů nacházejí místo k zakotvení ve venkovském prostoru, které dříve neexistovalo a pro které je příznačný rurální životní styl měst, udržitelné myšlení a kosmopolitismus. Na těchto nových pracovištích můžeme vidět pracovní svět budoucnosti.

Tato budoucnost není jen digitální – je mobilní, rozmanitá, překonává kastovní myšlení, hierarchie a prezenční kulturu starého světa práce a nahrazuje je síťovými strukturami, které mají vysokou inovační hodnotu.

Pozitivní dopady, které mají taková nově založená pracoviště na města, obce a regiony, v nichž se nacházejí, lze dobře sledovat na bouřlivém vývoji s velkým množstvím nově usazených inovativních firem a přistěhovaných obyvatel, který zažívá městečko Bad Belzig od založení coworking-retreatu Coconat v roce 2017.

Podobné úspěchy zatraktivnily zakládání coworkingových center i pro další aktéry ve venkovském prostoru – a to z velmi rozmanitých důvodů. Různé, následně se diverzifikující typy zakladatelů a zakladatelek coworkingových prostor popisujeme od strany 62.

Noví pracovníci a pracovnice venkova

Opusťme nyní zakladatele a zakladatelky a nahlédněme do interiéru těchto nových pracovišť: Kdo tu pracuje? Kdo jsou tito noví pracovníci a pracovnice venkova? Pro tuto studii vedl tým CoWorkLandu kvalitativní hloubková interview s více než 166 venkovskými coworkery a coworkerkami (metodika je popsána na stranách 20 až 30). Ve venkovských coworkingových centrech se sdružuje avantgarda, která ve svém zaměstnání vykonává nejen inovativní činnosti, ale dělá to i novým způsobem. Realizuje zcela nové, velmi rozmanité formy organizace práce, které jsou dnes možné díky novému stylu práce, flexibilizaci a digitalizaci světa práce. Našli jsme tak např. první digitální nomády a nomádky, kteří svůj život

na cestách mohou vést nikoli jen jako osoby na volné noze, ale i v zaměstnaneckém poměru. Nebo zaměstnance na částečný úvazek, kteří ve svém volném čase budují online-business a nechtějí to dělat z domácí kanceláře, ale vyhledávají inovativní atmosféru a kontakty s dalšími lidmi, které nabízí coworkingové centrum. Od strany 24 představujeme nové pracovníky a pracovnice venkova a jejich formy práce podrobně, v typologii opírající se o data.

Společné a odlišné rysy venkovských a městských coworkerů a coworkerek

Noví pracovníci a pracovnice venkova propagují trend, který přesahuje rámec jejich prostředí. Náš výzkum ukazuje, že jejich projekty a životní styl – typické spojení nejnovější techniky a kavářenské atmosféry ve všech jejích variantách – jsou schopné oslovit mnohem širší vrstvu obyvatel venkovských oblastí.

Venkovský coworking – velmi široké cílové skupiny

- venkovští příslušníci původního profesního prostředí – kreativní branže a vědomostní pracovníci
- osoby samostatně výdělečně činné z nejrůznějších odvětví, např. kouči, daňoví poradci, řemeslníci
- zaměstnanci z regionu nebo dojíždějící

Z našich interview vyplývá, že klientela venkovských coworkingových center vypadá jinak než ve městech: jejich cílová skupina je mnohem širší. Venkovští coworkerky a coworkerky jsou nejen zástupci klasických původních profesí tohoto prostředí, nýbrž odrážejí širší venkovské společnosti – jejich spektrum sahá od akademiků a akademiček až po řemeslníky a řemeslnice, setkali jsme se s vojáky a vojačkami i učiteli a učitelkami. Tato velmi široká cílová skupina coworkingu ve venkovském prostoru byla jedním z překvapivých výsledků našeho výzkumu, jelikož koriguje očekávání, že i sdílené prostory na venkově zaplaví především typické městské coworkingové komunity. Rovněž průměrný věk venkovských coworkerů a coworkerek výrazně převyšuje hodnotu, kterou bychom čekali, kdybychom používali urbánní měřítko (viz grafika na straně 18).

Příklad z našich interview: v coworkingovém centru Alter Heuboden (Starý seník) u jezera Westensee nedaleko Kielu sedí švadlena vedle inženýra, který z těchto severoněmeckých rovin pracuje pro NASA, a vědce zaměstnaného v oceánském výzkumném centru GEOMAR v Kielu. A i mezi tak rozdílnými coworkery mohou vznikat opravdové sítě: pro výzkumnou činnost mořského biologa šije švadlena speciální síť, které nejsou na trhu k sehnání. Tento typický networkingový efekt zcela odlišných profesních světů představuje velkou budoucí inovativní sílu venkovských coworkingů a velkou šanci pro průmyslové oblasti 2.0, kterou musí lidé, zodpovědní za regionální hospodářský rozvoj, často teprve pochopit.

Nejdůležitější motivace: kontakt a inkluze

Také u otázky na motivaci k využívání coworkingového prostoru k práci se projevil další důležitý rozdíl mezi venkovským a městským coworkingem. Ve městech převládají dva hlavní motivy k využívání coworkingových center: jednak je to přání zapojit se do komunity a jednak jsou to vysoké nájem v kombinaci s dlouhou nájemní dobou v konvenčních kancelářských prostorách. Na venkově tato druhá motivace odpadá – nedostatek prostoru tu pro lidi není problém. Dalo by se tedy říci, že na venkově se odehrává „čistší“ coworking – podnícený především touhou po komunitě, po společenství. Na venkově totiž existuje jiný velký deficit: dostupnost a kontakt. Kromě dostupnosti technické infrastruktury jde především o přístup k jiným lidem, o prostředí, v němž se pohybují stejně smýšlející lidé. Neboť ve velké části venkovských oblastí Německa to není tak, že by tam nežili žádní příslušníci profesí, které Richard Florida označil

jako kreativní třídu, jen jsou rozptýleni v mnohem větším prostoru, než to bývá ve městech, kde se soustředí v určitých čtvrtích. Segregace na venkově bývá nízká. Z tohoto velmi širokého prostorového rozptýlení vyplývá samozřejmě přesně tento nedostatek kontaktu – a potřeba prostor pro setkávání, navazování kontaktů, inspirace, společných kulturních a odborných akcí. A i tyto nabídky přijímají díky výše zmíněné schopnosti navazovat kontakty opět „spřízněné duše“ z jiných venkovských prostředí a profesních skupin. Coworkingová centra na venkově jsou proto pro kreativní a společensky zaměřené lidi mnohem důležitější než ve městě, protože tam je ještě mnoho jiných míst a příležitostí k navazování kontaktů. Z tohoto důvodu a také proto, že stále více příslušníků kreativní třídy odchází na venkov, bude coworking v budoucnu součástí základní vybavenosti venkovských oblastí a důležitým kritériem při volbě místa k bydlení. Více na toto téma se dozvíte od strany 38 v kapitole „Mateřská školka, obchod, coworking“.

Coworkabilita – technické a kulturní předpoklady coworkingu na venkově

Ale proč tento trend vznikl až nyní? Jako u mnoha digitálních inovací se potenciál otevírá až tehdy, když do určité míry dozrály některé důležité rámcové podmínky. Naše interview ukazují, že je to v zásadě šest interních a externích podmínek, které novým pracovníkům a pracovnícím venkova umožňují realizovat jejich pracovní a životní styl – nazvěme je celkově jako coworkabilita.

Šest dimenzí coworkability

- **Technické dovednosti a nástroje:** coworkerky a coworkerky si organizují svou práci digitálně – nosí si ji na laptopu do coworkingového prostoru a večer si ji zase odnášejí, organizují si své pracovní prostředky v různých aplikacích a online službách, komunikují digitálně a spravují svá data v cloudu.
- **Volnost:** Venkovští coworkerky a coworkerky si mohou do značné míry autonomně rozhodovat o místě a čase své práce, nejsou v tomto ohledu podřízeni ani pokynům managementu, ani přísným provozním nebo legislativním předpisům.

- **Podíl vědomostní práce:** Coworkeři a coworkerky jsou vědomostní pracovníci a pracovnice – jejich hlavním nástrojem je laptop. Čím je podíl pracovní doby strávené u psacího stolu větší, tím je coworking pro danou profesi vhodnější.
- **Týmová kultura a důvěra:** Noví pracovníci a pracovnice venkova se pohybují na volné noze, ale nejsou to samotáři – sdružují se proměnlivě a dle potřeby do agilních, digitálních týmů založených na důvěře. Týmoví kolegové při tom mohou sedět u vedlejšího psacího stolu, ale i na jiném světařu.
- **Sít' boží hierarchii:** Noví pracovníci a pracovnice venkova si pěstují své profesní renomé v digitálních i reálných sítích. Nedělají kariéru, která by vyžadovala stálou přítomnost na pracovišti a dohled nadřízených. Vytvářejí svou značku. To mohou dělat z každého místa na světě, z nějž mají přístup k těmto sítím.
- **Nová rovnováha mezi prací a osobním životem:** Noví pracovníci a pracovnice venkova pracují tak, jak se jim to v životě hodí – utvářejí si svůj pracovní život zcela individuálně. Práce od devíti do pěti, stejný rytmus kancelářských pracovníků sil ve městě je jim cizí – pro ně má velkou hodnotu utvářet si svůj styl práce zcela individuálně a neustále jej upravovat. Práce musí odpovídat životnímu stylu, ne naopak.

Typickými uživateli a uživatelnými coworkingových center na venkově, se kterými jsme se při našem terénním výzkumu setkali, jsou např. lidé, kteří se společně s někým odstěhovali z města. Často jsou to kreativní profesionálky a profesionálky na volné noze jako designéři a designérky nebo jiní vědomostní pracovníci a pracovnice, kteří opustili město, protože jejich partneři přijali místo např. ve správě menšího města nebo obce. A pro ně je tato změna místa možná právě proto, že už disponují vysokou coworkabilitou a mohou svou práci vykonávat z jakéhokoli místa. Nicméně změna místa je stála kontakty – cítí se v diaspoře izolovaní a často bývají prvními zákazníky a zákaznicemi nově otevřených venkovských coworkingových center. Doufají, že tam znovu objeví svůj ztracený urbánní život. Aby se člověk mohl skutečně začlenit do tohoto nového pracovního světa, musí být splněny pokud možno všechny podmínky coworkability – pro zaměstnankyni nebude možné pracovat trvale a k plné spokojenosti mobilně, pokud sice bude mít vnitropodniková pravidla, která jí to umožňují, ale bude pracovat v organizaci, ve které neexistují agilní, samostatné týmové struktury, nebo v níž by se dokonce musela obávat kariérních nevýhod, pokud by se málo ukazovala v centrální kanceláři.

Právě tato prezenční kultura, nedostatek technického vybavení, malá důvěra ve vnitřní motivaci pracovníků, neexistující pravidla pro mobilní práci jsou těmi nejdůležitějšími důvody, proč je coworkability osob v zaměstnaneckém poměru na rozdíl od lidí na volné noze nízká a patří zatím ještě jen zřídka k uživatelům venkovských coworkingových center.

Organizace, které se budou chtít dále rozvíjet směrem k mobilní, decentralizované práci (a zůstat tak konkurenceschopné v „boji o talenty“), budou muset v organizačním a personálním vývoji do budoucna sázet více na tuto oblast. Doporučujeme proto navštívit venkovské coworkingové prostory a udělat si tak pro svůj vnitropodnikový vývoj představu o cílové podobě.

Souhrnně lze říci, že venkovští coworkeři a coworkerky se vyznačují tím, že hledají na jedné straně kontakty s komunitou pracujících lidí a na druhou stranu přináší vysokou coworkabilitu – stáří, povolání nebo vzdělání naproti tomu hrají jen podřadnou roli. A to zase ukazuje, že má coworking na venkově předpoklady stát se masovým fenoménem a tím i motorem skutečné strukturní přeměny – především pokud bude možné aktivovat obrovský, dosud téměř nedotčený potenciál dojíždějících zaměstnanců.

Corona-Update: Kvantový skok směrem k novému světu práce

Ještě během našeho terénního výzkumu vypukla pandemie korony – v době vydání této studie v listopadu 2020 se po dočasném rozvolnění krize opět dramaticky vyostřuje. Dopady krize na svět práce jsou dobře zdokumentovány: speciální studie Bertelsmannovy nadace na toto téma ukazuje, že 92% expertů předpokládá urychlení digitální transformace podniků v důsledku krize. Jak prostorové, tak i časové rozvržení práce bude dlouhodobě směřovat ke standardům, které se nově etablovaly v době krize. Na předpoklad, že do značné míry izolovaný způsob práce povede ke snížení pracovního výkonu, reaguje 78% dotázaných expertů tak, že tvrdí, že z domova nebo mobilní kanceláře se udělá minimálně stejně, ne-li dokonce více práce.⁽¹¹⁾ Tedy: homeoffice přišel, aby tu zůstal, v tom se jednak shoduje velké množství studií a jednak se tomu již během krize přizpůsobují velcí zaměstnavatelé – např. Siemens umožní homeoffice do budoucna 140.000 svých zaměstnanců.⁽¹²⁾ Co to znamená pro budoucnost coworkingu ve venkovském prostoru? Právě dojíždějící jsou stále považováni za početnou cílovou skupinu, jejíž získání by coworking na venkově vytáhlo z nuly a udělalo z něj výhodný obchodní model. A zároveň by se konečně mohla plně rozvinout transformační moc mobilní práce, která dává důležitou motivaci i mnoha venkovským iniciátorům coworkingu: když bude do měst dojíždět méně lidí, sníží se emise škodlivin, což usnadní dosáhnout klimatických cílů a ukončit debaty o zákazu vjezdu do měst. Pokud by lidé trávili méně času v autech, mohli by lépe sloučit pracovní a rodinný život a kdyby dojíždějící zase pracovali tam, kde žijí, navrátil by se do vesnic a menších měst život.

Zaplní v blízké budoucnosti, pokud se proměna světa práce nastartovaná koronakrizí vyvine z výjimečného stavu v novou normalitu, venkovské coworkingové prostory skutečně ve větším počtu dojíždějící lidi? To je v této chvíli samozřejmě nejisté – místo v kancelářích ve městech sedí zaměstnanci v homeoffice. Na coworkingová centra ve městech i na venkově dopadla pandemie stejně tíživě jako na jiná místa, kde se lidé shromažďují. Výzkumy veřejného mínění v tomto ohledu příliš nepomohou – dotazníková šetření zaměřená na budoucnost práce se vztahují výhradně

na budoucí využívání domácích kanceláří. Nicméně i v těchto číslech najdeme zajímavé výpovědi o stávajícím trendu: v dotazníkovém šetření Technické vysoké školy Köln uvedlo 70% nováčků na homeoffice, že největší nevýhodou domácí kanceláře je nedostatek sociálních kontaktů a výměna zkušeností s kolegy. V mnohem menší míře (30%) následuje nedostatečné prostorové vybavení kanceláře, 19% uvedlo špatné internetové připojení a 16% rozptylování kvůli péči o děti.⁽¹³⁾ To odpovídá našim kvalitativním interview s dojíždějícími osobami – velmi rádi by se vzdali každodenního dojíždění do města. Mnoho z nich chce pracovat na pracovišti v blízkosti domova, ale rozhodně neustále v domácí kanceláři. A to z nejrůznějších důvodů:

Nejdůležitější důvody pro coworkingové centrum jako alternativu k domácí kanceláři

- **Samota:** V domácí kanceláři chybí bezděčné sociální kontakty, necílená komunikace. Uživatelé a uživatelky chtějí místo, na kterém budou moci pracovat nikoli bezpodmínečně s dalšími lidmi, ale vedle nich.
- **Vymezení práce:** Uživatelé a uživatelky chtějí kancelář, kterou po práci opustí a práci v ní budou moci nechat.
- **Rušení:** Uživatelé a uživatelky hledají místo, na němž budou moci pracovat nerušení rodinou, domácími povinnostmi apod.
- **Technická infrastruktura:** Uživatelé a uživatelky chtějí pracovat na místě, které bude zařízené jako pracoviště, bude nabízet různé možnosti využití, jako např. prostory pro porady, a kde se nebudou muset starat o funkčnost.

Práce v coworkingovém centru na vesnici zjevně tyto výhody vůči homeofficu nabízí, a takové sdílené prostory by tak mohly být významnou alternativou k domácí kanceláři. Fraunhoferův institut pro výzkum práce a organizace rovněž předpokládá, že se námi popsané formy práce rozšíří i do zaměstnaneckého prostředí, jako např. digitální nomádství, jehož přirozeným pracovním prostředím je coworkingový prostor.⁽¹⁴⁾

Ovšem nakolik je to realistické? Dosud se u většiny dojíždějících osob v zaměstnaneckém poměru potvrdila jen malá coworkabilita. Náhlé nucené zavedení homeoffice však značně zvyšuje coworkabilitu široké vrstvy zaměstnaných osob díky skokové digitalizaci pracovní komunikace v oblasti „technických dovedností a nástrojů“. Práce na dálku je nyní normální, technická infrastruktura, vnitropodnikové dohody a v menší míře i firemní kultura se tomu přizpůsobily. Navíc můžeme předpokládat, že se v jejich řadách nachází velké procento lidí, kteří si již s sebou přinášejí měkká kritéria coworkability, především touhu po jiné rovnováze práce a soukromého života, než

jakou dovoluje nepružná kancelářská práce. Přestože široká masa zaměstnanců má možnost pracovat z domova, jedno důležité kritérium coworkability by bylo ještě možné rozvinout, a tím je volnost. Ta samozřejmě nikdy nedosáhne u zaměstnanců takové úrovně jako u osob samostatně výdělečně činných. Dokonce i v časech koronakrizy však pokulhává za tím, co by bylo de facto možné, jelikož úprava vnitropodnikových pravidel se většinou omezuje na umožnění práce z domova, nejde tedy o šířeji pojaté povolení pracovat mobilně, tedy na dosti různých místech.

Situace v říjnu 2020 je taková, že zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří by si jako místo k práci zvolili coworkingový prostor, se dostanou z právního hlediska do šedé zóny na pomezí zákona – proto to dělat nebudou resp. jim to není dovoleno. Zůstává jim volba mezi homeofficem a firemní kanceláří, a jak jsme popsali výše, tyto dvě alternativy nejsou pro mnoho zaměstnanců dostačující.

Zaměstnavatelům, zákonodárcům a tarifním partnerům bychom proto radili, aby vytvořili rámcové podmínky nejen pro homeoffice, ale i pro mobilní práci, pokud budou chtít vyjít vstříc potřebě nových a alternativních míst práce, kterou má mnoho osob v zaměstnaneckém poměru.

Coworking ve venkovském prostoru – Model práce pro širokou společnost

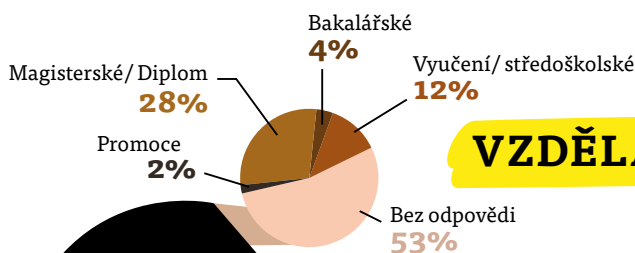
V rámci našich pop-up-coworkingových cest po severním Německu jsme vedli 166 interview s coworkery. Na začátku našich cest existovalo zatím jen málo venkovských sdílených pracovních prostor, což se však časem měnilo. Naše čísla tak ukazují, kdo na tento koncept reaguje, když je nabídnut na venkově.

Překvapením byl vysoký počet zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří ve městech představují jen malé procento

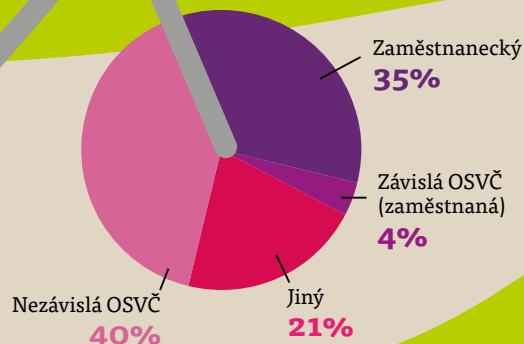
klasického publika. Rovněž zájem lidí bez akademického vzdělání byl nesrovnatelně vyšší. Překvapivé bylo i široké spektrum různých povolání a věku. Z toho všeho vyplývá, že coworking na venkově má mnohem širší cílovou skupinu a plní zde ještě více integrační funkci než ve městě. Mají o něj zájem všichni ti, kteří vyhledávají společnost a mohou si své pracoviště svobodně vybrat. Potřeba místa naopak oproti městu nehraje téměř žádnou roli.

O uživateli a uživateli venkovských coworkingových prostor jsme zjistili:

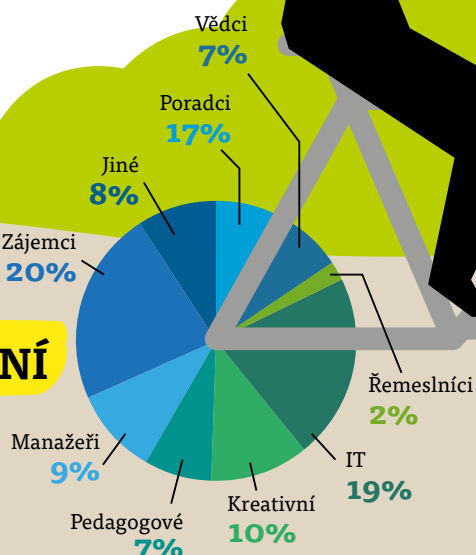
VZDĚLÁNÍ⁽³⁾



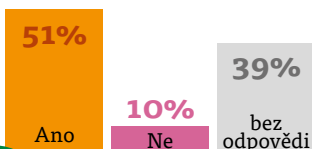
PRACOVNÍ POMĚR

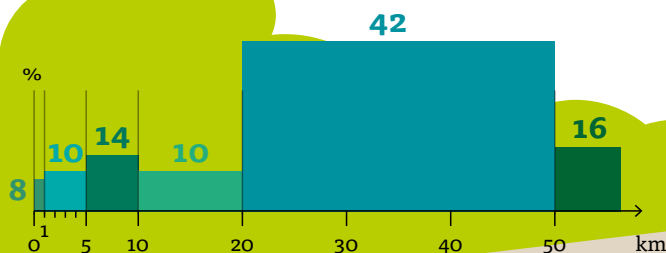


POVOLÁNÍ



Pracujete v HOME OFFICE?



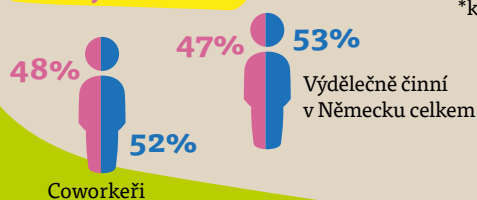


DOJEZDOVÁ VZDÁLENOST

Workation / Retreat

GENDER⁽²⁾

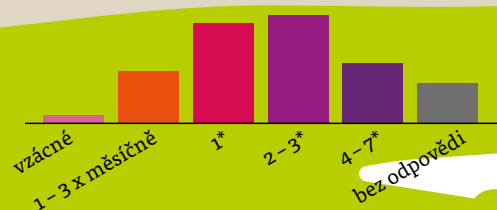
Ženy Muži



Coworker

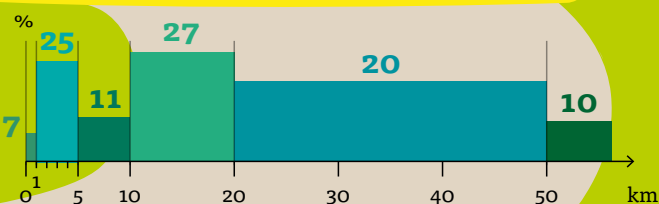
požadovaná ČETNOST VYUŽITÍ

*krát týdně



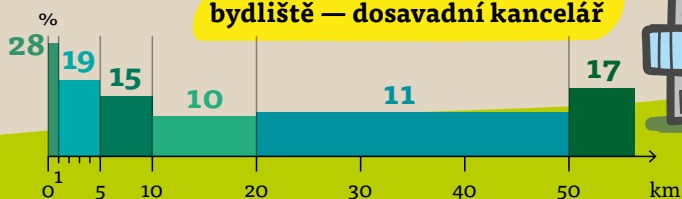
DOJEZDOVÁ VZDÁLENOST

přístav pro dojíždějící / nové centrum obce apod..



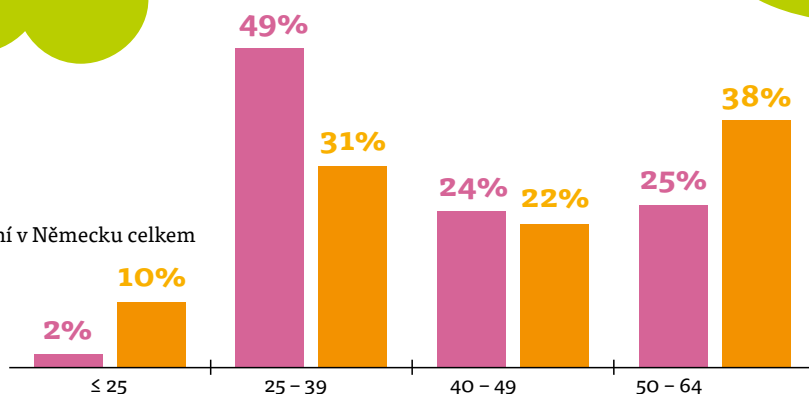
VZDÁLENOST

bydliště — dosavadní kancelář



VĚK⁽¹⁾

Coworker
Výdělečně činní v Německu celkem





Transport pop-up-coworkingového prostoru

Jak se připravit na budoucnost

Když se ohlédneme zpět do roku 2018, jeví se nám coworking ve venkovském prostoru jako okrajové téma. Tu a tam se najde nějaký coworkingový prostor, někdy založený zcela jako družstvo, tak jako „Ammersee Denkerhaus“ v Bavorsku (viz strana 47), jindy vymyšlený a zrealizovaný shora organizací na podporu hospodářství, tak jako „Stará škola Letschin“ v oblasti Oderbruch (viz strana 69). Vzácnost této nabídky ve venkovských oblastech lze vysvětlit představou, rozšířenou od doby průmyslové revoluce, že se člověk na své pracoviště musí přesouvat – na venkově i mnoho kilometrů, jedním nebo i více dopravními prostředky, autem nebo veřejnou dopravou a jen výjimečně pěšky či na kole. Tak vypadá praxe, žitá po desetiletí, kterou vytvořil průmyslový model společnosti s pracovištěm v centru každodenních aktivit a kterou podpořilo paradigma plánování funkčně rozděleného města do různých oblastí pro bydlení, práci, rekreaci a obchod a služby. Toto paradigma je nyní nahrazováno ideálem kompaktního a promíchaného města, města krátkých cest a polycentrality, zkrátka evropského města.⁽¹⁾

Projekt CoWorkLand se v roce 2018 za těchto podmínek a za podpory Spolkového ministerstva zemědělství vydal zkoumat otázku, zda by do budoucna nebylo myslitelné, aby byl prostor mezi velkými městy naplněn životem, prací a kulturou tak, aby zde mohli žít i městští obyvatelé, aniž by se museli vzdát svého urbánního životního stylu. Cílem projektu Nadace Heinricha Bölla Šlesvicko-Holštýnsko bylo prozkoumat prostřednictvím nabídky pop-up-coworkingu, jaké šance nabízí coworking na venkově, jak budou taková místa využívána a jaké obchodní modely by mohly provozovatelům a provozovatelkám fungovat. Od roku 2018 si mohli tímto způsobem místní lidé i návštěvníci vyzkoušet coworking po omezenou dobu tří až čtyř týdnů v celkem dvaceti malých městech a venkovských obcích ve Šlesvicku-Holštýnsku, šesti obcích v Dolním Sasku a jednom malém městě v Braniborsku.

Zkoušely se při tom různé scénáře práce na venkově, které již bylo možné – zčásti v zahraničí – identifikovat jako funkční typy nebo obchodní modely.

Obchodní modely: naše výchozí hypotézy

- **Workation:** turistické lokality, např. na pláži v Grönwohldu u Baltského moře
- **Retreat:** Útočiště s vysokou kvalitou pobytu, např. rytířský dvorec Lucklum / Asse
- **Přístav pro dojíždějící:** v centrech měst a obcí, odkud lidé dojíždějí, např. Gettorf u Kielu
- **Klasický coworking**

Cílem této diferenciací bylo ověřit si hypotézy, spojené s těmito modely, ohledně poptávky ze strany určitých cílových skupin a ukázat kritéria vhodnosti různých lokalit. Od léta 2019 jsme pak z pověření Bertelsmannovy nadace tyto poznatky, ke kterým jsme došli na základě nabídky pop-up-coworkingu, systematicky zjišťovali formou kvalitativních interview s uživateli a uživatelnkami a zakladateli a zakladatelkami nových venkovských pracovišť a vyhodnocovali je. Takto identifikované typy v rámci této publikace podrobně zpracováváme a představujeme. Kromě výše formulované výzkumné otázky stál za tímto formátem především zájem zjistit, jaký ohlas vyvolávají tato nová místa k práci ve venkovských oblastech, zda se hypoteticky velké efekty (snížení počtu dojíždějících osob, opětovné oživení venkovských obcí, příchod nových firem) mohou opřít o reálnou potřebu obyvatel ve městech a na venkově a do jaké míry lze nabídky coworkingu realizovat ekonomicky udržitelně.

„Noví pracovníci a pracovnice venkova“ – budoucnost práce je vidět na venkově

Abychom prozkoumali, s jakým ohlasem se venkovský coworking setkává, vedli jsme v letech 2018 až 2020 během nabízeného dočasného coworkingu celkem 166 kvalitativních interview s uživateli a uživatelnkami těchto nových míst práce ve venkovských oblastech. Již v průběhu prvních interview jsme dospěli k nečekanému zjištění: mnoho uživatelů

a uživatelé již praktikovali pokrokové, velmi neobvyklé modely práce, které bychom byli z velké části připisovali až budoucnosti práce, nikoli však žité současnosti. Jejich modely práce naznačují různé aspekty budoucích forem práce.

Nové modely práce na venkově

- Nové odpoutání práce od pevně stanovených míst a časů
- Nové funkční oddělení míst práce
- Přizpůsobení formy práce individuálním potřebám, jako je rodina, volný čas, cestování
- Nové formy spolupráce v užších, pevnějších, nebo volnějších, dočasných týmech založených na sítích

Všechny dotázané spojuje skutečnost, že mohou své modely práce praktikovat pouze díky možnostem digitalizace (komunikace, souběžná práce na jednom úkolu, správa dat). Jsou to „noví pracovníci a pracovnice venkova“.

Díky venkovským coworkingovým prostorům se vytvářejí místa, která lákají právě tyto lidi, protože v nich mohou uskutečňovat svou představu dobrého, moderního, individuálního pracovního života. Nabízejí prostor, v němž mohou žít své hodnoty, spočívající v současné přírodě blízce i urbánním, digitálním, svobodném a udržitelném způsobu práce. Tito lidé často již měli možnost nasbírat zkušenosti s nejrůznějšími modely a metodami práce, které bývají souhrnně označovány jako „new work“/„nová práce“. Narazili jsme tak na venkově, aniž bychom v to doufali, na avantgardu nového digitálního a mobilního světa práce – výsledky našich rozhovorů, typologii nových venkovských pracovníků, najdete od strany 24. Otázka, nakolik se tyto avantgardní formy práce stanou hlavním proudem, se v důsledku koronakrizy jeví v novém světle. Jelikož se v době psaní této studie nacházíme ještě uprostřed vrcholné fáze této krize, můžeme sice již vnímat první změny základních struktur světa práce především směrem k větší decentralizaci, ale můžeme zatím popsat jen jisté trendy v dopadech na naši oblast. To také činíme, avšak se zřetelným vymezením vůči skutečně pozorovaným zjištěním. Naše výpovědi o trendech formulované v této publikaci je tedy třeba chápat pouze jako dobře zdůvodněné hypotézy.

Vlna zakládání coworkingových prostor a jejich diverzifikace: typologie nových míst práce

Na základě primárního výzkumného zájmu o uživatele a uživatelské venkovských coworkingových prostor vyvstaly vzápětí další výzkumné otázky zaměřené na místa nové práce – coworkingové prostory a jejich zakladatele a zakladatelky.

V měsících a letech následujících po zahájení naší výzkumné práce se rozpoutala vlna zakládání venkovských coworkin-

gových prostor, kterou v severním Německu vyvolal i sám projekt CoworkLand a která dodnes (říjen 2020) neopadla.

V rámci této studie jsme našli již 142 venkovských coworkingových center, přičemž tento počet jistě není vyčerpávající a nebude dlouho platit – na to je proces zakládání center příliš dynamický.



Pop-up-Coworking in Glücksburg

Mobilní pracoviště projektu CoWorkLand

Vybudování pop-up-coworkingového prostoru je jednoduché – tento mobilní sdílený pracovní prostor je sestavený z kontejnerů a nabízí základní vybavení coworkingových center: rychlý internet, pěkná místa k práci, prostor pro porady, venkovní nábytek, asistenci komunitního manažera a dobrou kávu. Jeho základem jsou přestavěné lodní kontejnery a nastavitelné nosiče, připojení na internet je zajištěno buď stacionárně, přes LTE hotspoty nebo směrový rádiový spoj. Pracovní prostory lze vytápět, jsou odizolované a v pracovní době se o ně stará komunitní manažer/manažerka, který/která vede i interview. Družstvo má k dispozici již tři takovéto jednotky, které jsou permanentně využívány. Coworkingové prostory bývají zpravidla ve spolupráci s regionální samosprávou umísťovány postupně na různá místa v regionu, aby se v dané oblasti zjistilo, jaké scénáře by tu byly možné. Prováděná interview doplňuje sběr demografických dat a dat o mobilitě, jakož i interaktivní workshopy zaměřené na vize a vše pak ústí ve studii potenciálů regionu s doporučeními dalších aktivit.

Při této překvapivé dynamice se rychle vynořily takové otázky, jako:

- Co je pro zakladatele a zakladatelky motorem?
- Jaká mají přání a ideje, co se týče jejich místa, založení a provozu rurálního pracovního prostoru?
- Z jakých obchodních modelů vycházejí?
- Do jaké míry odpovídají potřeby uživatelů a uživatelek možnostem venkovských coworkingových prostor?

Zájem o tato data je velký, jelikož přetrvávající vlna zakládání coworkingových prostor vyvolává čím dál větší zájem o příklady dobré praxe a otevírá otázku, jaké jsou šan-

ce a mechanismy různých obchodních modelů, které by zakladatelům, ať už soukromým či komunálním, usnadnily cestu k vytvoření trvale udržitelných, úspěšných coworkingových prostor.



Pop-up-coworking na festivalu Waterkant

Co je to venkov? Coworking mimo velká města

Co jsou vlastně venkovské oblasti? Přesně je definovat je těžké, v závislosti na úhlu pohledu a definici bydli ve venkovské oblasti 75% nebo 25% Němců. Jsou obce v bezprostřední blízkosti velkých měst anebo malá města urbánní nebo venkovské prostory? Vědecké názory se rozcházejí a liší se také běžné chápání lidí ve městě a na venkově. Projekt CoWorkLand k této otázce přistupoval vždy velmi nedogmatically – pracujeme s opravdu širokou definicí toho, co je "mimo velká města", tedy v oblastech, které nenabízejí typické městské prostředí pro zakládání coworkingových center. Abychom však pro naši studii vytvořili jasný a objektivní základ, sledujeme v první řadě počet obyvatel a zohledňujeme všechny obce a města až na úroveň menších středně velkých měst. Zahrnujeme-li větší středně velká města, děje se tak na základě typizace Thünenova institutu a za předpokladu, že je město zařazeno jako venkovské. V této typizaci se vymezují venkovské prostory vůči urbánním a dále se diferencují. Výpočet se provádí na úrovni takzvaných okresních regionů, čímž se „bere v potaz regionalizace akčních a identifikačních prostor“.⁽⁷⁾ Z toho vyplývají různé stupně venkovského charakteru, které odrážejí „kontinuální přechod mezi městem a venkovem od hustě obydlené metropole až po řídce osídlenou periferní oblast“.⁽⁷⁾ Čím nižší je hustota osídlení, tím vyšší je podíl zemědělsky využívaných a lesních ploch, čím vyšší je podíl rodinných domků a dvojdomků, tím nižší je počet obyvatel v dané oblasti a čím vzdálenější je region od velkých center, tím má město nebo obec venkovštější ráz.⁽⁸⁾ Podle tohoto členění žije cca 57% všech lidí v Německu ve venkovských oblastech, které představují 91% plochy.

Metodika výzkumu: Kvalitativní hloubková interview

Primárním výzkumným zájmem této studie bylo prozkoumat a pochopit fenomén venkovského coworkingu, uživatelů a uživatelek a zakladatelů a zakladatelek těchto míst. Abychom

k tomuto poznání dospěli, zvolili jsme kvalitativní výzkumné metody. Toto výzkumné paradigma usiluje o „porozumění a interpretativní rekonstrukci sociálních fenoménů v jejich daném kontextu, přičemž záleží především na pohledu a interpretaci zúčastněných, tedy na tom, co je pro ně důležité, jaké životní zkušenosti si přinášejí a jaké cíle sledují“⁽²⁾. Kvalitativní postup vycházel z přání prozkoumat neznámý, dosud téměř neprobádaný fenomén venkovského coworkingu a uživatelů a uživatelek těchto míst a postupně jej zkomprimovat v určitou definici (typologii). Proces tvorby typologie probíhal vzhledem k explorativnímu charakteru výzkumu primárně induktivně: na základě sebraných dat se přistoupilo k tvorbě pojmu bottom up.⁽³⁾ Sběr dat od obou zkoumaných skupin (uživatelé a uživatelky a zakladatelé a zakladatelky) probíhal formou kvalitativních, polostrukturovaných rozhovorů podle předem stanovené kostry. Dotazování měli v této metodice možnost odpovídat svými slovy, průběh interview se pružně upravoval a bylo možné spontánně položit a zpracovat nové otázky. Mohli jsme tak pohled respondentů poznat do detailu a do větší hloubky – vedli jsme takzvané hloubkové interview (in-depth interview).⁽³⁾ Díky tomu, že se dotazování mohli v této konstelaci sami doptávat a reagovat tak spontánně, odchylující se od dotazníku, na to, co bylo řečeno, fungovaly tyto dodatečné otázky samy o sobě jako nástroj sběru dat.⁽³⁾

Empirie – uživatelé a uživatelky a zakladatelé a zakladatelky

Ža účelem prozkoumání nového fenoménu venkovského coworkingu jsme pomocí výše popsané výzkumné metodiky vedli rozhovory jak s uživateli a uživatelkami, tak se zakladateli a zakladatelkami coworkingových prostor. Perspektivu uživatelů a uživatelek jsme podchytili v průběhu dvouleté fáze sběru dat. V různých pop-up-coworkingových prostorech jsme vedli interview se 166 osobami (uživateli a uživatelkami), což byl základ pro tvorbu definovaných typů, které nám umožňují „popsat, co nejlépe pochopit a vysvětlit komplexní sociální reality a významové souvislosti“⁽⁴⁾. Pro tento proces je příznačné přiřazení určité oblasti objektů na základě jednoho nebo více znaků k takzvaným typům.

Z kombinace více znaků tak vychází určitý typ. V této souvislosti je důležitá jak obsahová významová souvislost (významová adekvátnost), tak i empirická pravidelnost (kauzální adekvátnost).⁽⁵⁾ Na základě určitých pravidel (vypracování relevantních srovnávacích dimenzí, utřídění případů do skupin, analýza empirických pravidelností, analýza obsahových významových souvislostí a tvorba typů, charakterizace vytvořených typů) tak může proběhnout tvorba různých typů. Abychom podali přesnější profil uživatelů, doplnili jsme představení jednotlivých typů (viz strana 24) o popis jednotlivých partnerů a partnerek interview. Jejich příklad ilustruje nový styl práce a s ním související vzorce a principy.

Pomocí druhého kvalitativního sběru dat jsme se vědecky zaměřili na nová místa k práci na venkově. Během několikaměsíční fáze sběru dat jsme realizovali více než 50 kvalitativních interview po celém Německu, v nichž jsme se snažili zachytit úhly pohledu a perspektivy zakladatelů a zakladatelek a provozovatelů a provozovatelek coworkingových prostor.

Partnery interview jsme identifikovali přes různé databáze

na základě jejich místa působnosti ve venkovském prostoru (viz strana 22). Náš původní záměr vést interview přímo v místě, kde tyto lidé působí, nemohl být kvůli pandemii naplněn a rozhovory musely probíhat telefonicky. Na základě těchto rozhovorů, opírajících se o předem danou kostru, vznikl rozsáhlý datový materiál, sestávající z textů a fotografií. Takto náhled na ideje, přání, přístupy, výzvy a problémy při zakládání coworkingových prostor i na stávající prostory coworkingových center, který jsme takto získali a který vycházel z dat, byl vyhodnocen induktivně metodou kvalitativní analýzy dat (to znamená, že se vycházelo z těchto dat) a interpretován formou rekonstrukce smyslu. Po vzoru metodiky Interpretativní fenomenologické analýzy (IFA)⁽⁶⁾ jsme se snažili v prvním kroku dosáhnout globálního porozumění textu a v dalším kroku extrahovat témata a místa v textu s největší výpovědní hodnotou a přiřadit klíčové významy k několika hlavním tématům. Zde bylo důležité jednak nalézt společné rysy přesahující jeden případ, jednak i poukázat na individuální charakteristiky. Pro intersubjektivní pochopení jsme proces vyhodnocení a interpretace zpracovali jako tabulku a dohodli se na něm diskurzivní metodou. Výsledky tohoto šetření najdete ve formě popisu různých typů nových míst práce na venkově od strany 44.



Skupina digitálních nomádů na "Summer of Pioneers" 2019 ve Wittenberge

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 1

Digitální nomádi a nomádky – navrátilci na venkov přinášející globální trendy

V našem coworkingovém prostoru jsme narazili na představitele nového stylu práce, které by člověk v takových končinách, jako je malé městečko Wittenberge, vlastně ani nečekal: digitální nomády a nomádky. Digitální nomádství jako forma práce se v posledních letech proměnilo z ojedinělého fenoménu v mezinárodní trend. Digitální nomádi a nomádky jsou digitální pracovníci, kteří se vzdají svého bytu v Německu, aby vykonávali svou práci všude po světě – s oblibou v teplých regionech Asie nebo Jižní Ameriky, v Thajsku, na Bali, ve Vietnamu, Mexiku nebo Kolumbii.

Coworkingové prostory při tom hrají významnou roli, protože digitální nomádi a nomádky v nich pracují, navazují kontakty a vytvářejí mezinárodní komunitu. Na místech, jako je Canggu na Bali, tak vznikly vzkvétající coworkingové prostory na pláži, které nabízejí mezinárodní klientele potřebnou infrastrukturu. Coworkabilita digitálních nomádů a nomádek je odpovídajícím způsobem extrémně vysoká – žijí život, který vyžaduje mimořádnou samostatnost, nezávanost a vysoké technické dovednosti a zároveň i schopnost navazovat neustále nové kontakty a soukromé i obchodní vztahy po dlouhou dobu udržovat virtuálně.

Toto téma dosud v Německu nehrálo velkou roli – to se však mění. Na jednu stranu díky vracejícím se nomádům, kteří chtějí svůj životní styl realizovat i ve své vlasti a zakládají tu coworkingová centra. Tím zároveň posilují trend rozšiřovat coworking i na venkově, neboť sami chtějí vytvářet místa, která budou atraktivní pro lidi, kteří hledají to stejné, co oni sami – tedy práci ve společnosti na místech s atmosférou a blízkých přírodě. Takovým příkladem je Julianne Beckerová, spoluzakladatelka retreatu Coconat

v Bad Belzigu, nebo Ralf Wiechers, spoluzakladatel coworkingu Schlei v Kiesby (viz strana 53).

Na druhou stranu nabízejí nové venkovské coworkingové prostory nomádům a nomádkám přirozená místa k setkávání, která dosud neexistovala. V našem mobilním coworkingovém prostoru ve Wittenberge jsme se tak setkali s překladatelkou Annou Müllerovou, která se v roce 2016 vzdala svého stálého bydliště a žije svůj život v přestavěném kombíku. Anna je představitelkou hnutí nomádů žijících v obytných vozech, kteří profitují zejména z možnosti parkování u coworkingových prostor.

I u tohoto trendu působí jako velký katalyzátor koronakrize. Uzavřené hranice, zastavená letecká doprava a karanténní opatření v krátké době znemožnily nomádům jejich životní styl mezinárodních tažných ptáků a nyní hledají alternativy v domácích luzích a hájích, a stali se tak zajímavou cílovou skupinou i pro regionální provozovatele coworkingu.

Trend budoucnosti: Zaměstnaní nomádi

V příštích letech bude stále více zaměstnaných osob v Německu pracovat jako digitální nomádi a nomádky decentrálně, na střídajících se coworkingových místech daleko od svých podniků a ve své centrále se budou zastavovat jen sporadicky. Zdá se, že osoby v zaměstnaneckém poměru jsou automaticky z života nomádů vyloučeny – dosud museli, pokud chtěli uskutečnit svůj sen o svobodném pracovním životě na vzdálených, krásných místech, dát v práci výpověď a osamostatnit se. Tento předěl můžeme najít v biografiích mnoha digitálních nomádů a nomádek – a hodí se jako námět pro povzbudivé články v časopisech pro masu zaměstnanců, kteří sice také pociťují potřebu volnosti a seberealizace, ale tohoto kroku se neodvážejí. Avšak díky inovačnímu posunu vyvolanému koronakrizí se zvyšuje coworkabilita zaměstnaných osob, jelikož tu najednou jsou potřebné technické předpoklady a zvolna se mění i způsoby vedení: vedení na dálku, spolupráce v decentrálních týmech už není utopií, stále více podniků bude v konkurenčním boji o odborné pracovníky poskytovat svým zaměstnancům úplnou mobilitu. Zakládáním stále většího počtu přírodě blízkých coworkin-

gových center na atraktivních místech v Německu zároveň vzniká nabídka, díky níž je možné tuto potřebu zrealizovat snadno, s minimální organizační námahou.

Dokladem toho je i Tabea Hentschelová, 41 let, která pracuje v hamburské softwarové firmě, ale žije v malé obci Ascheberg a často se pohybuje po coworkingových centrech, protože nerada sedí v kanceláři sama. „Naši zaměstnanci bydlí ve Šlesvicku-Holštýnsku, v Hamburku, Vídní a Mnichově. Coworking nám otevírá možnosti spolupracovat flexibilně – ať už ve velkoměstě, nebo na venkově.“ Navíc osoby v zaměstnaneckém pracovním poměru poznávají v coworkingových prostorech na venkově digitální nomády a no-

mádky a jejich modely práce. Mnozí z nich rovněž podlehnou své touze uskutečnit si svůj sen o dobrém pracovním životě: pracovat, kdy a kde chtějí. Právě příslušníci generace Y tak využijí možnosti spojit pro ně typické hodnoty a životní modely s prací v zaměstnaneckém poměru.

Anja – na cestách jako zaměstnaná nomádka

S Anjou Lommatzschovou se setkáváme na vrcholu léta v roce 2019 v našem mobilním coworkingovém prostoru v St. Peter-Ordingu za hrází. „Vlastně jsem jen chtěla svým obytnákem dovézt maminku do St. Peteru, ale pak jsem viděla, že je tady coworkingový prostor, a tak jsem se tu prostě na týden usadila. Když fouká, chodím kitovat, po zbytek času pracuji tady. Kontejner má malou videokonferenční místnost, což je ideální.“ Anja (29 let) je zaměstnaná v Hannoveru u Continentalu v sekci IT a organizačního vývoje a sama zkouší nové formy práce. „Můžu si to spontánně rozhodnout, musím jen dát krátce vědět šéfovi – šéf bez tak sedí v Řezně a tým je rozptýlený po celém světě.“ Proto může velmi dobře pracovat mobilně a realizovat svou představu dobrého pracovního života: „Jsem outdoorový typ. Lezení, chození, surfování – a to nemůžu dělat v Hannoveru. Svou práci můžu zvládat na cestách stejně dobře jako z domácí kanceláře.“ Anja má štěstí, že má inovativního zaměstnavatele, který tyto možnosti začal nabízet svým pracovníkům po celém světě už v roce 2016, tedy dlouho před koronou. „osmdesát procent našich pracovníků momentálně pracuje mobilně nebo z domova a jsou s tím podle výsledků interního průzkumu spokojeni. V podniku je ale třeba mít nadřazený plán, aby se mohla měnit nejen technika, ale i kultura práce a aby bylo možné využít možnosti mobilní práce, pokud to práce a termíny dovolují. Musí být k dispozici různé modely flexibility, aby pokryly všechny potřeby zaměstnanců. Svoboda a autonomie smět si v zásadě rozhodovat sám, odkud a kdy budu pracovat, přináší obrovskou přidanou hodnotu. K tomu patří i hodně velké uvědomění, reflexe a odvaha zkoušet nové věci.“



Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 2

Rurbánní osadníci a osadnice – pendleři a pendlerky dojíždějící méně často

Ve venkovských coworkingových prostorách se setkáváme s představiteli generace, která chce mít „obojí“, kteří si již uskutečnili binární životní model, to znamená „život a práce ve městě i na venkově“ (viz str. 12). Od běžných dojíždějících je odlišuje to, že mají dvě místa, na nichž žijí a pracují – jedno ve městě a jedno na venkově. Např. Christian Soult, PR poradce, tedy typický kreativní digitální pracovník, žije a pracuje ve Wittenberge a v Berlíně. Christian pochází ze zemského okresu Prignitz, v němž leží i Wittenberge, a v rámci typického projektu „útěku na venkov“ s názvem „Summer of Pioneers“ se společně se skupinou dalších digitálních pracovníků vrátil do svého rodného kraje. Předpokladem pro to byla existence coworkingového centra v malém městě u Labe, které nyní pravidelně využívá. Jednou týdně bývá v Berlíně, kde si ponechal malý byt, aby se mohl setkávat se svými zákazníky a přáteli a neztratil kontakt se životem ve velkoměstě. I tam je jeho pracovištěm coworkingové centrum. I rurbánní osadníci dojíždějí, ale mnohem méně často než jejich protějšky na předměstí – často jen jednou týdně nebo ještě řidčeji, což jim umožňují obě stálá bydliště s pracovištěm v coworkingovém prostoru. Zde se projevuje i privilegium tohoto životního modelu – dvě místa k životu si člověk samozřejmě musí být schopen dovolit, ale i v tomto ohledu existuje celá řada řešení. V této souvislosti nabývají na významu modely společného bydlení, neboť princip postavený na logice sdílení umožňuje mít stálé bydliště, ale zároveň je využívat jen tehdy, když je skutečně potřebuji. Snižují se tak náklady.

Trend budoucnosti: několik míst práce majících různé funkce

Lidé, kteří se rozhodnou pro tento binární model práce, tak předjímají funkční rozdělení světa práce, které nás čeká v době po koroně: každodenní práce u psacího stolu bude vyřizována v klidu na decentrálním místě dle vlastní volby, které bude nejlépe odpovídat vlastnímu životnímu stylu. Každodenní pracovní komunikace se bude odehrávat online přes videochaty a cloudové servery.

Centrální, urbánní místo bude i nadále důležité – bude sloužit především pro setkání, propojení, sociální kontakt, kulturní zážitky i tvorbu kultury. To je také trend, který bude do budoucna měnit i svět koncernů: centrální výšková budova už nebude místem každodenní práce, ale především „krbem“ – místem, na kterém se organizace schází, ujišťuje se sama o sobě, vyměňuje si zkušenosti.



Manuel – průkopník sdíleného bydlení ve městě i na venkově

V roce 2010 založil Manuel Dingemann, 34 let, majitel firmy zabývající se udržitelnou mediální produkcí, se dvěma souputníky sdílený prostor k bydlení Coliving v Hamburku ve čtvrti Schanzenviertel – místo pro dočasné bydlení, které je něčím více než jen velkým společným bytem, neboť zde se usazují lidé na volné noze, které spojuje společné téma a společný základní životní postoj (mentalita). Myšlenkou je vzájemně se podpořit ve fázi budování vlastní existence formou kolegiálních rad, workshopů a sítí. Vzájemně se tak posouvají ve svém začínajícím podnikání a pomáhají si vydržet. Manuelovým pracovištěm je nedaleký coworkingový prostor Betahaus.

„Moje přítelkyně Irina pochází z venkova a chtěla se vrátit, ale já jsem městský typ a pro mě to byl příliš velký skok všechno v Hamburku opustit,“ vypráví Manuel – říká, že mnoha lidem v Hamburku chybí možnost si život na venkově vyzkoušet. Řešením tedy bylo: zkusit obojí.

V roce 2019 se Manuel a Irina zapojili do projektu Alsenhof na severu Hamburku a přispěli tu svými zkušenostmi při budování sdíleného prostoru k bydlení ve velkém obytném domě v rozsáhlém areálu dvora. Dnes už Manuel tráví většinu svého času na venkově – rozvíjí dále nabídku společného bydlení a svou práci mediálního producenta vykonává v coworkingovém prostoru v areálu dvora Alsenhof. Ale stále se vracívá i do Hamburku – aby se účastnil obchodních schůzek, setkával s přáteli a užíval si urbánního života ve své čtvrti Schanzenviertel.

Tam je stále ještě hlavním nájemníkem Colivingu Hamburg, svého vlastního stálého pokoje se ale vzdal. Díky principu colivingu založenému na sdílení (Sharing-Economy) to ale není problém, ve své urbánní základně najde volnou postel kdykoli.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 3

Hybridní začínající podnikatelé a podnikatelky – start-upy ze zaměstnání

Jedním ze stylů práce, se kterým se v našich coworkingových prostorách setkáváme velmi často, představují hybridní začínající podnikatelé a podnikatelky.

Díky digitalizaci je možné založit firmu a vedle toho stále pracovat v zaměstnaneckém poměru. Samozřejmě to existuje už dlouho, že mají lidé stále zaměstnání a vedle toho si přivydělávají na volné noze. U hybridních začínajících podnikatelů je to jinak. Zpravidla to bývají vědomostní pracovníci s dobrými místy, kteří často v tomto kontextu vyvinou vlastní obchodní ideu a zakládají novou firmu, která má dále růst. Takové hybridní začínající firmy začaly být možné až díky digitalizaci, a tak jsou to také vždy digitální obchodní ideje, které je možné odstartovat od kuchyňského stolu.

Například Frank Gebauer, kterého jsme potkali v mobilním coworkingovém prostoru na pláži v St. Peter-Ordingu – zaměstnanec centrály tísňového volání 112 zredukoval svůj pracovní úvazek na 50%, aby mohl se svou nově založenou firmou organizovat online kongresy pro hasiče. Za svou práci ve státních službách musí tento obyvatel Eiderstedtu dojíždět denně 70 km – přál by si ale pracovat, kdy a kde chce. Tito začínající podnikatelé mají jeden společný cíl: zvýšit vlastní coworkabilitu, a pokud je organizace jejich zaměstnavatelů příliš strnulá, začínají si budovat vlastní.

Frank si zvolil jako pracoviště coworkingový prostor, protože nechtěl být na rozvoj svého start-upu úplně sám – hledá spojení s dalšími lidmi, kolegiální rady, lidi, kteří mu naslouchají a pomohou dál.

Trend budoucnosti: Intraprenéři na venkově

Obalový mechanik, hasič, prodejce zdravotních potřeb – jak je vidět, hybridní začínající podnikatelé, které potkáváme v našich coworkingových prostorách, neodpovídají typickým klišé o začínajících podnikatelích, které by člověk čekal v urbánních coworkingových centrech. Naopak, tito lidé mají za sebou nejružnější životní cesty a dosáhli různého vzdělání. Digitalizace jim díky rychlé a nekomplikované dostupnosti serverových kapacit a marketingových kanálů nabízí zcela novou možnost snadno si vyzkoušet a zrealizovat své obchodní ideje. Na základě konkrétních zkušeností ze svého zaměstnání dokáží ve svém oboru rozpoznat specifické potenciály ke zlepšení a mezery na trhu a využijí je k vývoji pragmatických řešení problému a inovací vedoucích ke zlepšení, které jsou jiné, než s jakými přicházejí běžné začínající firmy.

Právě ve venkovských oblastech se silnou střední třídou se může tento trend osvědčit jako motor inovací. Koncerny se už několik let snaží svými programy intrapreneurshipu

z tohoto trendu profitovat. I pro střední a malé podniky na venkově, které často samy nemají na strategii digitalizace zdroje, se mohou otevřít zajímavé perspektivy, když se jim podaří nabídnout inovátorům a inovátorkám z řad svých zaměstnanců atraktivní prostředí pro jejich nápady.



Andrej a Johannes: Inovace vzniká spojením

Obalový mechanik Andrej Keil pracuje jako projektový manažer ve středně velkém podniku v Kielu. Vedle toho zakládá online obchod s ortopedickými podsedáky a přeje si k tomu hezké, inspirativní prostředí se zajímavými lidmi. Není divu, že jej přilákalo naše pop-up-coworkingové centrum, tentokrát na pláži lázeňské obce Brasilien u Baltského moře. A na jeho příkladu se ukazuje i produktivní propojující síla coworkingu. V tomto pracovním prostoru na pláži se Andrej setkává s Johannesem Mohrem, který buduje online servis pro půjčovnu invalidních vozíků. Krátce předtím se vzdal svého obchodu se zdravotními potřebami v Mnichově, aby se se svou ženou přestěhoval k Baltu. Nyní se svým synem, který v Hamburku provozuje internetovou agenturu, založil novou malou firmu - online půjčovnu invalidních vozíků, elektromobilů a rolátorů. A každý den jezdí na kole z Laboe do pop-up-coworkingového prostoru na pláži. Johannes a o třicet let mladší Andrej se rychle našli a od té chvíle jsou ponořeni do hovoru – invalidní vozíky a sedáky, to se k sobě hodí.

Na venkově jsou taková místa, nabízející navazování kontaktů, vzácná – nebýt neformálního posezení na terase na pláži, asi by se tito dva lidé nikdy nepotkali. Coworkingové prostory tak na venkově vyplňují důležitou mezeru pro vznik inovací – dávají začínajícím podnikatelům rozptýleným na velké ploše místo k zakotvení.



Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 4

Týmy bez místa – efektivní bez centrální kanceláře

Každá firma potřebuje kancelář – zdá se, že obojí k sobě neoddělitelně patří. Z písáren klášterů a úřadoven raného novověku se vyvinul náš kancelářský svět. Nicméně digitalizace tyto kauzality rozvolňuje. Kdo dnes zakládá firmu, nepotřebuje skříně na pořadače, závěsné kartotéky nebo telefonní zařízení. Dokumenty a data jsou uloženy a pro všechny přístupné v cloudu, komunikace probíhá přes business-chaty a videokonference, pouze poštovní adresa vyžaduje ještě nějaké geografické místo na poštovní schránku, ale to může být i soukromá adresa jednoho ze zakladatelů firmy.

Dnešní generace začínajících podnikatelů nevidí důvod investovat prostředky do vlastní kanceláře. Tim Christiansen, student ekonomické informatiky a spoluzakladatel malého internetového start-upu v Severním Frísku, tuto otázku už vůbec nechápe: „K čemu bychom potřebovali kancelář? Můj partner bude v nejbližší době pracovat z Kanady – to bych tam byl sám.“ Zakladatelé a zakladatelky společnosti Cromind Technologies GmbH to vidí podobně. Zaměstnanci a zaměstnankyně této mladé inženýrské firmy bydlí ve venkovské oblasti na východ od Hamburku a většinou pracují ze své domácí kanceláře. Firemní kancelář se jim nevyplatí – byla by často prázdná.

Jen k tomu, aby se mohli pravidelně setkávat a jako tým se sobě neztratili, přejí si coworkingový prostor v jejich spádovém městečku Schwarzenbek. A protože tam není, uvažují, že by sami takové centrum založili, aby tak kancelářskou plochu efektivně vytížili, minimalizovali své náklady a zároveň nabídli stejnou možnost dalším firmám a lidem na volné noze.

Z pohledu zaměstnavatelů a zaměstnavatelek nabízí týmy bez místa i regionálním firmám příležitost oslovit díky nárůstu práce na dálku uchazeče a uchazečky z celého Německa, jako to dělá společnost ergovia GmbH (viz políčko vpravo dole). Rostoucí počet firem – většinou z oblasti IT nebo kreativního sektoru, jako např. Trello nebo Zapier – už vůbec nemá žádnou centrálu a organizuje se zcela nezávisle na místě.

Také tým společnosti CoWorkLand nemá centrální místo – pracovníci pracují roztroušeni po celém Německu ve venkovských i urbánních coworkingových prostorách. Každodenní práce probíhá zcela na dálku, setkání týmu se uskutečňují v různých coworkingových prostorech družstva.

V týmech, pracujících decentrálně a na dálku, získávají tato vzácná „opravdová“ setkání nový význam – členové týmu musí mnohdy přijíždět z velké dálky, většinou musí někde přespávat. Týmy pracující na dálku slaví svou pospolitost nejen jednou do roka o Vánocích, ale pravidelně a vědomě, protože tato setkání jim musí nahradit veškerý mimoděčný sociální kontakt, který se jinak odehrává na chodbě nebo v kantýně. Také promyšlená integrace nových pracovníků do týmu („onboarding“) nabývá mnohem více na významu, než je tomu v běžných organizacích. Seznámení se s kolegy, porozumění nové firemní kultuře funguje v mnohem menší míře přes běžné, každodenní kontakty. Vše se musí cíleně inscenovat a zprostředkovat.

Trend budoucnosti: Satelity bez planet

Pod vlivem přelomu, který nastal za korony, plánuje mnoho firem nechat pracovat své zaměstnance na dálku v regionu, který obklopuje centrálu, a svolávat je jen zřídka, k určitým příležitostem (viz strana 28).

Pro týmy bez místa už tato centrála neexistuje. Členové týmu žijí a pracují často rozptýleni po Německu nebo celém světě – setkávají se virtuálně, nebo střídavě na různých inspirativních místech a už prakticky nemají emocionální nebo organizační vztah k nějaké centrále. A tak i když si jistě většina firem ve střednědobém horizontu své centrály zachová, přesto se bude vztah zaměstnanců k těmto místům, jejich strukturám a kulturám stále více rozvolňovat.

Pokud má firma více poboček, nastane situace, že jednotliví zaměstnanci budou pracovat v různých týmech, jejichž

členové budou z různých poboček. Orientace na organizaci tak bude slábnout, vazba k místu vlastní pobočky bude mizet, vztah k týmu bude důležitější. V těchto nových souvislostech mohou lidé s vysokou coworkabilitou dobře pracovat – už nebudou dělat kariéru svou přítomností v centrále, ale svou schopností navazovat vztahy v sítích. To ale také uvolní vazbu k zaměstnavateli.

Budoucí výzvou pro organizace tedy bude připoutat k sobě tyto týmy bez místa a udržet identifikaci s firmou, aniž by je chtěly tlačit zpět do starého systému – musí tu teprve vzniknout nová firemní kultura, která to umožní.



ergovia GmbH – Setkání týmu na pláži

Softwarová firma ergovia z Kielu vyřešila typický problém této branže, kterým je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, chytře. V hlavním městě Šlesvicka-Holštýnska jsou vývojáři nedostatkovým zbožím. Proto pro firmu pracují členové týmu z celého Německa – všichni v domácí kanceláři nebo ve sdílených kancelářských prostorách. V našem mobilním coworkingovém prostoru na pláži v Eckernförder zátocě jsme se proto setkali s týmem pestrého složení – vedoucí týmu Ralf Kohlgrüber z Kolína a tři další pracovníci a pracovnice z Norimberka a Lübecku. Nikdo z nich nepracuje v sídle firmy, které vídávají jen zřídka. Pravidelná setkání týmu, jako zde v kempu Grönwohld na pláži Baltu, neslouží rekreaci – tým

tu pracuje soustředěně, neboť během tří dnů musí nejen společně naplánovat a nastartovat Scrum-Sprint – novou projektovou fázi, ale je potřeba seznámit se také s novou kolegyní a zasvětit ji do společného způsobu fungování, než se tým zase rozjede a v následující každodenní práci spolu bude komunikovat pomocí digitálních nástrojů.

Pro tato setkání si vyhledávají místa, která nabízejí inspiraci a různé pracovní situace, aby mohli tři dny pracovat soustředěně a v pohodové atmosféře. To jim kancelář ve firemní centrále nenabízí. Jens Buchloh, CEO firmy ergovia, tvrdí, že pracovní setkání na pláži probíhají třikrát produktivněji než za normálních podmínek v zasedací místnosti v centrále.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 5

Poradci a poradkyně, kouči a koučky – tuláci a tulačky s novými přístavišti

Hodně na cestách, dlouhé služební výjezdy, život s kufrem, setkávání s kolegy z týmu na místech, kde je internetové připojení a káva – v lobby hotelů nebo na venkově bez coworkingových prostor to někdy může být i restaurace s rychlým občerstvením. Mezitím soustředěné fáze přípravy nových workshopů a zasedání. Tak dosud vypadal pracovní život poradců a poradkyň a koučů a kouček. Je to skupina uživatelů a uživatelek, kteří jsou na jedné straně v kontaktu s kolegy po celém světě a pracují na dálku, na druhé straně ale i lokálně, v místě, v přímém rozhovoru s klientem, při individuálním koučinku a v malých týmech.

S cca 17% jsou zástupci této branže druhou největší skupinou respondentů po atjácích – a není divu, neboť decentrální coworkingové prostory pro ně vyplňují mezeru v jejich dosavadním pracovním životě. Hraje tu roli jednak zájem o práci ve společnosti dalších lidí, nikoli u osamělého psacího stolu v domácí kanceláři, a o setkání někdy i dosti rozptýleného týmu. Důležité je pro ně jednak časově omezené využívání dobrého internetového připojení a požitek z kávy mezi schůzkami na různých místech, jednak i možnost jednání v bezpečných prostorách v ústraní, aby mohli například realizovat virtuální individuální koučink nebo poradenství v chráněném, uzavřeném prostředí.

Tomuto typu odpovídá mnoho dotazovaných: například Dana, která je koučkou a virtuální asistentkou v Bleistorfu a má klienty po celém světě. Letní měsíce tráví na severu Německa, zimu v Thajsku. Nebo Steffi v Lucklumu, která má před sebou vytýčené jasné cíle a už si vytvořila dobré síť kontaktů, vidí v coworkingu možnost rozvolnit staré struktury a proměnit agilitu (jako podporovanou koncepci v podnicích) v reálný čin. Nebo Alexander v Schuby, který pracuje v dynamických projektech, využívá coworkingové prostory pro přípravu schůzek s klienty a od coworkingu na venkově si slibuje efekt navázání spojení mezi lidmi, poznání lidí z regionu a společné iniciování projektů.

Toto široké spektrum činností, potřeb a přání klade na coworkingový prostor mimořádné nároky, pokud má jeho nabídka tento typ uživatelů oslovit. Je zapotřebí mít prostory pro tichou, soustředěnou práci, dlouhé porady týmů nebo sezení koučů v odděleném prostoru, ale důležitý je i otevřený prostor pro společný coworking. Ze skutečnosti, že tento typ uživatelů a uživatelek může být za určitých okolností dosti mobilní a hodně na cestách, vyplývá pro ně i pro coworkingové prostory na venkově vzájemný prospěch. Může se tak například na pěkném pracovišti u vody zaplnit časové okénko mezi dvěma schůzkami nebo uskutečnit setkání týmu mezi dvěma různými působišti.



Florian – kouč a navrátilce

Florian Matzke vyrostl v severoněmecké nížině a svou vesnici opustil tak rychle, jak to jen šlo. Šel do velkého, dalekého světa – studium, mezinárodní aktivity a bydliště. Jako kouč může bydlet, kde chce, své koučinky a workshopy vede buď virtuálně, nebo na různých místech. S rodinou se nyní vrátil do svého rodiště – a chce tu vést svůj životní a pracovní styl dále. A to může díky coworkingovému prostoru, který nejen využívá, ale který i spoluzakládal, a tím je TorfHub v Kastorfu.

Trend budoucnosti: nové poradenské oázy v rozlehlých venkovských oblastech

Kouči a koučky, poradci a poradkyně anebo i osoby odpovědné za odbyt budou moci svou dosavadní mobilitu díky stále většímu počtu coworkingových prostor ve městech i na venkově žít nově a budou stále silněji zaplňovat tato nová místa k práci – tento trend se v našem šetření ukázal zcela jasně.

Jelikož podniky budou stejnou měrou svou práci decentralizovat, bude se stále více poradenských procesů odehrávat nikoli jako dosud v centrálách, ale ve stejně pěkných a dobře dostupných místech. Tomu bude odpovídat rozvoj nových míst práce, která se budou specializovat na specifické potřeby této platebně silné klientely a jejich firemních zákazníků.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 6

Vědci a vědkyně – daleko od poslucháren

Coworkingová centra bývají označována také jako „třetí místa (práce)“. Tento pojem vyjadřuje střední cestu mezi tradičním kancelářským pracovním místem a činností doma v homeoffice.

Pojem „třetího místa“ vytvořil a jeho náplň mu dal sociolog Ray Oldenbourg ve svém díle „The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart Community“.⁽¹⁾ Pro každé z těchto míst jsou příznačné takové charakteristiky jako neutralita, otevřenost, žádoucí konverzace a dostupnost – hodnoty, které platí i pro coworkingová centra a uvnitř nich. Další společný jmenovatel nacházíme u knihoven, tedy míst, na nichž je možné soustředěně pracovat a učit se a která jsou zpravidla otevřená a přístupná pro všechny.

Není proto divu, že o využívání coworkingových prostor jeví zájem i vědci a vědkyně a studenti a studentky. Soustředěná práce na pěkných místech, na nichž se člověk ve své závěrečné práci posune dopředu, setkávání v týmu k výměně zkušeností – to vše jsou pro lidi aktivní v této oblasti relevantní aspekty, které jsou v coworkingovém prostoru možné a reálné.

Tato skupina je – podobně jako je tomu u skupiny řemeslníků (viz strana 32) – relativně malá. K tomuto typu můžeme přiřadit jen málo z osob, s nimiž jsme v našich pop-up-coworkingových centrech vedli interview. Někteří využívají takový prostor pro setkání týmu, jiní pro projektový sprint anebo „Writing- Boot-Camp“, daleko od okoukaného psacího stolu. Jakkoli jsou tyto činnosti odlišné, téměř všichni využívají pop-upové místo jako příležitost věnovat se své činnosti na pěkném místě – a potom jít například surfovat. Aby se dostali do coworkingového prostoru, jedou někdy klidně i z větší dálky než 50 km, ale rádi tu pak zůstanou o trochu déle.

Potenciály venkovského coworkingového prostoru pro tento typ uživatelů a uživatelek jsou zřejmé: vzniká tu nejen možnost dokončit závěrečnou práci v coworkingovém retreatu (viz strana 50), ale i kontaktní místo vybízející k setrvání mladé obyvatele venkova (nebo takové, kteří se jimi chtějí stát), kteří díky této oáze získávají alternativu k odchodu do velkých přitažlivých „měst nadšenců“.⁽²⁾ Pro venkovské oblasti tak vzniká šance udržet mladé lidi ve vesnicích a malých městech anebo je získat zpět. Ti se pak zase mohou v těchto obcích angažovat, např. v lokálních spolcích nebo u dobrovolných hasičů a fungovat tam jako iniciátoři inovací a transformace. Pro venkovské oblasti tím vzniká také možnost, že budou objeveny jako turistická destinace nedotčená masovým turismem.



Ansgar – doktorand na pláži Severního moře

Dvacetisedmiletý Ansgar z Lörrachu píše v pop-upovém prostoru v Husumu svou doktorskou práci vedle své práce žurnalisty na volné noze. Svou doktorskou práci si sám financuje a jeho velkým cílem je pracovat jako politický videožurnalista na mezinárodních politických tématech. Jeho vysněné pracovní podmínky vypadají tak, že je v kontaktu s lidmi, nemá vlastní kancelář, ale má možnost dělat svou práci z domova.

Trend budoucnosti: univerzitní knihovna jako vítěz proměn

Stejně jako velké koncerny i univerzity čeká jako centrální místa vědomostní práce nové uspořádání funkcí. Zkušenost z doby korony, v níž se statisíce studentů a studentek učilo od domácího počítače a profesori a profesorky přešli na výuku online, univerzity promění. Čím dál více se budou stávat místy, kde se budou vědci a vědkyně a studenti a studentky sdílet a vyměňovat si zkušenosti a čím dál méně budou místy každodenního učení a výzkumu. Přeplněné posluchárny už se přežily a z klasických seminárních místností vznikne nově hybridní vědomostní prostor spojující prezenční i virtuální rozměr.

Studenti a studentky budou trávit velkou část studia mimo svou Alma Mater a také docenti a docentky budou část své výuky vést ze svých víkendových chat. Digitalizované studijní obory se budou přesouvat do provincie – příkladem může být malé město Wittenberge, kde je od roku 2020 možné absolvovat bakalářské studium ekonomie. Stejnou měrou, jakou bude slábnout role centrálních prostor ke zprostředkovávání vědomostí, bude sílit role univerzitní knihovny jako přechodného místa práce a kontaktu. Materiální knihy tady bude člověk nacházet čím dál vzácněji a k digitalizovaným dílům bude mít přístup i z domova. Již dnes integrují univerzity, jako např. Viadrina ve Frankfurtu nad Odrou, do svých knihoven coworking.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 7

Řemeslníci a řemeslnice - světáci stojící pevně nohama na zemi

Řemeslníci v coworkingovém prostoru? Ti přece bývají přímo na staveništi a potřebují stroje, materiál a silné svaly! A přece je tu najdeme: stejně jako v městském prostředí představuje skupina řemeslníků v coworkingových centrech na venkově sice nejmenší skupinu (jedno procento dotázaných uživatelů a uživatelek), ale to se mění. A můžeme u této menšiny, se kterou se v coworkingových prostorech setkáváme, sledovat, jak bude vypadat budoucnost těchto povolání.

Ve skupině řemeslníků lze u těch, které jsme potkávali v coworkingových prostorech, pozorovat trend k vyšší coworkabilitě – díky pokročilé technice a dovednostem jsou schopni přesunout část své práce u psacího stolu na jiné místo a to také odpovídá jejich rozvinutému pojetí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Pro vědomostní část své práce vyhledávají vysloveně jiné, urbánní prostředí. V Grönwohldu na pláži se setkáváme například s Awinou (28 let) z Kielu. Je uměleckou kovářkou a vlastně pracuje v dílně, ale přichází sem, aby si tu vyřizovala intenzivnější kancelářské práce.

Jsou to řemeslníci, kteří cítí spíše určitou sounáležitost s typickými coworkery z kreativní branže – spojuje je trvale udržitelný životní postoj, nakloněný transformaci, který bývá typický pro urbánní prostředí. Mají vysokou coworkabilitu, jelikož se mohou s tímto postojem rozvíjet v oblastech dovedností a nástrojů i v jiných oblastech, jako je nová rovnováha mezi pracovním a soukromým životem - a to ve spojení s vysokým stupněm volnosti, které se mohou těšit, jelikož často bývají nezávislí jako osoby samostatně výdělečně činné. Jiní zase využívají nabídek, u nichž prostory přibližně odpovídají jejich potřebám a poskytují jim odpovídající dílny nebo jiné místnosti. Tak jako Christa, která je jako švadlena členkou coworkingového prostoru Alter Heuboden (Starý seník), který byl vybudován z bývalé plachtárny. Zakladatel tohoto prostoru, Heiko Kolz, je vyučený pokrývač a vystudovaný ekonom a vytvořil tento prostor na principu „bottom-hubu“ (viz strana 48).

Můžeme tu sledovat vývoj zcela specifický pro toto odvětví, který dokládají například taková místa, jako je Werkstod v Salzburgu: coworking pro řemeslníky v podobě dílenských stolů, strojů a nářadí k pronájmu. Tato zprvu překvapivá představa řemeslníka v coworkingovém prostoru se na druhý pohled jeví již jako zcela pochopitelná a logická. Pro stále více lidí z oblasti řemesel ale venkovský coworkingový prostor nefunguje jen jako místo soustředěné práce. Stejně jako u jiných profesních skupin je pro ně zásadní motivací pro využívání coworkingového prostoru navazování kontaktů a společnost.



Thilo – šéf sýrárny a kitesurfař

Thilo Metzger-Petersen, 33 let, je šéfem sýrárny Backesholz v Severním Frísku, ve které zpracovává bio mléko od svých 430 krav a vyrábí sýr. Výrobu sýru se naučil na statku svých rodičů a později vystudoval v Hannoveru mlékařské potravinářské technologie. Potom se chtěl naučit vařit a navštěvoval tři měsíce školu Ballymaloe Cookery School v jižním Irsku. Pro něj představuje coworkingový prostor místo, na němž se může soustředěně věnovat jedné části svých úkolů. A tak i když jeho nynější pracovní podmínky odpovídají jeho vysněným představám – má to blízko a má tu rodinné prostředí – venkovský coworkingový prostor nabízí tomuto zcestovalému kitesurfaři protiváhu, v níž může najít jiné, urbánní prostředí.

Trend budoucnosti: řemeslníci a řemeslnice v coworkingovém prostoru – potenciál pro venkovské oblasti

Na venkově přejímají řemesla v mnohém ohledu stabilizační a inovační funkci: možnost vyučení a práce v blízkosti bydliště, stabilizace lokálního pracovního trhu, inovace úpravou technologií a posilování lokálního a regionálního koloběhu hodnot. A je to samozřejmě zdroj příjmů pro místní obyvatele. Řemesla tak ve venkovských oblastech přispívají k zaměstnanosti podílem, který je zhruba o 30% vyšší než v městských regionech.⁽¹⁾ Nicméně i řemesla na venkově trpí demografickými změnami, odchodem mladých lidí do měst – coworkingové prostory by tak mohly podstatnou měrou přispět svými rozmanitými efekty k vyřešení tohoto dilematu a zajistit řemeslům budoucnost. To dokládají i naše příklady – i řemeslníci a řemeslnice mají potřebu mít přístup k rurálnímu životnímu stylu, potřebují být v kontaktu a inspirovat se. Pokud to ve svém regionu budou nacházet, porostou šance, že se jejich odchod zbrzdí. Atraktivní venkovské oblasti nabízející perspektivu do budoucna, lokální řetězce tvorby hodnot a stabilní infrastruktura jsou pro tento vývoj důležitým základem, a přispět k němu mohou významnou měrou i coworkingové prostory na venkově. A na druhou stranu se díky coworkingovým prostorům může posílit inovační potenciál stávajících venkovských řemesel: funguje tu střídavý princip vzájemné pomoci a dávání, který je na venkově běžný.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 8

Ajtáci a ajtačky a inženýři a inženýrky – tvůrci a první uživatelé coworkingu

Tato představa se utkvěle drží: práce v coworkingovém prostoru je něco pro odvětví založená na informačních technologiích a taková, která na počítačích poskytuje inženýrské služby. A coworkingový magazín Deskmag ve svých mezinárodních vyhodnoceních ohledně členů a uživatelů a uživatelé coworkingových prostor skutečně potvrzují, že členové a členky v „IT jobs are still the biggest group and were able to slightly increase their ratio compared to the previous year (20% to 22%)“^[1]. Také v našich pop-up-coworkingových prostorech na venkově tato kvóta není nižší: téměř 20% respondentů lze zařadit do skupiny IT a technicky orientovaných odvětví, přičemž takřka převážná většina z nich pracuje na volné noze. Velmi malá část osob z tohoto oboru pracuje samostatně jen na částečný úvazek a buduje si firmu jako hybridní začínající podnikatel (viz strana 27). Relativně vysoká kvóta přitom nemusí znamenat, že je na venkově stejné množství IT odborníků jako ve městě, nýbrž spíše to, že tato skupina považuje coworkingové prostory za atraktivní pracoviště. Tito lidé mají někdy pracovní cesty v rozsahu až 1.000 a více kilometrů – např. jeden pracovník kolínské firmy vyrábějící animované filmy, který normálně pracuje na dálku z Kotzenbüllu v Severním Frísku, jezdil pět dní po sobě vzdálenost 130 kilometrů do coworkingového prostoru v obci Brasilien na pláži Baltského moře, aby byl, jak sám říkal, mezi stejně smýšlejícími lidmi.

Uživatelé a uživatelky tohoto typu představují pro coworkingové prostory ve venkovských oblastech důležitou skupinu, protože dobře znají nový styl práce a se samozřejmostí obsazují a využívají nová místa k práci. Patří proto vždy k prvním, kteří do nově otevřených coworkingových prostor přicházejí. Přidaná hodnota využívání coworkingového prostoru spočívá pro tuto skupinu uživatelů a uživatelky navíc v možnosti setkávat se na společném místě, daleko od týmové centrály, společně tu zahajovat další fáze svých projektů, mít společné schůzky a vyměňovat si zkušenosti v týmu. Ve vzdálenosti mnoha kilometrů od zaměstnavatele to může přispět k vytvoření týmového ducha a citových vazeb. To, že se styl a způsob života na venkově a ve městě přibližují, je realita, rozlišovat mezi venkovským a městským obyvatelstvem bude čím dál těžší. Ve venkovských coworkingových centrech se mohou setkávat různé světy a je tu možné ještě lépe vidět a zažít již existující internacionalitu a diverzitu venkovských oblastí – a tento typ uživatelů a uživatelky to jen zvrhá.



Frank – Ajták na částečný úvazek v Schuby

Frank Radzio z Tarpu se vydal do pop-up-coworkingového prostoru v Schuby, aby tu navázal kontakty s dalšími lidmi. Frank je zaměstnaný na částečný úvazek a navíc pracuje „na plný úvazek“ na volné noze jako IT poradce. Svou pracovní dobu si organizuje nejraději individuálně – může tak lépe sladit soukromý i pracovní život, což je pro něj velkou výzvou. Může tak někdy nakoupit i přes den, když jsou obchody prázdné. Coworkingový prostor by využíval několikrát do měsíce, nejraději i jako poštovní adresu.

Trend budoucnosti: inovační huby ve venkovském prostoru

Nejen klasický vývoj softwaru – stále více technických povolání je možné díky digitalizaci vykonávat na dálku. Příkladem může být Markus ze Schinkel. Vedoucí mediálního střediska Vysoké školy v Kielu má provozní software komplexního multimediálního planetária na svém laptopu a může systém řídit pohodlně z domácí kanceláře. Díky stále sílící automatizaci průmyslových procesů se tak budou povolání, která se jinak musela vykonávat ve výrobní hale nebo v laboratoři, moci vykonávat na dálku.

Jak ukazují naše čísla, budou si tito noví technici venkova ve velké míře pronajímat místa v coworkingových prostorech, aby byli v kontaktu a vyměňovali si zkušenosti. Pokud budou tato místa nabízet dobrý servis a budou vybavena přídatnou technikou, budou tu moci i mimo města vznikat nová inovační centra a tím i nové start-upy a pracovní místa.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 9

Kreativci - potřebují tvůrčí prostředí

Silné sítě kontaktů, vysoká schopnost kooperace a malé firmy – to jsou znaky typu uživatelů a uživatelék, které označujeme jako kreativce. Jsou jednou z původních skupin typických pro městský coworking a i v rurálních coworkingových centrech patří vždy k prvním uživatelům a uživatelkám. Často pocházejí z městského prostředí a většinou mohou pracovat nezávisle na místě. Pro život na venkově se většinou rozhodli sami, následovali volání rodiny a někdy sem šli za svou láskou. Rurální coworkingové prostory jsou pro kreativce novými záchytnými body ve venkovských oblastech, nabízejí pro specifickou kreativní práci reflektující prostředí a zvyšují její viditelnost. Coworkingové prostory tak pro ně představují důležitá místa mimoděčných setkání, v nichž se utvářejí nové sítě kontaktů a může docházet k výměně zkušeností – a současně mohou fungovat jako místa prezentace a výstav.

Ale kdo vlastně do této skupiny kreativců patří? Typ uživatelů „kreativci“, vytvořený v této studii, odráží dílčí segment kreativní třídy dle Richarda Floridy, a to do té míry, že je možné jej přiřadit k takzvanému superkreativnímu jádru, které vyhledává autentická, „multifunkční místa a kulturní diverzitu jako prostor, kde sbírá zkušenosti“⁽¹⁾. Z toho plynoucí klasifikace vede k typu uživatelů a uživatelék, ke kterému je možné přiřadit 10% dotazovaných osob. Jsou to například spisovatelé a spisovatelky, komici či hudebníci a hudebnice. Jsou součástí kulturní a kreativní branže a jejich „tvůrčí akt [...] je iniciálním krokem v řetězci tvorby hodnot v oblasti kulturních resp. kreativních služeb“⁽²⁾. Firmy v kreativní branži bývají často malé a případné z toho plynoucí deficity kompenzují silnými sítěmi kontaktů a vysokou schopností kooperace, čímž se zase umocňuje efekt přelévání (spillover), jak v rámci branže, tak i navenek.⁽³⁾

Z našeho průzkumu vyplynul jasný profil potřeb této skupiny uživatelů a uživatelék: vědomě vyhledávají společnost, aby ji pro sebe využili a utvářeli. To se může dít po krátkou, ale soustředěnou dobu v retreatu, anebo v pravidelných intervalech, například ve workation. V závislosti na vybavení a nabídce coworkingového prostoru je možné se ohledně těchto uživatelů zaměřit na různé aspekty – nahrávací studio v zeleni, specifické odborné workshopy a mnoho dalšího, z nichž mohou mít užitek nejen příslušníci těchto kreativních povolání, ale i další skupiny uživatelů. Rovněž podniky a veřejný sektor mohou, pokud tomu budou přístoupné, využít kreativní a kulturní branže nejen jako poskytovatele služeb, ale i jako motor pro inovace.⁽³⁾

Potenciály, které z toho plynou pro venkovský prostor, jsou rozmanité. Můžeme je například spatřovat ve spoluutváření procesů digitální a sociální transformace.

Tyto efekty jsou podporovány v Bavorsku nebo v projektu VekselWirk, který chce posílit kreativní branži v německodánské příhraniční oblasti – oba se zaměřují na coworkingové prostory pro kreativce.



Kea – hudebnice v Dorstadtu

Kea Schwarzfildová si ze svého koníčku udělala zaměstnání: Vyučená mediální designérka z Gielde je hudebnice a tanečnice – a jen tak vedle toho ještě píše knihu pro děti, nakonec v jednom coworkingovém retreatu. Využívá coworkingové prostory k propojení s lidmi, reflexi a získání podpory lidí z jiných oborů, např. rad ohledně financování a komunikace, aby tím v posledku měla volnější hlavu pro svou tvůrčí činnost. Kea má velký zájem podílet se na rozvoji svého regionu, kde bydlí, a jeho přeměně v perspektivní oblast.

Trend budoucnosti: cross-inovace na venkově

Cross-inovace je meziodvětvová a mezioborová spolupráce mezi kreativci a podniky s cílem rozvíjet inovace a nacházet nové strategie řešení problémů. Cross-inovace se děje cíleně, v inovačních a kreativních laboratořích, vytvořených speciálně k tomuto účelu – anebo právě i mimochodem v coworkingových prostorech. Zde pracují pracovníci korporací vedle kreativců, jednotlivé komunity z různých oborů se sobě navzájem otevírají a díky spojení různých druhů vědomostí vzniká něco nového a dochází k transferu know-how. Díky uživatelské skupině kreativců se firmám dostává v coworkingových prostorách exkluzivního servisu. V této konstelaci se rodí nové pohledy na věc, přístupy k řešení a produktové ideje. Vliv kreativců může díky rurálním coworkingovým prostorům sílit i ve venkovských oblastech a přinášet dlouhodobý efekt i nad rámec coworkingových prostor.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 10

Pedagogové a pedagožky – hledají nové prostředí pro práci

Učitelé a učitelky a coworking? To se zdá skoro stejně neslučitelné jako u řemeslníků. Vyučování se odehrává prezenčně ve škole a příprava na vyučování a opravování sešitů a písemek se vyřizuje rutinně u vlastního psacího stolu doma nebo ve škole – co by tedy mělo vést učitele a učitelky do coworkingového centra?

Mít odstup od domácí kanceláře, pracovat v kreativní a produktivní atmosféře, setkat se také s jinými lidmi než s kolegy ze sborovny – to, co platí i pro jiné typy uživatelů, uvádějí jako svou motivaci k využívání coworkingových prostor i představitelé odvětví vzdělávání.

Celkem 7 procent dotázaných uživatelů pop-up-coworkingových prostor je možné zařadit k tomuto odvětví. Jednou je to učitelka, která využívá komunitní atmosféru, aby se na příští školní rok připravovala jinde než v tiché komůrce, jindy zase školní sociální pracovnice, která toto prostředí využívá jako alternativu ke každodenní rutině. Pracoviště na krásném, kreativním místě v blízkém okolí – to je užitek, který zmiňuje většina dotázaných. Tato skupina uživatelů a uživatelek vyhledává coworkingové prostory k zajímavému spektru účelů: potřeba výměny zkušeností a kontaktu s komunitou (z jiného oboru), prostor pro pravidelnou, soustředěnou práci v bližším okolí.

Tento typ uživatelů a uživatelek představuje příležitost nejen pro rurální coworkingové prostory, ale i pro venkovské oblasti celkově. Pokud mají příslušníci tohoto typu možnost využívat coworkingové prostory, zviditelní se jako obyvatelé a obyvatelky venkovských oblastí a mohou šířit nové myšlenky jak ve vlastních (školních) kolektivech, tak i v komunitách coworkingových prostor. Jde při tom o celkovou digitalizaci a poznání inovativních povolání a forem nové práce jako možnosti pro vlastní žáky a žákyně – neustálý dynamický trh možností.

Jelikož naše data odrážejí perspektivy z doby před koronou, vyplývají pro tento typ uživatelů a uživatelek ze změněných rámcových podmínek mnohé další možnosti. Profesionálním prostředím a rychlým internetovým připojením představují coworkingová centra adekvátní prostředí pro učení na dálku a digitální výuku.

Ať už před koronou, během ní nebo po ní, spojení coworkingových prostor a učitelů a učitelek vytváří přidanou hodnotu: pro coworkingové prostory, pro učitele a učitelky a nepřímo i pro žáky a žákyně – v rozmanitých a perspektivních venkovských oblastech.



Manuel – učitel a dobrovolník v Sankt Peter-Ordingu

Manuel, 35 let, je učitelem na základní škole v Göttingenu. Svou práci má rád a se svým pracovním prostředím je velmi spokojený. Práce s mladými lidmi mu přináší tolik radosti, že o svých prázdninách realizuje odpovídající projekty v Goethe-Institutu – a to nejraději na neustále nových, jemu neznámých místech po celém světě. Přípravu na vyučování i opravování může Manuel vyřizovat mobilně. Cítí se nejlépe, když svou práci může dělat jinde než ve svém bydlišti. K tomu by mohl využívat coworking – třeba i na dovolené v Sankt Peter-Ordingu, neboť na takovém místě „je to mnohem pohodovější, než pracovat v hotelovém pokoji“.

Trend budoucnosti: průkopníci a průkopnice ve věci kompetence k volbě místa práce

Na typu pedagogů a pedagožek je možné velmi dobře sledovat tento trend: rozdělení povolání do různých činností, které je možné vykonávat ideálně na různých místech. Učitelské povolání je tu exemplární, protože poskytuje vysokou míru volnosti a tedy i vysokou coworkabilitu – pro učitele a učitelky není práce z domova ničím novým, tato profese ji praktikuje už po staletí. Učitelé a učitelky mají již dnes vysokou kompetenci k volbě místa práce a vědí, kde budou kterou ze svých různých činností moci vykonávat nejlépe: např. učitelka tělocviku upřednostňuje pro přípravu výuky podnětnou atmosféru pop-up-coworkingového prostoru v Bleistorfu, žákovské práce ale opravuje raději doma. Tím se řadí k avantgardě – mnoho jiných lidí, kteří budou v budoucnu pracovat mobilně, musí k tomuto uvědomění teprve pracně dojít. A přitom je možné vysokou kompetenci k volbě místa práce vidět i jako přínos pro zdraví, neboť snižuje stres a zvyšuje produktivitu.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 11

Manažeři a manažerky – nový styl vedení na dálku

Koronakrise přinesla do firem obrovský skok v technickém vybavení pro práci na dálku. Technika byla nainstalována rychle – nový způsob vedení a nové týmové rituály se naproti tomu musí vytvářet krůček po krůčku. Tento úkol je ještě před námi. Právě vedoucí pracovníci a pracovnice a manažeři a manažerky byli krizí postaveni před novou výzvou. Museli z domácí kanceláře nejen vyřizovat klidnou věcnou práci, ale i organizovat své týmy novým způsobem, držet je pohromadě a zachovat jejich výkonnost. Symptomatickým této nové výzvy je „Zoom Fatigue“, pocit vyčerpání z videokonferencí, které neberou konce. Zde se vyplatí podívat se na vedoucí pracovníky a pracovnice, které jsme v coworkingových prostorách potkávali už před koronakrizí. Organizují své týmy na dálku a už si sami pro sebe vyvinuli novou kulturu práce. Pro náš typ manažerů a manažerek je příznačný převážně induktivní způsob práce a nápadným rysem je, že relativně velká část respondentů (cca 8%) sama zařadila svou práci k manažerské činnosti. Vzhledem k výzkumné otázce, jací uživatelé a jaké uživatelské se zajímají o práci v coworkingovém prostoru, je to zajímavé zjištění, neboť tyto osoby mohou rozhodovat a mohou šířit tyto myšlenky v podnikových a pracovních strukturách. Téměř všichni respondenti tohoto typu uvedli, že pracují v zaměstnaneckém poměru a již před změnami způsobenými koronou směli takřka všichni dotázaní vykonávat svou práci na dálku. Respondenti tohoto typu využívají venkovské coworkingové prostory zejména na místech, které můžeme přiřadit k typu pracoviště „workation“ anebo „retreat“. Dotázaní tohoto typu dále často uvádějí, že chtějí využívat coworking ve venkovských oblastech jako zdroj inspirace a pro jejich atmosféru. Jako motivace tu hraje roli i to, že si přejí oddělit pracovní a soukromý život, mnoho z respondentů uvedlo, že má na jednu stranu svou práci rádo, ale na druhé straně se musí vypořádat s výzvou, jak zajistit rovnováhu mezi prací a soukromým životem. Na základě těchto poznatků můžeme usuzovat, že uživatelský typ manažerů a manažerek nepotkáme v každém venkovském coworkingovém prostoru – jelikož však ve venkovských oblastech často najdeme možnost využívat „unique selling point“ „pohled do zeleně“, je tu potenciál, že tento typ uživatelů bude prostory využívat – k napojení na velké sítě kontaktů, pořádání vícedenních týmových akcí i k pravidelnému využívání coworkingových prostor.

Trend budoucnosti: digitální vedení potřebuje reálnou protiváhu

Komunikace v týmech a projektech je bezedný sud – to zažívá v časech korony mnoho vedoucích pracovníků. Zatímco dříve byly porady nutně přerušovány změnou místa ve firemní centrále nebo služebními cestami, plní se domácí kalendář videokonferencí bez přestávek a nepřítomnost už není důvodem odmítnout schůzku. I během videomeetingů

se často ještě navíc komunikuje i na jiných kanálech. A to vše za současné reálné izolace a monotónnosti všemu v domácí kanceláři. Výsledkem této situace je vyčerpání a přetížení. Stále více vedoucích pracovníků a pracovnic bude proto vyhledávat pracovní situace, v nichž budou opět díky prostředí a náhodným setkáním nutně vznikat pauzy a přicházet inspirace. Coworkingové prostory nabízejí tato setkání a jsou proto právě pro vedoucí pracovníky a pracovnice přínosem pro zdravou pracovní kondici. Navíc se v podnicích bude muset aktivně vyvinout nová kultura práce, která bude řešit jednoduché úkoly novým způsobem: Například jak se mohou noví pracovníci a nové pracovnice sociálně začlenit, když je nebude možné první den v práci provést a nebudou se moci náhodně setkávat s dalšími kolegy v kantýně?



Norbert – to nejlepší z obou světů

Norbert Hassepas pracuje u firmy Telefonica v Hamburku a vede tým deseti kolegů – většinou z domácí kanceláře ve vzdáleném okrese Dithmarschen. Někdy čas žil v Hamburku, ale brzy jej to táhlo se ženou a s dětmi zpátky na venkov. Velmi svobodná kultura práce jeho zaměstnavatele mu to umožňuje. Pro něj to představuje dvě výzvy: jednak to vyžaduje vypětí sjednocovat všechny členy týmu a přivádět je na jednu cestu. A jednak pro něj mnohdy není snadné oddělit svou práci z domácí kanceláře od soukromého života. Proto si přeje mít v blízkosti coworkingový prostor, který by mu umožnil mít pevné pracoviště a zároveň kontakt, nové nápady, podněty a síť. To by mu vedení na dálku velmi usnadnilo – toto přání jde tak daleko, že se sám zasazuje za založení venkovského coworkingového centra.

Noví pracovníci a pracovnice venkova - typ 12

Zájemci – potenciální nositelé transformace

Tato studie přibližuje nové pracovníky venkova a jejich nová místa k práci. Provedená interview s uživateli a uživatelnkami pop-up-coworkingových prostor jednak ukazují odvětví a typy práce, v nichž už byl nový způsob práce žitou realitou před transformacemi způsobenými koronou, a jednak naznačují, že rurální coworkingové prostory jsou nebo mohou být odpovědí na stávající výzvy každodenního (pracovního) života.

Abychom tyto fenomény a aktivity ozřejmili, rozčlenili jsme respondenty podle jejich činností a forem práce do jednotlivých typů. Kromě těchto nových pracovníků a pracovnic venkova, které jsme popsali, navštívili pop-up-coworkingová centra navíc i lidé, kteří sem nepřicházeli, aby tu pracovali.

Vyhledávali tato nová místa k práci na venkově ze zvědavosti – aby se informovali, aby navázali kontakt s (novými) kruhy, nebo aby si jen tak dali kávu na krásném, mimořádném místě. Tato skupina zájemců představuje o něco více než 20% největší část respondentů. Většina dotazovaných z této skupiny si přeje vyměňovat si zkušenosti s dalšími lidmi, a mají tak zájem o klíčový aspekt coworkingu a coworkingových prostor. Například Britta, kterou jsme potkali v Sankt Peter-Ordingu, by si přála takové místo na venkově, na němž by si mohli vyměňovat zkušenosti lidé, kteří se dostali do digitálního světa. Nebo v Blietorfu přišel do našeho mobilního coworkingového prostoru informatik v důchodu, který se chtěl zkrátka jen podívat a informovat. Anebo v Süderlügumu nás navštívil nezaměstnaný, který si od takového prostoru slibuje nové perspektivy. Anebo k nám přišla seniorka z kempu v Grönwohldu, aby poprosila o pomoc s obsluhou svého nového tabletového počítače.

Ať už jde těmto lidem o navázání spojení s (novými) trhy práce, politickými skupinami nebo jinými generacemi - na této skupině se ukazuje další, rozmanitý potenciál venkovských coworkingových prostor. Mají potenciál přinášet mnohem větší efekt, než jen poskytování místa k práci. Jsou to místa sociální pospolitosti a výměny zkušeností, místa kultury a učení, jsou to „infrastruktury soudržnosti“⁽¹⁾. Tyto funkce na mnoha místech dlouho plnily hospody, klubovny různých spolků nebo kluby pro mladé. Na některých místech takové prostory ještě existují, některá taková místa se obnovila, často však už tato místa setkávání a mezigenerační výměny zkušeností neexistují, místa setkávání a „příležitostné struktury“⁽²⁾ se zredukovala, aby se ušetřilo, nebyla udržována, a-nebo pak byly náklady na opravy přeci jen příliš vysoké.

Zájemci, se kterými jsme se setkali v coworkingových prostorech a kteří se neřadí k novým pracovníkům a pracovnicím venkova, dokládají potřebu míst soudržnosti ve venkovských oblastech. Kromě svého významu jako místa k práci mohou coworkingové prostory plnit (obnovit) tyto funkce a nabídky a touto cestou mohou ve venkovských oblastech vznikat nová místa, která budou zajišťovat tyto služby a vytvářet robustní, odolnou soudržnost.⁽³⁾

Trend budoucnosti: coworkingová místa jako inkubátory budoucnosti venkova

V inovačním managementu se hovoří o serendipitě – z náhodného setkání nebo pozorování vznikne něco nového. Coworkingové prostory nabízejí místo pro taková neplánovaná setkání, high-tech specialisté se tu setkávají s řemeslníky a pracovníky státní správy. Tento efekt vytváří z coworkingových prostor místa s vysokou pravděpodobností vzniku inovací. Jejich maximálně inkluzivní charakter a přitažlivost pro nejrůznější skupiny z nich dělá inkubátory budoucnosti venkovského prostoru.

Jako inkluzivní prostory nových možností nabízejí příležitost najít tu místo pro uskutečnění nenaplněných potřeb. V budoucnosti tak mohou pro lidi na venkově vzniknout zcela nová místa s novými funkcemi – příkladem jsou coworkingové kuchyně, v nichž venkovští výrobci potravin sdílejí certifikované stroje na zpracovávání a balení potravin, aby si tak získali regionální trh i s malým množstvím zboží. Tento koncept se v současné době plánuje zrealizovat na statku Hof Kirschenholz u Neumünsteru.



Coworking v přírodě na statku Mechow u jezera Schalsee.

Mateřská školka, obchod, coworking – coworkingový prostor jako katalyzátor rozvoje venkova

Úplně mimo civilizaci leží dvůr Viehbrook. Když pojeďte kolem, bude se vám tento holštýnský statek stojící osamoceně zdát stejný jako spousta jiných. A přece tu žije budoucnost: Na Viehbrooku je malý obchůdek, školka a coworkingový prostor. Je to soukromě organizovaná nabídka, která představuje velkou část toho, co bude do budoucna znamenat zajištění obchodu a služeb na venkově, a je tak průkopníkem digitalizace venkovského prostoru. Neboť sem dosud sliby digitalizace ještě nedorazily – zatímco by dnes vlastně mohlo pracovat mnoho lidí tam, kde žije, a mohlo by tak ušetřit čas na dojíždění, benzín a nervy, ve skutečnosti digitalizace ještě dále posiluje odchod z venkova do měst (viz strana 10).

Zajištění stejných služeb na venkově jako ve městě – iluze?

Dvůr Viehbrook ukazuje, že to jde i jinak, když se vytvoří odpovídající nabídky – stejně jako v některé berlínské čtvrti tu mohou venkované a venkovanky chodit do práce pěšky do coworkingového prostoru, své děti dovést do školky vedle a po cestě domů si koupit to nejnnutnější v obchodě ve dvoře, večer se mohou najíst v restauraci a návštěva se může ubytovat v pensionu.

Současně nabízí coworkingový prostor připojený optickými kabely i sociální prostředí, setkání s kolegy a kolegyněmi, s nimiž se člověk může pobavit o práci, ale i o nejnovějších vesnických drbech. Právě pro mladé rodiny ve městech je to zajímavá nabídka a dobrý důvod k tomu, aby se vrátili na venkov. Neboť Viehbrook vlastně nabízí všechno, co nabízí i čtvrť v Berlíně Friedrichshainu. Kdo tu bydlí, může si všechno každodenní

potřeby vyřídit pěšky a nemusí po celé dny toto místo opustit – a zároveň může mít vysoce moderní práci. Vesnice se znovu stává tím, čím byla před sto lety: středobodem práce a života svých obyvatel a obyvatelek. Jen mívají zčásti zcela jinou motivaci a jiná povolání než tehdy – uskutečňují rurální životní styl na venkově. Místa, jako je dvůr Viehbrook nebo i dvůr Prädikow, jsou příklady, jak mohou coworkingová centra na venkově působit jako katalyzátory transformace, když nejsou koncipována pouze izolovaně, čistě jako místa k práci, ale jako nová centra života.

Vlastní coworking je možné při tom chápat stejně jako v ekologii korálový útes: je to základní kultura – je tu a nabízí prostor pro jiný, specializovaný život: mořské sasanky, krásné klauny i barakudy.

Coworking nabízí takovou základní kulturu: coworkingovým prostorem vzniká v obci (opět) spolehlivě otevřené místo s obsluhou, které nabízí kulturu otevřenosti a inkluze. Zde se mohou usadit další doplňující služby a celé obce se mohou znovu probudit k životu a namísto cizích produktů se tu mohou rozšířit produkty regionální. Mohou nabídnout uspokojení každodenních potřeb a lidé nemusí kvůli tomu jezdit do nejbližšího supermarketu, a navíc mohou mít i něco, co tento supermarket nemá: třeba regionální pivo. Mohou být ale také místem pro spoustu dalších nabídek. Od kavárny nabízející i drobné opravy přes místo k setkávání spolků nebo decentralizované služby státní správy či samosprávy. A především je to otevřené místo, na kterém se může utvářet nová venkovská pospolitosť.

Jsou tak do budoucna důležitou součástí venkovské infrastruktury – a města a obce, které nabídnou coworkingové prostory, mohou tak získat nové obyvatele a obyvatelek, kteří by se dříve tohoto kroku mimo příměstskou oblast neodvážili. Právě po koruně bude proud lidí směřujících na venkov sílit, stále se však mnoho mladých lidí ve městě obává, že by o mnoho přišlo, kdyby šlo na venkov. Lidé si přejí mít to nejlepší z obou světů – místa, která v sobě budou mít jak venkovský, tak i urbánní charakter.

Nová urbanizace bude spočívat v novém, jiném rozdělení funkcí mezi městem a venkovem a přechod mezi zdánlivě

oddělenými prostory bude díky urbánním rysům méně znatelný. Zatím jsou tato místa ještě vzácná, ale existují a fungují – jak, to popisujeme přesněji na straně 44. Jsou však jen jednou z rozmanitých podob nových míst práce na venkově, která ve svých ekosystémech vždy plní zcela konkrétní funkce.

Místo, jako je dvůr Viehbrook, funguje daleko na venkově, zcela mimo periferie měst, kde již přestala existovat velká část občanské vybavenosti. Zaplňuje se tu tak mezera, neboť toto místo opět nabízí tuto vybavenost v nové podobě, odpovídající životnímu stylu nové generace obyvatel venkova. Ve větších, ještě dobře vybavených obcích by dvůr takto nefungoval.

I v takových má coworking své místo – ale v jiné koncepci a i zde je opět důležité si uvědomit, zda se takové místo nachází na městské periférii nebo daleko na venkově. Podle toho bude nabízet kromě vlastního coworkingu – pronájmu míst k práci a setkávacích prostor – i jinou vybavenost a služby. Od strany 62 popisujeme velmi rozmanité obchodní modely a nabídky, které venkovské coworkingové prostory už za krátkou dobu své existence vyvinuly.

Počátky: Coworking v urbánních prostorech

Coworkingové koncepty ve městech vycházejí v podstatě ze dvou jasných obchodních modelů:

Prostory vedené majiteli či majitelkami

Jedná se o jednotlivé prostory, které založili místní iniciátoři a iniciátorky. Fungují na principu členství, díky němuž mají uživatelé a uživatelky přístup k pracovním prostorům a – což je stejně tak důležité – ke komunitě. Zákazníci a zákaznicemi jsou především jednotlivé osoby či menší týmy. V případě úspěchu zakládají majitelé několik málo poboček. Tak vypadá klasický původní model coworkingu, který vzešel z kavárny. Příkladem může být St. Oberholz v Berlíně nebo Betahaus v Hamburku.

Multinacionální řetězce

Tato coworkingová centra jsou od počátku koncipována jako řetězce a orientována na růst. Jejich hlavní činností je flexibilní poskytování kancelářských ploch pro větší týmy. Jejich zákazníky a zákaznicemi jsou především firmy, které chtějí flexibilně organizovat pracovní místa pro svůj personál. I přes špatnou pověst, kterou si tento koncept vysloužil v roce 2019 kvůli problémům, do kterých se dostal WeWork, je to velmi ziskový obchodní model, který s velkým úspěchem provozují poskytovatelé jako např. Regus nebo Design-Offices.

Právě řetězce profitují z toho, že se metropole postupem globalizace stále více podobají jedna druhé. Neboť koncept, který funguje v New Worku, funguje i v Berlíně a v Šanghaji – v tomto ohledu se coworkingový prostor neliší od Starbucks.

Jakmile je koncept jednou vytvořen a vyzkoušen, může se rozvíjet a jednoduše přenášet dál či napodobovat.

Coworking na venkově je tak rozmanitý, jak rozmanité jsou regiony

Jak jsou si metropole tohoto světa podobné, tak rozdílné jsou venkovské regiony – liší se kulturou svých oblastí, vzdáleností od nejbližšího velkého města, stupněm občanské vybavenosti, hustotou zalidnění, strukturou zástavby a hospodářství, blízkostí k přírodě a jistě i v mnoha dalších faktorech.

Každé coworkingové místo na venkově je unikát – to, co funguje u jezera Ammersee v blízkosti Mnichova, se nehodí do rozlehlých rovin braniborského regionu Prignitz, pláž Baltského moře potřebuje jiné ideje než středoněmecký Münsterland. Můžeme tu však přesto pozorovat jasné konstanty, které jsme v této studii na základě více než padesáti interview s provozovateli a provozovatelkami coworkingových prostor rozpracovali jako typické obchodní modely.

Avšak vždy tu hovoříme o „základních obchodních modelech“ – odchylky v rámci jednoho typu jsou velké a většinou vidíme vedle typických znaků i další znaky resp. nabídky jiných typů.

Pro stanoviště typu workation na turisticky atraktivním místě proto může být s ohledem na dobu po sezóně smysluplné nabízet služby i pro lokální obyvatele.

Podobně můžeme i na našich příkladech vždy rozpoznat určitý základní obchodní model, ale často tu uvidíme i současně poskytované další nabídky. Pro zakládání coworkingového prostoru je samozřejmě důležité umět rozpoznat, který obchodní model má největší šanci na úspěch, neboť to by mělo tomuto prostoru ve střednědobém horizontu zajistit existenci a je třeba oslovit odpovídající cílové skupiny. Vytváření této nabídky, která odpovídá dané lokalitě, je však často intuitivní, agilní proces. Mnohdy se až za provozu ukážou skutečné potřeby a šance pro dané místo a prostory se pak vyvíjejí tímto směrem. Právě díky této schopnosti přizpůsobení a rozvoji více pilířů jsou coworkingové prostory na venkově jednak velmi resilientní a jednak velmi přínosné pro daný region.

Typologie různých forem venkovských coworkingových prostor, představená v této studii, je tak pokusem o utřídění a přiblížení se k mladému fenoménu, který se nachází ve fázi intenzivního rozvoje. Je třeba ji chápat jako návrh, který má sloužit jednak zakladatelům a zakladatelkám jako inspirace a orientace, jednak donátorům jako vodítko pro jejich nabídky podpory.

Náš výzkumný tým je otevřen diskuzi o této typologii, tím spíše, že uvidíme až za několik let, jaké formy a obchodní modely se osvědčí jako trvale udržitelné a které trendy budou skutečně rozhodující pro utváření struktur.

Přehled: Venkovské coworkingové prostory v Německu

Tato mapa znázorňuje venkovské coworkingové prostory, které nám byly známy v době publikování této studie, přičemž venkovský charakter určujeme na základě kritérií definovaných na straně 22. Z těchto kritérií vycházel i náš výběr zakladatelů a zakladatelek a provozovatelů a provozovatelek coworkingových prostor, s nimiž jsme vedli interview, a daný coworkingový prostor se musí nacházet v regionu označeném jako venkovský a/nebo v malém či středně velkém městě. Snažili jsme se rovněž o co nejširší rozptyl celkového výběru případů.

Speciálně jsou vyznačeny ty coworkingové prostory, s jejichž provozovateli a provozovatelkami jsme pro tuto studii vedli interview, a ty, které představujeme jako příklady v naší typologii.

Tato přehledová mapa si nečiní nárok na úplnost, ukazuje místa, která byla otevřena v době sběru dat. Jsou nám známy i mnohé projekty, které se nacházejí v různých fázích vývoje a měly by se v nejbližší době otevřít – ještě v roce 2020 je tak možné počítat s dalším nárůstem.

Na druhou stranu je pravděpodobné, že i některé z coworkingových prostor nepřekonají koronakrizi. Přesto mapa ukazuje trend vývoje v regionech a kvantitativní rozdělení obchodních modelů. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že ještě v roce 2017 by se dala venkovská coworkingová centra doslova počítat na prstech jedné ruky.

Pro rychlé pochopení: profil místa k práci

Různé obchodní modely coworkingových prostor mají rozmanité způsoby fungování a rozlišovací znaky. Aby bylo možné tato nová místa k práci diferencovat na první pohled, vytvořili jsme na základě určitých kritérií semafor, který umožňuje přehlednou formou zachytit různý charakter těchto míst. Komplexnost a rozmanitost jednotlivých míst nemůže být v tomto případě zohledněna v celé šíři – jejich zařazení má usnadnit pochopení způsobu fungování a požadavků jednotlivých míst. V následující části popíšeme jednotlivé kategorie a vysvětlíme, podle jaké stupnice jsou hodnoceny.

Místo:

Toto zařazení popisuje, kolik místa a jakou variabilitu pracovních prostor coworkingový prostor potřebuje. Zatímco coworkingový prostor typu bottom-hub může začít fungovat už na 100m², potřebuje typ retreat s napojenou kuchyní, možností ubytování a seminárními prostory výrazně více místa. Semafor proto ukazuje malou potřebu místa (●○○○○○) až velmi vysokou potřebu místa (●●●●●●).

Komunita:

Role komunity hraje v diskuzi o coworkingových prostorech klíčovou roli. V různých obchodních modelech je ale

možné tuto charakteristiku hodnotit různě. Klasický coworkingový prostor potřebuje závazně silnou a řízenou komunitu (●●●●●●) – coworkingový prostor typu workation má jiné zaměření. Vzhledem k časově omezenému užívání s jasným zaměřením na pracovní prostředí umožňující soustředěnou práci má aspekt komunity menší váhu (●○○○○○).

Rozšíření:

Ve studii popisujeme množství typů. Zatímco se známé obchodní modely nachází ve venkovském prostoru poměrně často (●●●●●●), existují i odlišné, se kterými se zatím setkáváme na konkrétních příkladech jen velmi vzácně (●○○○○○).

Spádová oblast:

Uživatelé a uživatelky coworkingových prostor dojíždějí či docházejí z různých vzdáleností – v závislosti na obchodním modelu a jeho zaměření. Zatímco model workation v rekreačním regionu oslovuje lidi z celého Německa i ze zahraničí (●●●●●●), má prostor kategorie „nový střed obce“ výrazně menší spádovou oblast – dojezdová vzdálenost bývá do 15 minut autem (●○○○○○).

Resilience:

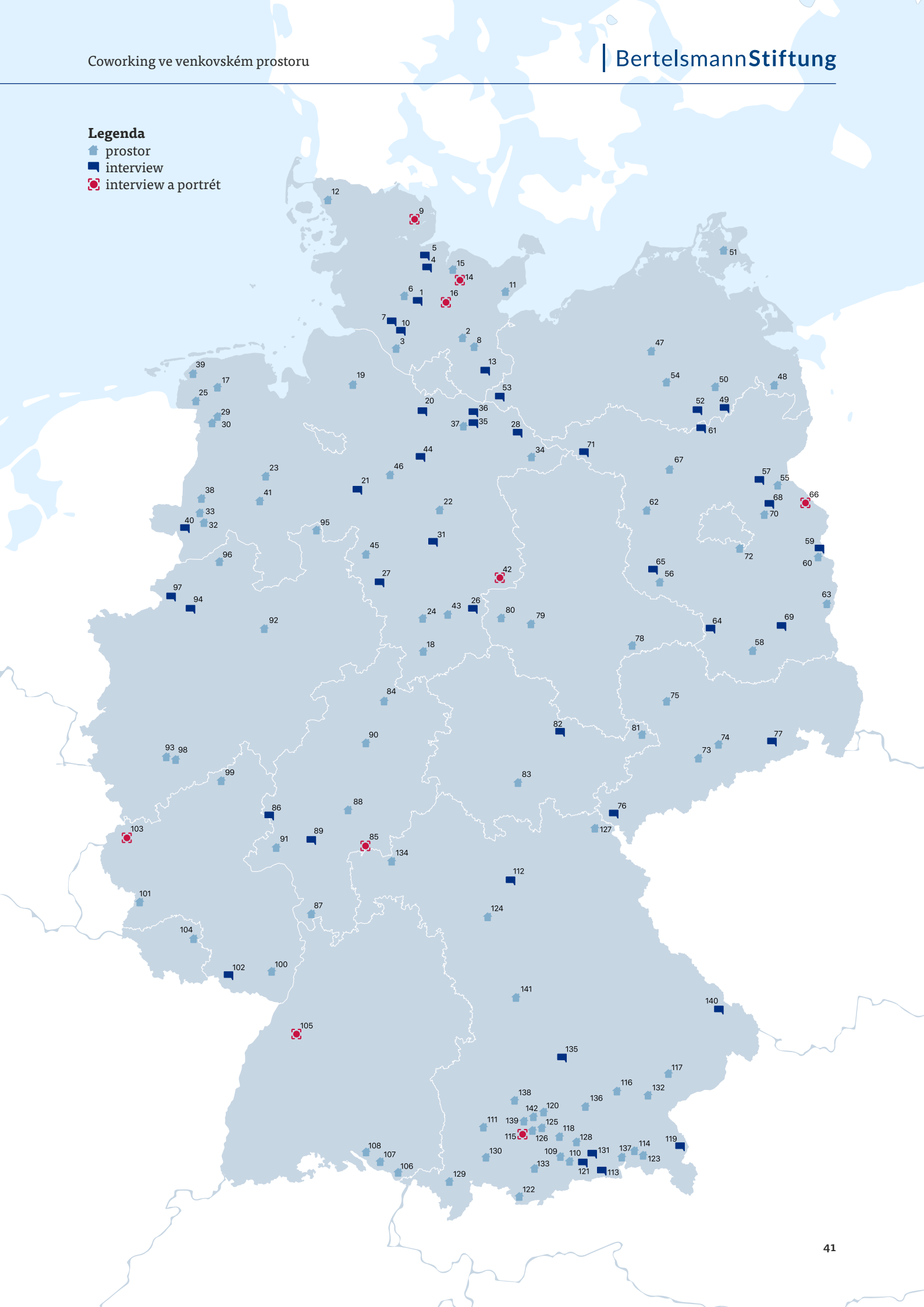
Obchodní modely se vyznačují různou odolností vůči konjunkturálním výkyvům a krizím. Pět bodů (●●●●●●) označuje velmi resilientní obchodní model s rozdílnými cílovými skupinami – a nemusí to být ten nejziskovější.

Region:

Popsané obchodní modely mají různě velký přínos pro region. Tam, kde se angažovaní lidé (bottom hub) zasazují za kvalitu života v místě a přicházejí s novými myšlenkami pro místní rozvoj, vidíme vysokou přidanou hodnotu pro okolí (●●●●●●). Místa s turistickou komponentou (např. retreaty) jsou ve svém regionu dobře zakotvena – avšak impulzy vůči jiným modelům bývají zpravidla menší.

Legenda

- prostor
- interview
- interview a portrét



Coworkingové prostory:

prostor
 interview
 interview a portrét

Č.	Studie	Místo	Název	Webové stránky
1		Aukrug	Mini-Workspace	https://www.monteurzimmer-aukrug.de/workspace/
2		Bad Oldesloe	CoWork Oldesloe	https://www.annette-schumacher.de/cowork-oldesloe/
3		Elmshorn	Smart Factory	https://smartfactory-elmshorn.de
4		Felde	Alter Heuboden	http://www.alter-heuboden.de/
5		Gettorf	GettWork	https://gettwork.cobot.me
6		Hohenwestedt	Gründerzentrum Hohenwestedt	https://coworknord.de/hohenwestedt/
7		Itzehoe	Westerwerk	https://westerwerk.com/
8		Kastorf	TorffHub	https://www.torffhub.de/
9		Kiesby	Coworking Schlei	https://www.coworking-schlei.de/
10		Lägerdorf	Alsenhof Genossenschaft	https://alsenhof.de/
11		Neustadt in Holstein	Hafenraum	https://hafenraum.business.site
12		Niebüll	Nordfriesischen Innovationcenter in Niebüll	https://nic-nordfriesland.de/
13		Niendorf/Stecknitz	Das Herrenhaus	https://herrenhausvonhollander.de/
14		Preetz	cobaas	https://www.cobaas.de/
15		Raisdorf	Gewerbe- & Technikzentrum Raisdorf	https://coworknord.de/schwentinental/
16		Rendswühren	Coworking Space Viehbrook	https://www.hof-viehbuck.de/coworking-space/
17		Aurich	Coworkerhaus	https://coworkerhaus.de
18		Bovenden	LandErfolg	https://innovationhubs.de/landerfolg
19		Bremervörde	Junges Haus	https://junges-haus.de
20		Buchholz in der Nordheide	ISI-Zentrum	https://isi-wlh.eu/mieten/vermietungsangebot/coworking.html
21		Bücken	Tokunft Hus	https://tokunftus.de/
22		Celle	CreativCelle	https://cellecreativ.de/coworking
23		Cloppenburg	Coworking Cloppenburg – Dein Businessquartier	www.coworking-cloppenburg.de
24		Einbeck	3eck	https://3eck.spaces.nexus.com/de
25		Emden	Coworkerhaus	https://coworkerhaus.de
26		Goslar	sharedspace.	https://sharedspace.de/
27		Hameln	Orangery	https://www.orangery.io/locations/hameln/
28		Hitzacker	Coworking-Space Hitzacker	https://coworkland.de/spaces/coworking-space-hitzacker
29		Leer	nesse.office	https://nesse-office.de
30		Leer	team neusta coworking Leer	https://www.neusta-ds.de/agentur/coworking-in-leer
31		Lehrte	COWORKING SPACE LEHRTE	https://coworking-lehrte.de
32		Lingen	IT-Zentrum Lingen Coworking-Space	http://www.it-zentrum-lingen.de/leistungen/coworking-space/
33		Lingen	Part of Port	https://www.portofport.de
34		Lüchow	PostLab	https://gruene-werkstatt-wendland.de/?page_id=1180
35		Lüneburg	Innomania	https://innomania-cowork.de/
36		Lüneburg	FREIRAUM	https://freiraum-lueneburg.de
37		Lüneburg	DSi Co-Working-Space	https://www.leuphana.de/universitaet/organisation/studierende/dsi.html
38		Meppen	FREIRAUM [coworking]	https://www.coworking-meppen.de/
39		Norddeich	Coworkerhaus	https://coworkerhaus.de
40		Nordhorn	Bürowerk	https://www.buerowerk-nordhorn.de/coworking
41		Quakenbrück	BIQ - Business- & Innovationspark Quakenbrück	www.biq-quakenbrueck.de
42		Schöppenstedt	DSTATION	https://dstation.org/
43		Seesen	Coworking Seesen	http://coworking-seesen.de/
44		Soltau	MS 39	https://ms39-soltau.org/
45		Stadthagen	IKANTINE	https://ikantine.com
46		Walsrode	Coworking und Meeting Space im Hotel ANDERS	https://www.hotel-walsrode.de/restaurant/co-working-meeting-space
47		Alt Sührkow	Gut Pohnstorf	https://smart-doerp.de/gutshaus-pohnstorf/
48		Damerow (Rollwitz)	Rittergut Damerow	https://www.rittergut-damerow.de
49		Feldberger Seenlandschaft	Werkraum	https://www.zone-einz.de
50		Groß Nemerow	Hotel Bornmühle	https://www.bornmuehle.de/work/coworking-area
51		Lietzow	Project Bay	https://project-bay-coworking.de/
52		Neustrelitz	Kiezbüro CoWorking	https://kiez-buero.de/neustrelitz/
53		Nieklitz	Wir bauen Zukunft	www.wirbauenzukunft.de
54		Waren an der Müritz	CoWork im EGZ	https://wirtschaft-seenplatte.de/existenzgruendungszentrum/
55		Bad Freienwalde (Oder)	Rathenau Coworking im Schloss	www.facebook.com/coworkingimschloss
56		Dahnsdorf	Haus Flaeming	https://haus-flaeming.de
57		Eberswalde	Thinkfarm	https://thinkfarm-eberswalde.de/
58		Finsterwalde	Comeback Elbe-Elster	https://www.comeback-ee.de/
59		Frankfurt / Oder	Blok O	https://blok-o.de/
60		Frankfurt / Oder	Roman & Fritz	https://www.roman-fritz-coworking.de/
61		Fürstenberg / Havel	Verstehbahnhof	https://verstehbahnhof.de/
62		Großwuldicke	Die Waldstadt	https://www.die-waldstatt.de
63		Guben	K24	https://www.guwo.de/k24-dein-ideenladen.html
64		Herzberg	Lug2 Herzberg	https://www.lug2-coworking.de/
65		Klein Glien	Coconat	https://coconat-space.com/de/
66		Letschin	Alte Schule Letschin	https://www.coworking-oderbruch.de/
67		Neuruppin	Quartier 20	https://www.quartier20.net/
68		Prötzel	Hof Prädikow	https://www.hof-praedikow.de/
69		Raddusch	Kaiserliche Postagentur	https://www.kaiserliche-postagentur.de/wp/
70		Strausberg	Coworking TP6	https://coworking-tp6-strausberg.business.site/
71		Wittenberge	Coworking Space Wittenberge	https://tgz-prignitz.de/coworking-space

Č.	Studie	Místo	Název	Webové stránky
72		Zeuthen	Coworking Zeuthen	https://coworking-zeuthen.de/
73		Augustusburg	Kleinstadtbuero	https://kleinstadtbuero.de/
74		Freiberg	Coworking Space FreiWerk	https://www.cpbau.de/standorte/freiberg/coworking/
75		Grimma	Alte Kaffeerösterei	https://coworking-buergemeinschaft-kreativwerkstatt.business.site/
76		Oelsnitz	UNISONO	https://unisono-buero-vermietung.de/
77		Pirna	Projektsalon	/
78		Bitterfeld-Wolfen	Gleis 5	https://gleisfuenf.de/
79		Quedlinburg	Coworking Harz	https://www.coworking-harz.de
80		Wernigerode	WOHNZIMMER	https://www.wohnzimmer-coworking.de/
81		Altenburg	OpenLab	https://www.stadtmensch-altenburg.org/
82		Apolda	Open Factory	https://www.open-factory.de/
83		Ilmenau	Space28	https://ilmenau.space
84		Baunatal	Coworking Baunatal	https://www.coworking-baunatal.de
85		Gelnhausen	Kinzig Valley	https://www.kinzig-valley.de/
86		Limburg	Coworking Limburg	https://www.coworking-limburg.de
87		Lorsch	Coworking Lorsch - Die Bürogemeinschaft	https://www.eglorsch.de/coworking-lorsch.html
88		Nidda	Coworking Nidda	https://coworking-nidda.de
89		Oberursel	Thiiird PLace	http://www.thiiirdplace.de
90		Schwalmstadt	Coworking Space Schwalmstadt	http://www.coworking-schwalmstadt.de
91		Taunusstein	OG2	https://www.og-2.de
92		Beckum	Work LnB	https://www.work-lnb.de/
93		Brühl	brüneo freiRaum	https://www.brueneo.de/de
94		Coesfeld	Flamschen2	https://www.flamschenzwei.de/
95		Rahden	PMT Coworking Space	http://pmt-coworking.blogspot.com
96		Rheine	co:viron	https://coviron.de
97		Stadtlohn	cw+	https://cwplus.de/
98		Wesseling	brüneo freiRaum	https://www.brueneo.de/de
99		Flammersfeld	g.r.i.p.s Raum	https://grips-raum.de
100		Landau in der Pfalz	Room 4 Work	https://room4work.de
101		Langsur-Wasserbilligerbrück	DEULUX	https://coworking-deulux.de/
102		Pirmasens	PlanB	https://www.cowork-planb.de
103		Prüm	Schreibtisch in Pruem	http://schreibtischinpruem.de
104		St. Wendel	Brühlhaus CoWorking Space	https://brühlhaus.de
105		Gernsbach	Kornhaus Gernsbach	https://www.kornhaus-germsbach.de
106		Langenargen	Coworking Bodensee	https://coworking-bodensee.de
107		Markdorf	codesk	https://www.codesk-markdorf.de/
108		Überlingen	SYMBÜROSE WORKINGSPACE	https://coworking-ueberlingen.de
109		Bad Tölz	Gschafft	https://gschafft.com/
110		Bad Tölz	VISION³	https://visionhochdrei.de/coworking/
111		Bad Wörishofen	Dyno Lab	https://dyno-lab.de
112		Bamberg	Femme Space	https://femmespacebamberg.de/
113		Bayrischzell	WENDELSTEIN SALETTL	https://www.coworkation-alps.eu/locations/wendelstein-salettl.html
114		Bernau	Co*WorkSpace Chiemgau	www.co-chiemgau.de
115		Dießen am Ammersee	Denkerhaus Ammersee	https://ammersee-denkerhaus.de/
116		Dorfen	Die Coworker	https://die-coworker.de/
117		Eggenfelden	BizJuz	https://www.eggenfelden.de/de/coworking?highlight=Wyljb3dvcmtpbmciXQ==
118		Egling	Projekt Draußen	https://www.projekt-draussen.com/diemoeglichkeiten/
119		Freilassing	Kreativnest	https://www.kreativnest-bgl.de
120		Gilching	alvea workspace	https://alvea-workspace.com/
121		Gmund am Tegernsee	Die Coworkerei	http://coworkerei.com
122		Grainau	Lakeview Office	https://www.hotelambadersee.de/coworking.html
123		Grassau	Chiemgau Collective	https://www.chiemgau-collective.com/
124		Gutenstetten	aischforum	https://aischforum.de
125		Herrsching	Institut für Form und Farbe	https://althammer-studios.com/
126		Herrsching	Konturwerk	https://konturwerk.com/
127		Hof	Einstein1	https://www.einstein1.net/coworking/
128		Holzkirchen	DAS ATELIER	https://www.dasatelier.io/
129		Immenstadt	seven-work-space	https://members.seven-work-space.com/
130		Marktoberdorf	The Green Room	https://the-green-room.net/
131		Miesbach	Stadtplatz 10.0	https://www.stadtplatz10-0.com
132		Mühdorf	IO Park	https://www.iopark.de/angebot1
133		Murnau	IQ Murnau	https://www.innovationsquartier.com/co-working-im-iq/
134		Partenstein	Mehrluft	https://mehrluft.com/
135		Pfaffenhofen	Echtland Coworking	https://www.coworking-pfaffenhofen.de
136		Poing	Rockzipfel München	https://www.rockzipfelmuennen.de/
137		Samerberg	Bergwerk	https://www.facebook.com/bergwerk.samerberg/?utm_source=worknsurf.de
138		Schmiechen	Co-Working Schmiechen	https://www.coworking-schmiechen.de/
139		Schondorf am Ammersee	Business Lounge Ammersee	https://www.coworking-event-ammersee.de/
140		Spiegelau	Dahoam 4.0	http://www.digitales-dorf.bayern/
141		Weißenburg in Bayern	WUGwerk	https://wugwerk.de/
142		Wörthsee	Impact Plaza	https://impactplaza.com/de/#about



Kinzig Valley, Gelnhausen

Nová místa k práci - typ 1

Klasický coworking

Klasickými základními stavebními kameny pro úspěšný coworkingový prostor jsou rozmanité prostory, produktivní pracovní atmosféra a inspirativní komunita. Původní model z metropolí se čím dál více rozvíjí i ve venkovských oblastech – nicméně má některá specifika.

Funguje klasický obchodní model i na venkově?

Coworking v užším slova smyslu je především městský fenomén a nelze jej beze všeho přenést do venkovského prostoru. To má své dobré důvody a vedlo to k vytvoření rozmanitých forem, které v této studii popisujeme. Ale na venkově existuje i klasická interpretace coworkingu, neboť nároky na vybavení a prostory jsou srovnatelné s urbánními vzory. Kromě stabilního internetového připojení (min. 50 Mbit) se tu nabízí společné pracovní prostory (Open Space) a podle možnosti i uzavřené kanceláře (individuální kanceláře/týmové místnosti), jakož i oddělené zasedací místnosti a základní zázemí (minimálně malá kuchyňka). Vzhledem k relativně nízké poptávce a hustotě využívání je u venkovských coworkingových center potřeba plochy nižší než u jejich urbánních vzorů (méně než 500 m²).

Ve městech žijí rodiny často ve dvou- až třípokojových bytech a málokdy mívají ještě pracovní zvlášť. Nedostatek místa představuje pro mnoho samostatně výdělečně činných osob motivaci k využívání coworkingových prostor. Běžné kanceláře bývají navíc drahé a mívají dlouhé výpovědní lhůty. Ve srovnání s tím nabízí vlastní dům v zeleni mnoho místa. A proto musí mít venkovský coworking vůči soukromým prostorům jasné výhody. Tyto přednosti nemohou spočívat pouze v kvalitním vybavení - Kinzig Valley, Gelnhausen i když jsou profesionální pracovní prostředí, individuální kanceláře, zasedací místnosti pro rozhovory se zákazníky a prostorové oddělení místa bydlení a práce pro mnoho lidí důležité. Na venkově lidem ne-

chybí místo, ale sociální prostředí. Často zmiňovaná komunita je vlastním tmelem a základním stavebním kamenem pro dlouhodobě úspěšné coworkingové prostory – to platí i ve městě, ale o to více na venkově.

Tím, že je tento obchodní model zaměřen na pronájem infrastruktury a prostor, mohou se tyto klasické coworkingové prostory na venkově po fázi rozjezdu zpravidla udržet bez dotací a hospodařit i na menších plochách tak, že jim to minimálně pokryje náklady. Výzvu představuje financování dodatečného personálu pro důležitý komunitní management, který ke coworkingu neodmyslitelně patří. Jen tak je možné zajistit komunitě asistenci, organizovat akce a propojovat uživatele. Ve městě je možné si na tyto personální náklady vydělat díky větším plochám, na venkově je to těžké. Provozovatelé se tak velmi často nacházejí pod tlakem – chtějí vytvořit živá místa podle urbánních modelů, ale práce potřebná na propojování kontaktů bývá jen málokdy financována a dá se jen těžko zajišťovat dlouhodobě čistě na dobrovolné bázi. Velká poptávka tu panuje po individuálních kancelářích, princip a přidání hodnoty sdílených prostor je třeba vysvětlovat a propagovat. To ztěžuje utváření inspirujícího společenství a vyžaduje nakonec ještě aktivnější oslovování lidí při vytváření sítí. Při plánování tak často dochází ke konkurenci mezi těmito nabídkami a k výzvě přijatelně sladit ekonomicky lukrativnější výstavbu individuálních kanceláří s vlastními představami o vitální komunitě, neboť zakladatelé a zakladatelky těchto coworkingových prostor bývají často ovlivněni vlastními zkušenostmi s coworkingem v metropolích a z nich vyvozuji svou motivaci založit vlastní prostor na venkově. Pracovní atmosféru známých městských coworkingových center však nelze 1:1 přenést na venkov. Ale přesto se toto ještě mladé prostředí dále rozvíjí a (podobně jako ve městech) vytváří individuální nabídky pro speciální cílové skupiny – např. FEM{ME} SPACE v Bamberku přichází s nabídkami odpovídajícími potřebám žen a coworkingový prostor Kinzig Valley v Gelnhausenu se zaměřuje na lokální začínající podnikatele. Velká část coworkingových center, kde jsme vedli interview, se v současné době soustředí na zvýšení obsazenosti a v této chvíli neplánuje expandovat. Zdá se však, že sílí tendence nabízet větší plochy. Zatímco starší coworkingové prostory ještě pracují s plochami do 250 m², trou-

fají si nová místa ve větší míře na plochy od 250 do 500 m² – a pak mají i ekonomický základ pro financování potřebných personálních nákladů. Když se podíváme na provozovatele a provozovatelky, vidíme, že klasický coworking často iniciují lokální podnikatelé a podnikatelky, kteří vycházejí i z

vlastní potřeby pracovních míst své firmy (např. reklamní agentury). Tento model navíc funguje i v podobě komunitních coworkingových center, u nichž se komunitní management nemusí financovat z nájmu (příklad: Gettwork Gettorf).

Kinzig Valley

Coworkingový prostor v Gelnhausenu leží v hessenském okrese Main-Kinzig. Jako novostavba bylo Kinzig Valley od začátku plánováno jako rozšíření hlavního sídla stávající online marketingové agentury svého zakladatele. Kromě soukromých kanceláří a pracovních míst pro 7 zaměstnanců firmy je tu místo pro 24 pevných psacích stolů. Vybavená kuchyň, velká zasedací místnost pro 20 osob a vlastní prostor pro komunitní management ukazují profesní zaměření zakladatele. To se odráží i v kancelářském vybavení – již ve fázi plánování bylo zadáno vypracování koncepce interiéru a vybavení. V Kinzig Valley se nabízejí různé tarify. Od minimální nabídky Valley connect (3 dny do měsíce) přes model Valley Flex (pondělí až pátek) až po neomezený tarif Valley-go. V nájmu jsou již zahrnuty všechny vedlejší náklady, jako je internet, úklid a přístup do zasedacích místností. Uživatelé a uživatelky přijíždějí z okruhu cca 20 km a pracují zčásti také v oblasti informačních technologií a marketingu. Vizí projektu je vybudování více poboček podél dálnice A66 mezi Fuldou a Frankfurtem nad Mohanem. Dalším stupněm rozvoje má být Valley-Campus s rozmanitými nabídkami pro budoucí zakladatele a zakladatelky takových prostor v regionu.

Provozovatel

Iniciátorem Kinzig Valley je Bernd Weidmann, podnikatel každým coulem. Již v roce 1999 založil společnost WIV GmbH, která tvoří jako online marketingová a reklamní agentura obchodní základ coworkingového prostoru. Jako nadšený zakladatel předává Bernd své vědomosti rád dál a chtěl by být pohromadě i s dalšími inspirativními lidmi. Proto se ho v roce 2018 opět zmocnila zakladatelská vášeň a založil vlastní coworkingové centrum. Od svého otevření je coworkingový prostor nejen sídlem vlastní reklamní agentury, ale má už další pobočku v nedalekém Wächtersbachu.



Profil místa k práci

Místo:	●●○○○○	Community:	●●●●●○
Rozšíření:	●●●●○○	Spádová oblast:	●●●○○○
Resilience:	●●○○○○	Region:	●●○○○○

Potenciál

V mnoha malých a středně velkých městech se nacházejí coworkingové prostory, jejichž nabídka se orientuje podle urbánních vzorů a které fungují hospodárně tak, že dokáží pokrýt náklady. Vytvářejí se tu již první regionální coworkingové řetězce (např. Orangery) a poskytovatelé coworkingu z velkých měst expandují do okolí (např. Kiez Büro). Čím je region venkovštější, tím náročnější je získat kritické množství

dostatečně platících členů. Prostory s méně než 30 pravidelně platícími uživateli a uživatelnkami jsou střednědobě odkázány na dobrovolnou výpomoc, dotace nebo alternativní obchodní modely. S postupujícím rozšiřováním mobilní práce a rostoucí poptávkou po coworkingu vznikají ve větší míře i větší plochy (viz přístav pro dojíždějící, strana 46) a vytvářejí se specializované nabídky. Tento celkově rostoucí trh nabízí i šance v kombinaci komunálního (spolu)financování a lokálních provozovatelů v komunitním managementu. Vznikají tak lokální coworkingové nabídky s přidanou hodnotou pro regionální hospodářství a dodatečnými prostory pro pořádání akcí a kulturních programů.

Nová místa k práci - typ 2

Přístav pro dojíždějící

Každodenní dojíždění do kanceláře je pro mnoho lidí normalitou, která je čím dál více doplňována možnostmi mobilní práce. Vznikají tak přístavy pro dojíždějící – nová místa k práci v blízkosti oblíbených tras, po nichž se dojíždí, která se svou nabídkou cíleně zaměřují na potřeby podniků a zaměstnanců.

Coworkingové prostory pro dojíždějící – šance pro města a obce a životní prostředí

Mnoho metropolí bojuje s novými výzvami – dopravní kolaps, strmě stoupající nájem bytů a prostor sloužících k podnikání, zákazy vjezdu kvůli emisím oxidů dusíku a anonymita. Okolí vitálních velkoměst se rozvíjí v jejich závětrí mnohdy podobně dynamicky a vytváří životní prostor pro rodiny, lidi začínající svou pracovní kariéru a profesionály, kteří chtějí bydlet raději blíže k přírodě, levněji a více venkovsky, anebo si jednoduše už nemohou dovolit platit nájem v metropoli. Pro jejich práci to však většinou znamená, že musejí denně dojíždět – Německo je zemí dojíždění.

Z vyhodnocení našich interview vyplývá, že současné časy strávené dojížděním do práce a vzdálenosti jsou výrazně vyšší, než by si mnoho zaměstnanců a zaměstnankyň přálo. Nabídka přístavů pro dojíždějící je tak pro ty dojíždějící zaměstnance, kteří mají takovou práci, která funguje i na dálku, atraktivní. Pro tuto cílovou skupinu jsou nejsilnějšími argumenty pro využívání coworkingového prostoru jednak oddělení soukromého a pracovního prostoru a jednak možnost nahradit chybějící sociální kontakt v domácí kanceláři. Právě ve venkovském prostoru se blízkost k bydlišti hodnotí jako důležitý faktor.

Z důvodu čím dál většího nedostatku kvalifikovaných pracovníků bude tato situace ve větší míře zajímavá i pro podniky, aby vyšly vstříc přání svých zaměstnanců zredukovat dojíždění a zvýšit tak kvalitu života. To posílí jejich pozici jako moderního zaměstnavatele s rozmanitými možnostmi práce na dálku a umožní jim zredukovat drahé kancelářské prostory ve městě. V době publikování této studie se z tohoto scénáře stala vlivem změn, které ve světě práce vyvolala koronakrize, velmi pravděpodobná budoucnost – mnoho podniků již plánuje zmenšování svých městských kancelářských ploch. V regionu kolem Kielu můžeme od počátku roku 2020 najít na všech hlavních dopravních trasách coworkingové prostory, kolem tohoto města u mořské zátoky se vytvořil „prstenec satelitů“ tvořený coworkingovými prostory. Typické je, že poloha potenciálních coworkingových prostor sloužících jako přístav pro dojíždějící, se nachází většinou na důležitých dopravních uzlech a silně frekventovaných trasách. Zde bývá hustota využívání vysoká a dostupnost snadná i díky veřejné dopravě. Rovněž v sousední zemi, ve Švýcarsku, kde má dojíždění dlouhou tradici, vzniká čím dál více coworkingových prostor mimo velká města. Například v obci Gettorf ležící severně od

Kielu, jejíž obyvatelé hojně dojíždějí, se smysluplnost této koncepce ukázala už ve fázi plánování: sotva se plánované otevření GettWorku zveřejnilo, už byl prostor plně obsazen, místa si tu pronajala mj. velká IT firma, která vystupuje jako hlavní nájemce. Ještě před otevřením tak bylo možné rozšířit plochu z plánovaných 150 na 300 m².

Vybavení a prostory přístavů pro dojíždějící jsou v zásadě srovnatelné s klasickými coworkingovými prostory. Obchodní model přístavu pro dojíždějící se však liší silnějším zaměřením na hlavní nájemce a zákazníky z řad firem s větší potřebou míst pro více zaměstnanců a zaměstnankyň. Kvalita vybavení musí odpovídat standardům profesionálních kanceláří a vyžaduje proto vyšší investice. Vyšší ceny za jednotlivé pracovní stoly a týmové kanceláře mohou zákazníci z řad firem zaplatit tím spíše, že firmy mohou ušetřit náklady redukcí drahých kancelářských ploch v centrech měst. Rovněž nároky na plochy jsou ve srovnání s jinými coworkingovými prostory vyšší, neboť tam, kde mají najít místo celé týmy nebo celá oddělení, je potřeba mít koncepci „místností v místnosti“ a nabídku servisu, jako je například servis sekretariátu, poštovní servis, úklid a podobně, tak jako jej nabízejí renomovaní poskytovatelé kancelářských ploch v centrech velkých aglomerací. Potřebu místa a servisu je tedy třeba vyhodnotit jako výrazně vyšší, ale možnosti příjmu také.

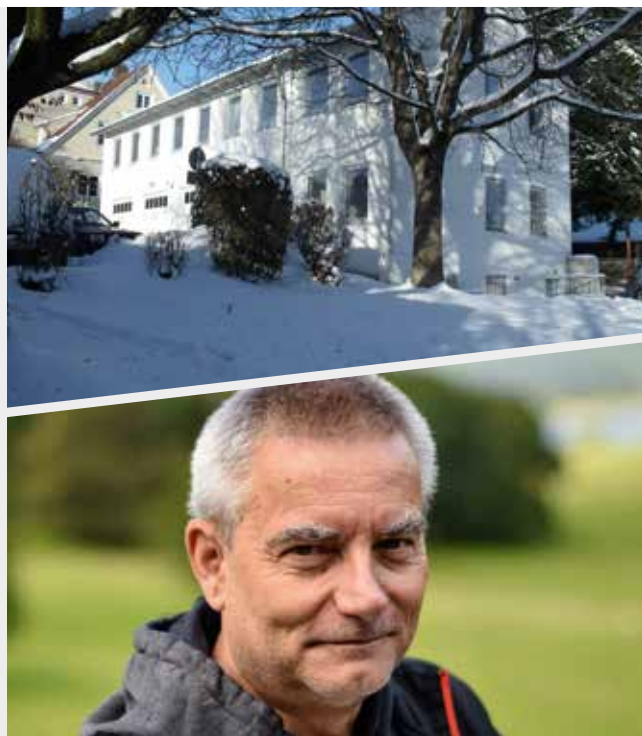
Požadavky na přístavy pro dojíždějící nutně vedou k tomu, že je na těchto místech jiná pracovní atmosféra. Když se podíváme do velkoměst, vidíme, že u poskytovatelů, jakými jsou Regus, WeWork či Rent24, se většinou vytrácí přívětivá atmosféra, společenství a autenticita. A není divu, neboť jednotliví uživatelé a uživatelky se pro coworkingový prostor málokdy rozhodli aktivně sami a jsou těsněji integrováni v kolektiv svých kolegů.

Na venkově se budou rozvíjet dva trendy – jednak to budou sdílené kancelářské prostory (Shared-Office-Spaces) velkých řetězců, které se rozšíří i na atraktivní stanoviště na periferii, a jednak lokální poskytovatelé prostor v okolí velkých měst, kteří vytvoří individuální nabídky, které často pro vlastní obec zajistí i další základní služby a budou plnit společensko-kulturní funkce – na rozdíl od řetězců zaměřených na obchod s firemními zákazníky. Model přístavu pro dojíždějící nabízí i možnost dofinancování těchto méně lukrativních, ale pro místní obyvatele důležitých nabídek.

Výzva pro lokální provozovatele a provozovatelky spočívá v tom, že musí zajistit propagaci akcí a komunitních aktivit a naplnit je životem. Zábrany vstoupit do těchto míst snižuje kavárenský prostor nebo volně přístupné místo pro společenské a kulturní akce a najdeme je v mnoha úspěšných coworkingových centrech. Může se tak podařit vytvořit rovnováhu mezi sdílenými kancelářemi a coworkingovým prostorem, hospodárností a inspirativní atmosférou.

Ammersee Denkerhaus

Dießen u jezera Ammersee je malá obec s aktivním kulturním děním. V minulých letech region zaznamenal díky blízkosti zemského hlavního města Mnichova velký příliv obyvatel. Ammersee Denkerhaus je jedním z nejstarších venkovských coworkingových prostor. Tato iniciativa vznikla už v roce 2011 a v roce 2013 byl tento prostor založen jako družstvo. V minulých letech se podařilo nasbírat rozmanité zkušenosti a vytvořit svěbytný obchodní model pokrývající náklady. Se dvacíti pravidelnými uživateli jsou stávající pracovní místa stabilně vytížena, ale je tu ještě potenciál dalšího růstu. Kromě flexibilních pracovních stolů (celkem 10) ve společném prostoru je tu k dispozici zasedací místnost, malá kuchyňka a pět uzavřených kanceláří. Aby se využití prostor ještě zvýšilo, chce se tým zaměřit především na osoby, které se sem přistěhovaly, a na osoby pracující na dálku. Cesta z Dießenu do Mnichova zabere vzhledem k poloze obce na západním břehu jezera a chybějícímu přímému spojení přibližně hodinu (jedním směrem), což je dobrý argument pro to mít alternativní psací stůl v regionu. Díky budoucím uživatelům by se mělo využití prostoru opět zvýšit a měla by být více viditelná přidaná hodnota pro obec. Neboť i po bezmála deseti letech je třeba neustále trpělivě vysvětlovat přínosy, výhody a koncepce coworkingového modelu. Ammersee Denkerhaus by si do budoucna přál mít ještě další stanoviště a velkorysé prostory, aby se mohl dále rozvíjet. Tlak na pozemky je však v tomto regionu enormní a ceny nemovitostí razantně stoupají, což jsou pro financování coworkingových prostor bez subvencí velké překážky. Tato silná, dobře propojená komunita pracuje na rozvoji rozmanitých idejí, např. na využití prázdných nádražních ploch, nových typech akcí a kooperaci s podniky. Druhé stanoviště by se mělo zaměřit speciálně na cílovou skupinu dojíždějících a její požadavky a prezentovat Ammersee Denkerhaus i do budoucna jako pozitivní příklad úspěšného coworkingu fungujícího mimo metropole.



Provozovatelé

Hans-Peter Sander je vystudovaný žurnalista a komunikační poradce na volné noze. Jako spoluzakladateli prostoru Ammersee Denkerhaus a předsedovi družstva mu coworking přirostl k srdci. Nikdy však nešlo o pouhé pronajímání psacích stolů, ale vždy také o sociální efekty s tím spojené. Od té doby, kdy se se ženou a dětmi v roce 1999 přestěhoval z okraje Mnichova k jezeru Ammersee, angažuje se kromě Ammersee Denkerhausu i v podnikatelském svazu, ve sdružení partnerských měst a od nedávna v nově vzniklé občanské iniciativě mobi-LL. Dvě dospělé děti už šly do světa, nejmladší syn bude studovat v Augsburgu – pro Hanse-Petera další motivace k tomu, aby se zasazoval za zajištění infrastruktury a inovativní projekty v regionu a zlepšoval tak rámcové podmínky pro lidi, kteří se do regionu vrací nebo se sem stěhují.

Profil místa k práci

Místo:	●●○○○○	Komunita:	●●○○○○
Rozšíření:	●○○○○○	Spádová oblast:	●●●○○○
Resilience:	●●○○○○	Region:	●○○○○○

Potenciál

Vznik coworkingových prostor podél obvyklých tras dojíždění a v důležitých dopravních uzlech dokládá, že poptávka plynule roste i ve venkovských oblastech. Vznikají tu ve srovnání s jinými coworkingovými prostory větší centra

s větší užžitnou plochou, rozmanitými službami a profesionálním vybavením. Právě nové využití prázdných nádraží a nemovitostí v blízkosti nádraží je pro tento model, zdá se, přímo předurčeno. Díky srovnatelným požadavkům se tu nabízí koncepce franšízy, což může být do budoucna atraktivní i pro stávající poskytovatele coworkingu.

Tento obchodní model má potenciál stát se nejrozšířenějším typem venkovského coworkingu. V době korony se rámcové podmínky světa práce tak změnil, že se můžeme domnívat, že v této oblasti dojde v budoucnu k silnému růstu.



TokunftHus, Bücken

Nová místa k práci - typ 3

Bottom Hub

Zakládání nových coworkingových prostor se v menších obcích děje často na základě soukromé iniciativy. Tito lidé začínají v malém rámci a pak aktivují další stejně smýšlející osoby, aby společně vytvořili první nabídku a na jejím základě se pak dále rozšiřovali.

Komunita zakladatelů a zakladatelek je stejně důležitá jako nemovitost.

Právě v menších obcích je ekonomicky udržitelný provoz coworkingového centra výzvou. Naše studie ukazuje, že existuje více zakladatelů a zakladatelek, kteří mají sami potřebu sociálního pracovního prostředí a nesledují v první řadě ekonomické zájmy. Buď proto, že sami provozují firmu a mají potřebu místa, protože mají jednoduše zájem o sociální kontakty a výměnu zkušeností během pracovní doby, anebo si v místě svého bydliště přejí mít spolehlivé otevřené místo pro společenské setkávání. Všude po celém Německu tak vznikají ideově motivované, soukromé iniciativy, které se v nové němčině označují jako bottom-up (vzniklé zdola). Poznávacími znaky tohoto typu coworkingu jsou menší skupina maximálně osmi pravidelných coworkerů a coworkerek, nízká fluktuace, vlastními silami zajišťovaný komunitní management a relativně malé prostory (do 150 m²). Postoj iniciátorů a iniciátorek a vybavení je inspirováno nabídkami klasických coworkingových center, které dnešní provozovatelé často znají z vlastní zkušenosti jako jejich někdejší uživatelé. Kromě nabídky pevných i flexibilních psacích stolů částečně pronajímají i soukromé kanceláře a disponují samostatnými zasedacími prostory. Tyto iniciativy začínají většinou v menším, jelikož se přímo v místě ještě nevytvořila dostatečná poptávka a ekonomicky se nevyplatí začínat na velké ploše s odpovídajícími investicemi. Vyrovnaný rozpočet je pro mnoho zakladatelů finančně dostačující – neboť vlastní podnikání generuje základní příjem a jejich motivací je sociální přidaná hodnota. Často proto slouží kancelářská plocha jako vlastní sídlo zakladatelů jakožto osob samostatně výdělečně činných – zakladatelé a zakladatelky proto také bývají pravidelně přítomni a jsou vedle své práce i kontaktními osobami a komunitními manažery a manažerkami. Tyto projekty vystupují s rozmanitými názvy, některé se samy označují jako

coworkingový prostor, aby zprostředkovaly svou nabídku a služby cílové skupině, kterou si představují. My tento model označujeme jako bottom hub, protože tato místa vytváří prostor, v němž krystalizují myšlenky, a fungují jako místo propojování a setkávání zájemců o coworking – a jsou tak něčím více, než klasickým kancelářským společenstvím. Takzvané huby, iniciované soukromými osobami, sdílejí hodnoty coworkingu a vytvářejí prostor pro pravidelné otevřené akce a nabídky pro své okolí. Např. z prázdného obchodu s několika psacími stoly se může stát centrum pozvolna rostoucí lokální komunity. Současné víceúčelové využívání jako pracovní prostor, výstavní plocha i prostor pro společenské akce nabízí rozmanité možnosti dalšího rozvoje. V malém coworkingu jménem Aukrug slouží místnost s 10 psacími stoly, kde dříve bývaly večírky, jako multifunkční pracovní prostor, který je možné využít i pro různé akce. Tato místa mívají pro své okolí mnohostranný přínos. Svou otevřeností a vytvořením první nabídky fungují jako místa, kde se mohou zapojit zájemci, kteří chtějí pracovat mimo homeoffice. Navíc mohou znovu oživit nevyužívané plochy a podpořit i budování coworkingových prostor zřizovaných obcí či městem. V kapitole na straně 65 vysvětlujeme kombinaci komunální plochy a angažované komunity na příkladu coworkingového centra Kornhaus v Gernsbachu. Díky tomu, že zprovoznění těchto prostor není náročné, mohou iniciátoři proměnit tyto plochy s malými finančními prostředky a velkým osobním nasazením – to zvyšuje jejich angažovanost a vztah k takto vytvořenému místu jako místu setkávání. První uživatelé a uživatelky přicházejí často z okruhu osobních známých nebo z přímého sousedství. Tím vzniká atmosféra, která je základem otevřené a aktivizující komunity, což je důležitým klíčem k dalšímu rozvoji. Jakmile se takto začne, mohou se postupem času rozvíjet klasické nabídky coworkingu. Existují rozmanité příklady, jako například Thinkfarm Eberswalde, která se ze soukromé iniciativy po několika málo letech přesunula do nových, větších prostor, aby organicky rostla s poptávkou a mohla zajistit kompletní coworkingový servis. Interaktivní přístup pomáhá rozvíjet nabídky a prostorové struktury podle požadavků uživatelů a uživatelé a udržovat finanční riziko na nízké úrovni.

Tokunft Hus

Tokunft Hus leží ve středu malé obce Bücken v Dolním Sasku. Obec má přes 2000 obyvatel a pulsuje tu aktivní spolkový život, občané se angažují, je tu silná náboženská obec a již delší dobu se sem stěhují lidé z měst i ze zahraničí. V regionu žije hodně lidí střední třídy a „skrytých šampionů“ – tedy firem, které mají ve svém oboru vůdčí postavení na světových trzích.

Budova se dříve po dlouhá léta využívala jako místní spořitelna a byla na prodej. Tým se rychle shodnul a budovu koupil. Verena Vellmerová a Laura Eckhardtová původní místnosti přeměnily – z bývalé haly s přepážkami se stal otevřený prostor s přesouvateľnými stoly pro časově omezené využívání a různé akce. V horním patře pronajímají pevné pracovní stoly (fix desk) a individuální kanceláře přístupné po sedm dní v týdnu 24 hodin denně zvláštním vchodem. Zde se také nacházejí zasedací místnosti, lounge a kuchyň.

Kromě klasické nabídky pronájmu psacích stolů a kanceláří funguje Tokunft Hus jako místo setkávání lidí, spolků a místo, kde se konají různé akce mimo pracovní dobu. Pořádají se tu mimo jiné koncerty, večerní kurzy čchi-kungu a jógy, kurzy večerní školy i setkání podnikatelů u piva. Kromě rychlého internetu a vynikající kávy certifikované kvality Demeter, kterou tu spoluzakladatelky nabízejí, přesvědčí Tokunft Hus profesionálním vybavením pro moderaci a vedení workshopů.

Komunitnímu managementu se věnuje Verena na dobrovolné bázi. Od otevření v květnu 2019 se nachází neustále noví uživatelé a uživatelky, ale budování lokálního coworkingového prostoru a jeho propagace potřebuje čas a výdrž. Tým se těší z důležité podpory a otevřenosti starosty, regionální organizace na podporu hospodářství a obecní rady, kteří zakladatelkám usnadnili začátek samostatného podnikání a umožnili jim důležité prvotní financování v podobě příspěvku na nájem na první tři roky.

Provozovatelky

Zakladatelky a provozovatelky jsou Laura Eckhardtová a Verena Vellmerová. Obě vystudovaly podnikovou ekonomii a mají několikaleté profesní zkušenosti. Laura Eckhardtová je v regionu známa především díky své pražírnické kávě a kaka. Zná důležité regionální obchodní partnery a ví, které komunikační a distribuční kanály se v regionu používají a fungují. Verena Vellmerová pracovala po studiu mimo jiné jako senior komunikační manažerka v berlínském technickém inkubátoru německého Telekomu. Jejím úkolem jako jedné z prvních pracovníků při zakládání hubového inkubátoru bylo vybudovat komunitu a manažersky zajistit coworkingový prostor a také jeho program. Své zkušenosti z budování a rozšiřování tohoto inkubátoru nyní přináší do Bückenu.



Profil místa k práci

Místo:	●○○○○○	Komunita:	●●●○○○
Rozšíření:	●●●○○○	Spádová oblast:	●●○○○○
Resilience:	●●○○○○	Region:	●●●○○○

Potenciál

Prostě to zkusit – to je postoj a silná stránka právě těch coworkingových iniciativ, které začínají zpočátku v malém a přehledném rozměru. Zajistit si prostory a přeměnit je pro nový typ užívání, je pro mnoho kreativních lidí samozřejmostí. Bez finančního tlaku a ekonomicky motivovaných obchodních modelů vznikají experimentální prostory, v nichž je pokus a omyl dovozen. To je velmi zdravý přístup, zejména v re-

gionech s malou poptávkou. Postupným organickým růstem a velmi osobním rázem se mohou tyto iniciativy rozšířit ve větší síť a klasické coworkingové prostory – ale nemusejí. Neboť existuje spousta lidí, kteří dávají přednost malé a přehledné kancelářské komunitě a pro svůj profesní rozvoj nepotřebují společenské akce a komunitní management. Právě v periferních oblastech bez velké poptávky nabízejí tyto projekty typu bottom-up dobrý začátek pro vstup do nového světa práce a tvoří první inspirační zdroj pro další lidi a rozvoj. Podpora například v podobě počátečního financování je důležitá, aby se podařilo tyto iniciativy dlouhodobě upevnit, a často rozhoduje o jejich dlouhodobém úspěchu.



PANSKÝ DŮM von Hollander, Niendorf an der Stecknitz

Nová místa k práci - typ 4

Retreat

Nová práce žije z inovativních idejí a inspirativních míst práce. Klasická kancelář k nim úplně nepatří. Jako alternativa tak vznikají rozmanitá tvůrčí místa – zejména na venkově. Zde lidé dávají hlavy dohromady, pracují, smějí se a to je ideální živná půda pro chytré nápady a silné týmy.

Nová útočiště pro vědomostní pracovníky

Klasické konferenční hotely a kongresová centra si dokáží získat zákazníky svou za léta vybudovanou perfektní nabídkou, velkou kapacitou a rozmanitými službami. Představme si nyní, že jsme čtyřčlenný tým velkého německého výrobce automobilů – jaké by byly naše požadavky? Je dost dobře možné, že by to mohlo být jednou i jiné místo – o něco menší, osobnější, neotřelejší. Místo, které leží uprostřed přírody a které je možná i součástí inspirativní komunity. Pravděpodobně bychom se dobře cítili v Coconat Workation Retreatu. Toto často zmiňované místo slouží jako dobrý příklad pro kombinovanou nabídku coworkingového prostoru, ubytovacích možností a inspirativní komunity – a to daleko na venkově. Z vnějšího pohledu sice může nabídka s ubytováním, snídaní a půjčovnou kol působit jako klasický venkovský hotel – a přece je něčím mnohem více.

Pokud coworking sám o sobě nezaručí nosný obchodní model, může být hotelový provoz řešením. Ten často přináší dvě třetiny obrátu a zajišťuje personální základnu pro další nabídky. Obrat generuje v první řadě ubytování se stravováním a kromě toho se nabízí zasedací místnosti nebo pracovní místa v coworkingové části. Díky inspirativní coworkingové atmosféře je hotelová část atraktivní pro finančně silnou klientelu z podniků. Věř, že tu získají inspiraci a inovativní ideje ve spojení s obvyklým komfortem. Tím se retreatům otevírá přístup k lukrativnímu trhu s místy mimo podniky, které hrají v digitální éře čím dál větší roli.

Úspěšný retreat dokáže najít správnou rovnováhu mezi profesionálním pracovním prostředím a odpočinkovými částmi, oslovit správně jak lidi v oblecích, tak i studenty bakalářského studia a má odvahu zaměřit se na cílovou skupinu firemních zákazníků. Tak, jak se mění kancelářské prostory ve městech, vznikají i nové nabídky ve venkovském prostoru. Díváme se na niku, v níž vznikají místa, která vzájemně propojují hodnoty coworkingu a hotelové nabídky. Vzhledem k zaměření této studie na obchodní modely coworkingu tu záměrně neuvádíme množství exkluzivně pronajímatelných venkovských domů, která mohou být využita jako pracovní retreat pro týmy. Místa, která máme na mysli, mají osobitou atmosféru, protože jsou otevřená a přístupná, přijímají hosty z obce i ze světa, soustředí se na aktivní komunitní management a vyznávají princip spolupráce. Kromě polohy místa a jeho vybavení, je to především nastavení a duch, co rozhoduje o úspěchu. Zasedací místnost s novým nápisem coworkingový prostor ještě zdaleka nestačí na to, aby se z venkovského hotelu stal retreat.

Jako cílová skupina bývají hojně oslovovány skupiny z měst a firemní zákazníci. Ale i osoby na volné noze, studenti a studentky a začínající podnikatelé tráví čas v retreatu, aby tu soustředěně pracovali na svém projektu. Délka pobytu může trvat od několika málo dní až po několik týdnů – široká škála nabízeného ubytování (jednolůžkové versus vícelůžkové pokoje) umožňuje, aby ani dlouhodobé pobyty klienty finančně příliš nevyčerpaly.

Tento druh coworkingu má mnoho společného s turistickými koncepty – to se projevilo například i tím, že Coconat získal v roce 2019 německou cenu cestovního ruchu. Koncepty retreatů mohou bezpochyby představovat další pilíř i pro běžné hotelové provozy, především ty, které leží mimo hlavní turistická střediska. Nesmí se však při tom podceňovat, že retreat potřebuje tak jako každý jiný coworkingový koncept stálý komunitní management. Pouhé poskytnutí prostoru je málokdy zárukou úspěchu, musí být provozovány kompetentně a se vztahem k místu. Coworkingová část, dostatečně financovaná z dalších příjmů, může být nabízena uživatelům a uživatelkám z regionu a získat nové cílové skupiny. Je třeba však mít na paměti, že turisté a turistky (rekrea-

ce), místní coworkeři a coworkerky (soustředění a výměna zkušeností) a návštěvníci a návštěvnice týmového retreatu (zážitek a soustředění) zčásti přicházejí s protichůdnými

požadavky. Ve výsledku však přesto vznikají inspirativní místa, která díky své přístupnosti a rozmanité skupině uživatelů podporují náhodné setkávání a výměnu zkušeností.

cobaas Preetz

Retreat cobaas leží v Preetzu (Šlesvicko-Holštýnsko), v malém městě se 16 tisíci obyvateli. Funkční nádraží spojuje město pravidelně s 20 km vzdáleným zemským hlavním městem Kielem. Projekt spojuje apartmány s lokálním coworkingovým prostorem. Ubytovací možnosti se nacházejí v hlavním domě, bývalé hudební škole. Od jara 2020 se coworkingové části rozšířily o nově postavené pavilony. V cobaasu se nabízí přednostně jednodenní a měsíční lístky. Uživatelé a uživatelky mohou podle obsazení pracovat u jednoho ze společných stolů anebo také ve venkovní části napojené na WIFI. Zvláštní nabídkou jsou seminární a zasedací místnosti pro schůze a akce a také oddělená část pro podcasty a telefonické rozhovory. Nabídka se zaměřuje převážně na region, současní coworkeři a coworkerky přijíždějí z okolí do 15 km. Díky připojeným apartmánům se potenciální spádová oblast zvětšuje a kombinace ubytování a coworkingu oslovuje nové cílové skupiny. Například týmy se tu mohou několik dní intenzivně soustředit na svůj projekt.

Provozovatelé

Thomas Wick pracoval mnoho let v městské správě a později hodně cestoval jako zástupce komunálního poradenského svazu. Po různých kontaktech s prostředím start-upů v Kielu a s družstvem Co-Work-Land se v něm probudil zájem vybudovat no-

vou nabídku. cobaas má přispět k větší známosti a atraktivnosti města. Thomas se brzy začal zabývat venkovským coworkingem a díky svému podnikatelskému know-how se založení coworkingu chopil sám.



Profil místa k práci

Místo: ●●●○○○
Rozšíření: ●○○○○○
Resilience: ●●●○○○

Komunita: ●●●○○○
Spádová oblast: ●●●●○○
Region: ●●○○○○

Potenciál

Více digitální práce znamená dlouhodobě slabší vazby k podniku a kolegům. A jelikož se homeoffice, videokonference a práce na dálku neustále šíří, roste i potřeba trávit společný čas mimo kancelář v prostoru nabízejícím nové prožitky. Produktivní pracovní setkání jsou při tom stejně důležitá jako trvalé zážitky a týmové aktivity. Tam, kde chybí každodenní

kontakt v kanceláři, musí se osobní vztahy posilovat na jiných místech. Retreaty a menší konferenční hotely mohou z tohoto trendu profitovat, pokud jsou dobře dostupné a vytvářejí inspirativní atmosféru. Coworking se tu většinou nabízí jako vedlejší produkt, který je třeba aktivně propagovat a podporovat. Pro nově plánovaná místa představují výzvu vysoké nároky na dostatečný prostor a investiční náklady, pro stávající hotely se jedná i o proměnu image a kultury. Ve srovnání s jinými obchodními modely zůstane retreat s připojeným coworkingovým prostorem pravděpodobně i do budoucna atraktivní nabídkou zaplňující niku – i když celkově trh B2B s exkluzivně pronajímatelnými venkovskými domy, apartmány a zážitkovými místy dále roste.



Coworking Schlei, Kiesby

Nová místa k práci - typ 5

Workation

Bali, Bangkok, Bodamské jezero – nejen mladí lidé jezdí jako digitální nomádi a nomádky po světě a spojují pobyt na krásných místech s mobilní prací. V Asii jsou na potřeby této speciální cílové skupiny zaměřené celé regiony – ale i v Německu se něco děje.

Pracovat jako na dovolené – největším problémem je získat plochy

Pojem workation jako obchodní model v sobě skrývá kombinaci práce (work) a volného času (vacation). Ne, nejde tu o to, že by se pracovalo přednostně na dovolené, ale jde o práci, kde se budete cítit jako na dovolené. Atraktivní rekreační regiony mají možnost oslovit nové cílové skupiny mimo individuální turistiku a zájezdy. Základem je nabídka profesionálních coworkingových prostor, které musí vyhovovat nárokům okamžitého připojení jakéhokoli hardwaru. Cílová skupina se v coworkingovém prostředí vyzná a je náročná – nespolehlivý internet, špatné vybavení nebo nespolehlivá otevírací doba si rychle vyslouží kritické hodnocení na googlu. Na rozdíl od retreatů, které fungují v ústraní, nachází se workationy v turisticky atraktivních střediscích – klasicky na plážích Thajska nebo na Tenerife, ale i na dánském pobřeží Severního moře, tak jako coworkingový prostor Klittmøller v surfařském spotu, na dovolenkovém ostrově, tak jako Project Bay na Rujáně, nebo v jachtařské oblasti, tak jako coworking Schlei. V těchto lokalitách je dobře vybudovaná infrastruktura a přebytek ubytovacích možností, které proto na rozdíl od retreatu zpravidla nebývají nutně součástí obchodního modelu workation.

Nabídky workationu v turisticky intenzivně využívaných oblastech mají velké šance na úspěch. Hotely a apartmány mohou rozšířit svou nabídku a prodávat služby navíc. Když CoWorkLand zkoušel nabídnout svůj mobilní coworkingový prostor na několika plážích, mj. v St. Peter-Ordingu u Severního moře, ukázalo se, že je po těchto nabídkách

velká poptávka. Přesto je „coworking na pláži“ v Německu stále ještě nedostatkovým zbožím – a to z jednoho jednoduchého důvodu. V atraktivních rekreačních střediscích je pronájem apartmánů v sezóně velmi ziskový, prakticky tu nejsou nevyužité kapacity a plně pronajatý apartmán znamená nesrovnatelně méně práce, neboť model workation vyžaduje kromě denního úklidu něco více a nelze jej plánovat bez profesionální pracovní síly zajišťující servis. Coworking musí při shánění ploch konkurovat tomuto způsobu využití. Pro zakladatele a zakladatelky je těžké najít vhodné nemovitosti za přijatelnou cenu. To zase nabízí šance pro jiné subjekty – např. městská knihovna v Glücksburgu začala ve svých prostorách nabízet kromě vlastního provozu knihovny i coworkingový prostor v blízkosti pláže.

Workation přitom nabízí vlastně dosti zajímavé perspektivy právě pro rekreační oblasti, které mají tak jako severoněmecká přímořská letoviska jen krátkou sezonu, během níž se musí vyprodukovat obrát na celý rok. Tento obchodní model se totiž nejen jako časově omezený model během sezóny dovolených – může přispět i k prodloužení sezony. Díky cílové skupině pracovních turistů a turistek se může zvýšit vytížení i mimo období prázdnin a víkendů. Projekt workation může mít nejrůznější podoby. Od časově omezeného pop-upu přes profesionální coworkingová centra s ubytovacími možnostmi až po workcampy a tematické festivaly. I pro kempy může nabídka coworkingu přispět k prodloužení pobytové doby a k oslovení nových cílových skupin. Akce pro uživatele se zaměřují spíše na společné volnočasové aktivity, než na zprostředkovávání vědomostí – workshop o relevanci optimalizace vyhledávacích programů by v tomto kontextu neměl ohlas, zatímco společné surfování po práci s večerním barbecue ano. Uživatelé a uživatelky vědí, že tu stráví jen omezenou dobu – i když je délka velmi odlišná – od prodlouženého víkendu až po delší rodičovskou dovolenou. Na rozdíl od klasického coworkingového prostoru tu nejde o rozvíjení synergie a sítě v daném místě, ale o to najít profesionální pracoviště, na němž mohou uživatelé a uživatelky vyřizovat své úkoly efektivně a pokud možno nerušeně a přesto se tu setkávat s podobně smýšlejícími lidmi – business on the beach. Zatímco v klasickém coworkingu se převážně pronajímají stálé kanceláře a pevné psací stoly, v modelu workation stojí v

popředí flexibilita. Rozhodně by se měly nabízet i lístky na hodinu a na den, protože o dlouhodobý pronájem kanceláří nemívá tato cílová skupina zájem. Pro úspěšnou implementaci by se mělo na poptávky reagovat v reálném čase, nejlé-

pe přes whatsapp, sociální média a e-mail.

Coworking Schlei

Kiesby je malá vesnice v severním Německu, nacházející se nedaleko od dánských hranic a ležící přímo u idylické zátoky Schlei. Je to oblíbený rekreační region a ideální prostředí pro projekt workationu. Bývalý dětský domov, který už rok nebyl využíván, našel nové využití díky projektu sdíleného pracovního prostoru a bydlení Coworking Schlei. Jako základ slouží infrastruktura a vybavení profesionálního coworkingového prostoru, který nabízí ve třech místnostech místo pro maximálně 12 osob a je otevřený i pro uživatele a uživatelky z regionu.

Navíc nabízí pokoje různých cenových kategorií pro maximálně 15 osob. Neboť digitální nomádi a nomádky rádi tráví i několik týdnů v určitém regionu, aby jej lépe poznali a rozvíjeli tu vlastní projekty. Cenově výhodné možnosti ubytování, jako je plánovaný třípokojový sdílený byt, jim umožní bez velkého finančního zatížení i dlouhodobé pobyty. Nabídky se do budoucna zaměří na potřeby mezinárodní klientely, kterou tým provozovatelů poznal na vlastních cestách po světě z perspektivy hostů.

Provozovatelé

Ralf Wiechers se jako digitální nomád sám vydal z Hamburku na několik let do světa. Po svém pobytu v Dánsku, Turecku, Thajsku a jiných destinacích se pln inspirace a zkušeností vrátil do svého domácího

regionu. Jako nadšený surfař na svých cestách sám trávil hodně času v pracovních prostorech typu workation, zaměřených na příznivce vodních sportů, např. na Fuerteventuru. Po návratu do Německa zjistil, že na zdejších pobřežích taková nabídka, která je pro lidi, jako je on, velmi atraktivní, ještě chybí a rozhodl bez velkého přemýšlení, že takovou sám založí. V roce 2020 otevřel tento programátor na volné noze společně se svou matkou v Kiesby v bezprostřední blízkosti zátoky Schlei vlastní coworkingový prostor s připojenými ubytovacími možnostmi.



Profil místa k práci

Místo:	●●●○	Komunita:	●○●○●○
Rozšíření:	●○●○●○	Spádová oblast:	●●●○●○
Resilience:	●●●○●○	Region:	●○●○●○

Potenciál

Potenciál koncepce workation podtrhují různé trendy v cestovním ruchu – kratší cesty po Německu, renesance kempování a pomalého cestování, zvýšené ekologické povědomí a méně leteckých cest. Spojení dlouhodobých pobytů, rostoucích možností práce na dálku a přání dlouhodobě udržitelného způsobu cestování podporuje nové destinace a koncepty. Právě na německém pobřeží mají koncepty workationu potenciál prodloužit relativně krátkou letní sezonu. Sezona však současně představuje největší problém: během krásných

měsíců se tradičně všechny prostory využívají jako prázdninové apartmány. Coworking má jen malou šanci konkurovat tomuto „prvořadému“, velmi lukrativnímu způsobu využití – i to je hlavní důvod, proč v Německu dosud není vidět skoro žádné koncepty workationu. Je tu potřeba mít inovativní, dlouhodobě udržitelné koncepty, které zpochybní dosavadní způsoby využívání nemovitostí v turisticky atraktivních místech s ohledem na celý rok. Právě trend budoucnosti směřující k „zaměstnaným nomádům a nomádkám“, kteří představují potenciálně velkou a finančně silnou cílovou skupinu, značně posílí tržní šance takových projektů.



Dvůr Prádkow, Prötzel

Nová místa k práci - typ 6

Nový střed obce

Flexibilní koncepci využití na vesnicích a v obcích představují multifunkční prostory. Jsou to místa setkávání, trhů a konání akcí s velmi slibnými synergii pro coworkingové prostory.

Dobrovolní hasiči 2.0 aneb digitální venkovská krčma přináší obci více než jen coworking

Znáte tzv. donut-effect? Týká se především vesnic a malých měst. Neboť tam, kde se lidé hojně stěhují do nových čtvrtí rodinných domků, stavěných na zelené louce, hrozí nebezpečí, že centra budou ztrácet na atraktivitě a vitalitě. Méně lidí znamená menší poptávku a frekvenci, což je spirála směřující dolů s dlouhodobými následky. Právě na vesnicích a v obcích v blízkosti metropolí je velkou výzvou, aby se stávající místa setkávání zachovala při životě. Důvody pro to, že mizí, jsou různorodé – noví obyvatelé, kteří se sem přistěhovali, často nemívají k životu vesnice žádný vztah a své nákupy si obstarávají v supermarketech, postavených na zelené louce.

Na mnoha místech nakonec skutečnost, že tu chybí zájemci, kteří by pokračovali ve vedení menších obchodů, že nikdo nepřišel s perspektivním obchodním modelem a že klesá poptávka, vedla k zavírání kaváren, hospod, kulturních zařízení a míst společenského setkávání. Společenské důsledky jsou enormní, neboť tam, kde tato místa chybí, klesá i kvalita života stálých obyvatel i nově příchozích. Vitální obce potřebují vitální místa setkávání.

Díky coworkingovým prostorům vznikají nová místa, která se silněji zaměřují na mladší cílové skupiny. Mnoho nových obyvatel a obyvatelky si přeje i nějaké alternativy k existujícím místům setkávání, kterými jsou dobrovolní hasiči nebo střelecký spolek. Dostupné coworkingové plochy slouží

jako zázemí i pro jiné služby nebo způsoby využití. Velkou výhodou coworkingu je, že je jednak v obci opět spolehlivě otevřené místo a jednak jsou nabídky coworkingu z principu inkluzivní a pro každého přístupné. Prostory a infrastrukturu je možné využívat časově omezeně a nabízejí kompletní servis. Předávání klíčů, úklid a catering je možné zajišťovat centrálně a k dispozici je rychlý internet. Uživatelé a uživatelky tedy mohou být bez velkého úsilí sami aktivní a přicházet s vlastními nabídkami – aniž by se museli starat o provozní management.

Právě coworkingové prostory na venkově se hodí k tomu, aby se tu např. vyzkoušely nové nápady na maloobchod jako časově omezená nabídka, aniž by se člověk vystavoval přílišnému riziku. Věděli jste, že dobrá káva je důležitým kritériem atraktivního coworkingového prostoru? Možnosti jsou nepřeberné – kavárna, seminární prostory a prostory pro akce patří ještě ke klasickým doplňkům. Společně s coworkingovým prostorem se ale může rozvinout i poštovní pobočka, kopírovací centrum, obchod s regionálními výrobky, bistro, lékařské ordinace, klubovna pro seniory, pekárna, knihovna a mnoho dalších nabídek. V coworkingovém prostoru Stará škola Letschin (viz strana 69) se po zařízení coworkingového prostoru začaly nepřímo rozvíjet rozmanité nabídky. Prostory využívá místní sbor, sportovní klub a slouží k setkávání seniorů – jen díky tomu, že dům je díky coworkingovému prostoru nyní trvale otevřený a stará se o něj jedna osoba. Tito uživatelé a uživatelky toho mají jinak málo společného s coworkingovým prostorem – na provozovatele se tu ale rádi obracejí, aby si krátce popovídali nebo poprosili o pomoc v případě technických problémů.

Čím rozmanitější je způsob využívání, tím důležitější je dobrá komunikace a domluva mezi uživateli a uživatelkami. Skákající skupinka sportovců nejde dost dobře dohromady s důležitým setkáním se zákazníkem v zasedací místnosti. Od začátku by se lidé měli domluvit a dohodnout na jasných pravidlech ohledně časů užívání. Bezpodmínečně nutné je také jasné rozdělení úkolů a pravidel pro úklid, aby se dalo užívání k různým účelům dlouhodobě zajistit.

Výhodou kombinovaného využívání je vysoká ekonomická resilience – kombinace různých zdrojů příjmů zmírní výkyvy.

Z dlouhodobého hlediska zde vzniká efekt korálového útesu. Díky zázemí coworkingu se tu mohou neustále zkoušet a etablovat další nabídky. Kombinované využití prostor postupně narůstá, až se nakonec vyvine svěbytný systém, který díky rozmanitým osobním a obchodním propojením vytváří sociální a

ekonomicky stabilní strukturu, kterou uživatelé a uživatelky a provozovatelé naplňují životem a která může hospodařit i nezávisle na příspěvcích města či obce.

Dvůr Viehbrook

Dvůr Viehbrook leží o samotě na okraji obce Rendswühren (cca 760 obyvatel) v okrese Plön ve Šlesvicku-Holštýnsku. Dvůr byl rodinným majetkem, v roce 2008 jej převzala Kirsten Voß-Rahe a do roku 2011 jej opravila v souladu s požadavky památkové péče. Společně s novou majitelkou vznikly na dosud nevyužívaném zbytku dvora různé nabídky. Kromě restaurace, apartmánu, tří hotelových pokojů a velké společenské místnosti pro oslavy se tu etablovala i školka, rozmanité kurzy a semináře a také škola vaření. Dnes tu vydávají také vlastní noviny dvora a provozují obchod s vlastními a regionálními výrobky. Z projektu vznikl funkčně nový střed obce, v němž se rozvíjejí a vzájemně podporují různé nabídky. Od té doby, kdy se zakladatelka v roce 2018 dozvěděla o koncepci coworkingu, vzniklo v horním patře několik pracovních míst a dvě samostatné kanceláře. Uživatelé a uživatelkami jsou turističtí hosté, pracovníci a pracovnice dvora a obyvatelé a obyvatelky z regionu.

Okolní plochy (25 hektarů) představují na dnešní zemědělské poměry již jen malý podnik. Provozovatelé se proto rozhodli provozovat tzv. níkové zemědělství. Společně chovají staré rasy domácích a užitkových zvířat, ohrožených vyhynutím, chovají robustní skot a postavili oboru pro jeleny a daňky. Tato kombinace funguje i ekonomicky – dvůr živí rodinu zakladatelů i další pracovníky.

Provozovatelé

Kirsten Voß-Rahe a její manžel Christian Rahe mají k regionu silný vztah. Kromě vytváření vlastních rozmanitých nabídek se angažují i v místní politice a aktivně se podílejí na činnosti místních spolků (např. Viehbrook Landleben Verein e.V.). Jako místopředsedové organizace AktivRegion se zasazují za regionální rozvoj a podporují soukromé osoby, spolky a firmy při zpracovávání koncepcí, poskytují poradenství ohledně dotací a posilují propojení v obci a v regionu. Když v roce 2018 slyšeli o koncepci coworkingu, byli ihned přesvědčeni, že to ideálně doplní stávající nabídky dvora.



Profil místa k práci

Místo:	●●●●○	Komunita:	●●●●○
Rozšíření:	●○●○●	Spádová oblast:	●●●○●
Resilience:	●●●●○	Region:	●●●●●

Potenciál

Drobné nabídky služeb a možnosti zisku ve venkovském prostoru potřebují k tomu, aby se prosadily, synergie, nasazení, know-how a mnohdy dobrovolnou podporu. Jakmile se podaří dosáhnout kritického množství, fungují tato místa jako prostory umožňující realizovat nové ideje a experimentovat. Díky rychlejšímu rozhodování, účinné praktické pomoci a vzájemně se podporujícím obchodním

modelům tu vznikají resilientní místa, z nichž vycházejí silné impulzy pro sociální, kulturní a pracovní aktivity v dané obci.

Coworkingové prostory jsou zapojeny do struktury, která mnoha potřebám vychází vstříc. V blízkosti žijící zaměstnaná matka s malými dětmi a vysokou coworkabilitou nemusí v týdnu takovou obec opouštět – na jednom místě tu najde obchod, hlídání dětí, pracovní možnosti i kulturu. Na těchto místech se setkávají staří i mladí, diskutují, slaví, učí se a žijí – jsou to modelová místa budoucnosti života na venkově. Jejich podpora by měla být mimořádným zájmem, na nějž poplynou veřejné prostředky, protože tato místa budou hrát klíčovou roli v nadcházející strukturální proměně.

Nová místa k práci - typ 7

Projekty integrovaného bydlení a pracovního prostoru

Ve venkovských oblastech vznikají rozmanité komunitní projekty, jejichž obyvatelé a obyvatelky spojují základní potřeby bydlení a práce na jednom místě. Mobilní práce a nové životní koncepce umožňují vznik zajímavých projektů – nejen pro mladou generaci.

Ti, kdo dnes prchají z měst, nesní o satelitní novostavbě

Stále více lidem se životní podmínky ve městech nelíbí, a není to až od vypuknutí korony. Nicméně ne všichni se najdou v tradičních nabídkách bydlení na venkově – nechtějí rodinný dům v satelitu. Hledají nové projekty, které v sobě spojují společné bydlení, samozásobování, nabídky sdílení a nový styl práce. Dosavadní komunální nabídky už nestačí, musejí vznikat nové formy nabídek. Právě v důsledku korony se odchod z měst ještě zesílí, ale zatím se mladí lidé z měst ještě obávají, že by o mnoho přišli, kdyby se přestěhovali mimo příměstské oblasti. Chtěli by obojí – „to nejlepší z obou světů“ – místa vyznačující se jak venkovským, tak urbánním charakterem.

V této nise vznikají rozmanité projekty bydlení mimo metropole a coworkingové prostory jsou centrální součástí těchto míst. Existuje velké množství příkladů, které se vydaly cestou kombinování moderního stylu práce a venkovského bydlení. V syntéze těchto zdánlivých protikladů vznikají nové koncepce života a práce. Digitální kultura práce a rozmanité sociální kontakty se spojují s blízkostí k přírodě a rukodělnou prací. Omezenou infrastrukturu života na venkově je možné zlepšovat cestou digitálních a sociálních řešení. Tato místa bývají díky svým nabídkám, jako jsou otevřené dílny, kavárny, ubytovací možnosti a kulturní akce, přístupná pro hosty a návštěvníky regionu a chápou se jako otevřený prostor, což je výrazný rozdíl ve srovnání s projekty bydlení na venkově, které existují už řadu let. Díky rozmanitým nabídkám sahajícím od turismu, přes řemesla až po digitální práci vznikají na daném místě často hybridní a resilientní obchodní modely.

Spektrum takto vznikajících míst je velké. Projekty, jako je např. Dvůr Prädikow, vyžadují roky příprav a také velké vlastní nasazení a pracovní aktivitu budoucích obyvatel a obyvaterek. Alternativní projekty, jako je např. Ko-Dorf, nabízejí spíše koncept zaměřený na servis – např. díky výběru dostupných modelů minimalistických domků (tiny house) a centrálnímu managementu projektu. Kromě dobré dostupnosti nejbližší aglomerace jsou pro mnoho obyvatel a obyvaterek důležitými rozhodovacími kritérii také přítomnost školy, názorová rozmanitost a kulturní nabídka v regionu. Při transformaci stávajících budov často hrají klíčovou roli lidé z kreativní branže díky nezávislosti své práce na konkrétním místě – ze starého paneláku, z opuštěného

čtyřstranného statku nebo zavřeného společenského centra tak může vzniknout velmi podnětné vitální místo.

Cílovou skupinou těchto projektů jsou především lidé, kteří dosud žili v metropolích, jako je Berlín, Hamburk nebo Lipsko, a hledají alternativu k anonymnímu domku v satelitu novostaveb. Pokud se do jednoho regionu přesouvá společně deset až sto osob, dochází k rozličnému dynamickému vývoji a objevují se výzvy, neboť často na sebe narážejí různé životní koncepce. Tím vznikají v nejlepším případě pozitivní impulzy, např. k založení coworkingových prostor v rámci těchto projektů, které mají díky vlastní potřebě obyvatel a obyvaterek již zajištěno základní vytížení kapacity a můžou vyzařovat energii do regionu jako místa konání akcí a kontaktní prostory.

V důsledku silné poptávky vznikají i nové nabídky. Iniciativy, jako je síť Místa budoucnosti, se zabývají individuálními výzvami a podporují přeměnu starých, nevyužívaných budov v nová podnětná místa na venkově. Tím oslovují lidi z města, kteří mají chuť se odstěhovat, a zprostředkovávají skupinám zájemců koncepty, projekty a další lidi (viz strana 59).

Zajímavým vývojem těchto rezidenčních míst je jejich blízkost k tzv. colivingu. Časově omezené sdílené bydlení na dobu, kdy člověk pracuje na projektech a podobně jako v coworkingu využívá společnou infrastrukturu. Takto vznikají místa, jako je Alsenhof, která například nabízejí život na venkově na zkoušku a poskytují na určitou dobu kombinaci bydlení a pracovního místa. Základní hodnoty coworkingu (mj. otevřenost, trvalá udržitelnost, práce pohromadě) se v moderních projektech bydlení a práce nově interpretují a je na ně kladen velký důraz.

Uferwerk eG

Do bývalého průmyslového areálu u jezera Zernsee vnesl projekt Uferwerk nový život. Areál o velikosti 17.000 m² leží asi 20 km od Postupimi a je domovem sta dospělých, šedesáti dětí a rozmanitých iniciativ. Projekt je organizován jako družstvo a podařilo se mu za pouhé tři roky (2014–2017) opravit průmyslový objekt a postavit několik novostaveb. Velký důraz byl při tom kladen na ekologický způsob stavění, např. z balíků sena. Kromě různých bytových jednotek pro jednotlivce, rodiny a seniory a seniorky byly od začátku plánovány i společenské prostory a coworkingový prostor. Jeho uživatelé a uživatelky přicházejí převážně ze samotného Uferwerku a jsou to osoby samostatně výdělečně činné a obecně prospěšné spolky, které se i intenzivně zasazují o regionální rozvoj. Coworkingový prostor a další plochy pro akce jsou k dispozici i veřejnosti. Zatímco v coworkingovém prostoru se využívá především společná infrastruktura a vládne tu soustředěná pracovní atmosféra, v klimatické dílně jde o aktivní propojení lokálních sdružení a iniciativ. Nabídky sahají od workshopů svépomoci, přes setkání k opravě různých předmětů a organizované akce až po vzdělávací programy pro školní třídy.

Ukazuje se, že největší výzvou je organizace účetnictví a založení k tomu potřebné provozní občanskoprávní společnosti. V družstvu nejsou pro správu členské základny a účetnictví dostatečné kapacity – coworkingový prostor nemá velikost a nároky na profesionální komunitní management a účetnictví. Dodnes je tak výzvou zajistit z řad členů organizaci coworkingu a finanční kontrolu. Jako místo setkávání a centrální pracoviště však coworkingový prostor představuje základ pro společné projekty a rozličné synergie, které by nikdo z uživatelů nechtěl postrádat.

Provozovatelé

Družstvo Uferwerk opravilo celý areál a pronajímá coworkingové plochy provozní občanskoprávní společnosti. V této společnosti jsou zastoupena sdružení a soukromé osoby, které do stavebního plánování včas nahlásily potřebu společných pracovních prostor kromě možnosti homeoffice.

Coworkingový prostor funguje tak, že pokrývá náklady a dokázal od počátku dobře vytižít deset pracovních míst. Pro členy družstva jsou náklady na pevná pracovní místa cenově velmi výhodné – externí coworkerky platí naopak vyšší cenu.



Profil místa k práci

Místo:	●●●○	Komunita:	●●●○
Rozšíření:	●○●○	Spádová oblast:	●●○●
Resilience:	●●●●	Region:	●●●●

Potenciál

Poptávka po nových, alternativních formách bydlení a práce již dnes převyšuje nabídku – tomu však neodpovídá, na rozdíl od běžných satelitů novostaveb, žádná nabídka, kterou by organizovaly a umožňovaly města a obce na venkově. Navíc tyto projekty často narážejí na velké překážky v územním plánování, jako je např. zákaz jiného než zemědělského využívání usedlostí stojících na samotě. K vybudování projektů integrovaného bydlení a pracovního prostoru je potřeba mít volné prostory, kapitál, zapálené lidi a výdrž. Zdá se, že podmínky pro rozjezd jsou díky nižším

cenám půdy a většímu množství volných (stavebních) parcel ve východním Německu lepší. Pokud se tyto projekty správně zrealizují, mohou přinést i velkou přidanou hodnotu pro region, smysluplně doplnit lokální nabídky a dát podnět k rozvoji nových idejí a služeb. Ve výsledku budou tato místa představovat důležitý element v transformaci venkovských oblastí, neboť jsou místy setkávání, spojující v sobě radost z inovací, občanskou angažovanost a technickou afinitu a přitahují tím nové pracovní síly a obyvatele a obyvatelky. Tyto koncepty by se měly vzhledem k rostoucí poptávce a paralelnímu vytváření struktur na straně krajského plánování a rozvoje obcí stále více prosazovat jako alternativy ke klasickým nabídkám, jelikož s sebou přinášejí velké příležitosti pro rozvoj venkova. Obě strany – aktéři a aktérky i státní správa a samospráva – ale musí ještě přijít na to, jak vytvořit ideální podmínky pro realizaci těchto projektů.

Sítě a prstence satelitů – organizační formy coworkingu na venkově

Venkovské coworkingové prostory bývají ve srovnání se svými městskými protějšky spíše menší – zatímco ve městě mívají coworkingové prostory vedené majiteli v průměru plochu 600 m² a prostory velkých řetězců dokonce 3000 m²,⁽¹⁾ převažují ve venkovských oblastech plochy o velikosti od 100 m² do 300 m².

To je dáno především dvěma základními podmínkami: Jednak mnoho nemovitostí, které mají zakladatelé coworkingu k dispozici, už více prostoru nenabízí a jednak je velkou výzvou už jen úspěšná propagace tak silně omezených ploch ve venkovské oblasti. Až od roku 2020 se začaly objevovat – především v malých a středně velkých městech – i nabídky s výrazně většími plochami, např. když se otevřely prostory D-Station v Schöppenstedtu na ploše 1.100 m², Orangery v Hamelnu se 700 m² nebo Smart Factory v Elmshornu s 1.500 m².

Vlastní organizace zakladatelů a zakladatelek coworkingových prostor

Zásadní výzvou je pro coworkingové prostory ve venkovských oblastech marketing. Zatímco coworking ve velkých městech je rozvíjejícím se a stále ještě rostoucím trhem, na němž velké poptávce ze strany zákazníků a zákaznic odpovídá již značně rozvinutá poptávka, ve venkovských oblastech tomu tak ještě není.

Když vznikne nové coworkingové centrum uprostřed Mnichova, většina lidí tam ví, o co se jedná, a mnozí takovou nabídku hledají. Nabídka se tedy setkává s existující poptávkou. Zakladatelé a zakladatelky coworkingových prostor na vesnici se naproti tomu ocitají v úplně jiné situaci: na místech, kde chtějí založit sdílený pracovní prostor, většinou koncepce coworkingu není známa a poptávka se musí nabídkou teprve vytvořit. Jistě i tady potenciálně existuje, ale je zapotřebí velkého úsilí v komunikaci a objasňování ideje, aby si lidé uvědomili, co jim prostor nabízí. To však mnohdy přesahuje možnosti a kapacity spíše menších venkovských coworkingových prostor.

Viditelnost na (teprve vznikajícím) trhu je tedy jednou z největších výzev mladých coworkingových prostor ve venkovských oblastech. Přirozenou reakcí na tuto skutečnost je snaha zakladatelů zorganizovat se tak, aby byli jako skupina lépe vidět a společně posouvali rozvoj venkovského trhu kupředu. V Německu se tak děje především dvěma formami organizace a těmi jsou družstva a spolky.

Celoněmecké síť - CoWorkLand eG

V roce 2019 založila skupina akterů a akterek, která vzešla z úspěšného pilotního projektu Nadace Heinricha Bölla Šlesvicko-Holštýnsko, družstvo CoWorkLand. Sdružuje aktuálně (listopad 2020) 34 venkovských coworkingových prostor po celém Německu. Jako organizace sdružující soukromé i veřejné provozovatele sleduje dva cíle: jednak podporovat nově zakládané prostory prostřednictvím poradenství, studií proveditelnosti a počátečního financování a jednak posouvat kupředu již fungující provoz svých členů díky centrálnímu marketingu, rezervační a účetnické platformě, vzájemnému propojení a politické loby.

Družstvo CoWorkLand eG je v Německu největší sítí venkovských coworkingových prostor, která udržuje regionální kanceláře v Bavorsku, Bádensku-Württembersku, Dolním Sasku a Šlesvicku-Holštýnsku, aby podpořila rozvoj sítí v regionech a zajistila marketing ve spádových oblastech daných metropolí. Od roku 2021 nabízí CoWorkLand pas, s nímž mají soukromé osoby a osoby v zaměstnaneckém pracovním poměru nekomplikovaný přístup do veškerých coworkingových prostor družstva. Na základě kontingentních smluv s velkými zaměstnavateli se mohou jejich zaměstnanci a zaměstnankyně bez problémů přihlásit do každého coworkingového prostoru – ať už v blízkosti svého bydliště, nebo někde na služební cestě. Družstvo při tom zaručuje, že se v coworkingových prostorách dodržují pracovní standardy a standardní ochrana dat. Členským coworkingovým prostorům tak vzniká velká výhoda: získávají regionální i nadregionální rezervace, aniž by samy musely dělat aktivní marketing. Musejí se tak věnovat již jen marketingu tam, kde je to pro ně snadné: ve svém vlastním mikroregionu. Již delší dobu existuje v sousední zemi Švýcarsku družstevní platforma VillageOffice, sledující podobné cíle, která však na rozdíl od družstva CoWorkLand eG zastupuje i coworkingová centra ve švýcarských velkoměstech.

Organizační forma družstva se pro spolupráci coworkingových prostor nabízí, protože družstevní myšlenka vychází ze společných hodnot jako coworkingové hnutí – spojuje je myšlenka společenství, komunity. Společná marketingová platforma, vyvinutá družstvem, navíc nabízí tu výhodu, že je vlastnictvím členů a tvorba hodnot, zajištěná centralizovaným marketingem, zůstává družstvu a tím jeho členům a dlouhodobě posiluje jejich existenci v regionech.

To je zásadní rozdíl ve srovnání se snahami řady poskytovatelů, jako jsou Independesk nebo shareDnC, kteří usilují – sledující při tom maximy kapitalismu platform – vybudovat pro mobilní pracoviště platformy připomínající Airbnb, aby si zisk ze zprostředkování ponechali, aniž by však investovali do infrastruktury nebo míst samotných. Právě v oblasti dovozu jídel se v posledních letech ukázalo, jak negativní dopady mohou takové služby mít na určité odvětví, jakmile získají určitou moc na trhu – pokud je přístup k zákazníkům zajišťován již téměř výhradně přes tyto zprostředkovatele, mohou si diktovat poplatky za zprostředkování. Zde zisky často plynou akcionářům a akcionářkám, zatímco ti, kteří tvoří vlastní hodnotu – pizza, apartmán – mají zisk jen z toho, že jsou viditelní na trhu, ale finančně se musí někdy dokonce i uskrovnit.

Celoněmecké síť – sít' Místa budoucnosti (Zukunftsorte)

Sít' Místa budoucnosti je spojením komunitních projektů, které vzájemně propojují bydlení a práci ve venkovských oblastech a cestou aktivní komunikace se svým okolím znovu oživují nevyužívané prostory. Prvními předchůdci této sítě byly skupina Meet-up (2016) a webové stránky Kreativní místa Braniborsko (2018), na nichž se zviditelňují rozmanitá podnětná místa v Braniborsku. Od roku 2020 je síť organizována jako obecně prospěšné sdružení.

Místa budoucnosti se vyznačují různými kritérii. Dávají prázdným budovám nové využití, fungují jako hlavní bydliště svých uživatelů a uživatelů a podporují kvalitu života v regionu tvorbou nových nabídek. Mohou to být otevřená místa setkávání, akce, ale i sdílené pracovní prostory. Místa budoucnosti přinášejí svému okolí impulzy, z nichž profitují jak stálí obyvatelé v jejich okolí, tak i lidé, kteří se sem přistěhovali. Stávají se malými magnety, které přitahují a inspirují stále více angažovaných lidí. V této studii se nacházejí Místa budoucnosti v příkladech projektů integrovaného bydlení a pracovního prostoru, příkladech typu retreat a typu nový střed obce – jejich škála je široká. V této praktické síti se spojují především aktéři a aktérky ve východoněmeckých spolkových zemích – m. j. Coconat Workation Retreat, Klášter Posa, Dvůr Prädikow, Uferwerk eG a Projektový prostor Drahnisdorf.

Sít' a její členové se navzájem podporují při koncipování, budování a provozu komplexních projektů bydlení a práce. Doprovázejí budování nových Míst budoucnosti svým praktickým know-how, koncepčními idejemi a formáty sdílení. Oslovují tak lidi z celého světa, kteří mají chuť žít na venkově a kteří se sem vrací, aby společně s obcemi zaměřenými na budoucnost a starosty a starostkami rozvíjeli nová podnětná místa. Výměna know-how se uskutečňuje na digitální informační platformě, formou tematických setkání a online meet-upů. Obcím nabízí formát „safari po prázdných budovách“ možnost projít se s lokálními spolky a zájemci z měst po těchto místech s cílem včas a společně přemýšlet o těchto prostorách, lidech a vhodných konceptech využití – jinak, než je tomu u ziskově orientovaných portálů s nemovitostmi.

Díky akcím, panelovým diskuzím a zapojení do výzkumných projektů a studií vnáší tato síť náhledy, zkušenosti a kompetence projektových aktérů do politiky, společnosti a vědy. Společně s dalšími iniciativami se Místa budoucnosti zasazují o nové vnímání venkovských prostorů a svými příklady ukazují, jak může nové bydlení a nový způsob práce ve venkovském prostoru fungovat.

Regionální síť: propagace regionálních silných stránek

Sdružení CoworkationALPS a Smart Doerp jsou příklady regionálních coworkingových sítí, které se mnohdy vyznačují tím, že staví do popředí určitou specifickou regionální kvalitu. Sdružení CoworkationALPS je jedinečné tím, že zastupuje poskytovatele coworkingových prostor typu workation a retreat v celém alpském prostoru bez ohledu na zemské

hranice, aby na společných internetových stránkách propagovali své projekty a podporovali zakladatele coworkingu – jejich hlavním těžištěm jsou atraktivní lokality na horských loukách a podobných místech.

Smart Doerp je svaz z Meklenburska – Předního Pomořanska, který byl založen v roce 2020 a sleduje podobné cíle. Mimořádným projektem je tu rozvoj takzvaného „náhrdelníku“ coworkingových prostor ve venkovských oblastech Meklenburska – Předního Pomořanska, který chce především rozvíjet řadu venkovských usedlostí a bývalých panských sídel v této spolkové zemi. Obě sdružení se při tom vzhledem ke své poloze v přírodě blízkých, periferních regionech, v nichž je rozvinutý cestovní ruch, zaměřují na tvorbu nabídek typu workation a retreat. Mnoho z míst, která jsou přes tato sdružení propagována, jsou proto spíše seminární prostory nebo místa na workshopy, nezabývají se však klasickým coworkingem – tedy pronajímáním pracovních míst na principu členství a budováním lokální komunity. Dokladem toho, že toto ale může dost dobře fungovat například i ve vysokých horách, jsou takové projekty, jako je Coworking Banské, Němci založený coworkingový prostor v bulharském lyžařském středisku, v němž se již vytvořila velmi mezinárodní komunita, jejíž členové se zde částečně i trvale usadili. Autoři a autorky této studie očekávají, že tu v následujících letech dojde v důsledku rostoucí poptávky po decentrálním coworkingu k proměně a že i typické seminární prostory a lokality typu retreat rozvinou více i coworkingové nabídky pro uspokojení regionálních potřeb. Tyto regionální síť působí z tohoto pohledu také jako propagátoři inovací v tradičním cestovním ruchu svých regionů. Právě v kontextu turistických konceptů dává smysl propagovat místa jako regionální svaz, protože je tak možné oslovit lidi, kteří i bez toho mají tento rekreační region rádi, a nadchnout je pro nové formy pracovní turistiky, aby si např. prodloužili pobyt na dovolené.

Dilema kritického množství coworkingových prostor v síti

Velkou výzvou pro síť je vypořádat se s tím, že mají na začátku malý počet nabídek. Aby představovaly pro zákazníky a zákaznice atraktivní nabídku, jsou odkázány na to, že počet coworkingových prostor dosáhne určité kritické hodnoty. Jako příkladem z jiné oblasti si můžeme představit platformu rekreačních domů k pronájmu, na níž by se dalo najít jen pět nabídek – taková není pro zákazníky atraktivní a nepřináší jim příliš užitku.

Nové síť tedy musí rychle motivovat další majitele a majitelky vhodných nemovitostí, aby také rozvíjeli coworkingové nabídky a umisťovali je na platformu, aby byli úspěšní – důležitou motivací je pro ně příslib dobré propagace a odpovídající rychlé rentability. Pracovat na rozvoji sítí jakožto katalyzátorů je tedy nesmírně důležité pro to, aby se venkovské coworkingové prostory dlouhodobě finančně udržely. Tato práce se však dá jen těžko zvládat na dobrovolné bázi a nelze ji ani financovat z členských příspěvků, jako je tomu v případě jiných, etablovaných svazů. Všechny německé síť coworkingových prostor proto byly nebo jsou také dotovány z veřejných prostředků – i takové, které se v současné době nacházejí ve fázi vzniku, jako je tomu u co-

workingu v regionu Leipziger Muldenland nebo u iniciativ, které jsou coworkingovému hnutí blízké, jako jsou Místa budoucnosti Braniborsko.

Ať už jsou to finanční prostředky Evropské unie (Interreg, LEADER), spolkové nebo zemské, často je nutná dlouhá fáze dobrovolné činnosti, než se najde vhodná dotační možnost – tak tomu bylo i v případě Míst budoucnosti. Proto by bylo do budoucna žádoucí, kdyby Spolková republika uvolnila dotační prostředky na cílené financování rozvoje sítí, neboť sítě svou činností napomáhají zrodu venkovských coworkingových prostor tak jako porodní asistentky.

Přirozený růst v regionu: malé řetězce

Stále více úspěšné coworkingové prostory začínají budovat malé řetězce, aby pokračovaly v jednu úspěšně vybudovaném modelu i na jiných místech a získaly tak s vynaložením méně času větší profit a resilienci. Většinou sídlí ve středně velkých a menších městech a realizují klasický urbánní obchodní model coworkingu. Můžeme zde při tom pozorovat dva trendy.

Nejprve tu jsou coworkingové prostory založené soukromníky, kteří následně vybudují jednu a později i více poboček. Příkladem je Kinzig Valley v hesenském okresním městě Gelnhausenu – po úspěšném založení coworkingového centra v roce 2019 otevřel jeho zakladatel v roce 2020 další, větší coworkingové centrum v městě Wächtersbach, vzdáleném pouhých 15 minut cesty autem. Jak bude poptávka růst, budeme jistě pozorovat, jak z jednotlivých projektů vzniká stále více takovýchto řetězců, jelikož v budovách, kde byla coworkingová centra založena, často nebývá možnost dalšího rozšíření kapacity. Pokud poptávka převyšuje nabídku míst, je to již jen krůček k tomu rozšířit kapacity na jiném místě – zejména pokud toto místo, jako je tomu v případě Kinzig Valley, neleží daleko a může být spravováno stejným personálem, což umožňuje udržet dodatečné personální náklady v únosné míře.

Jiný model představuje Orangery v Hildesheimu. Zde byl při zakládání od počátku jasný záměr vybudovat síť coworkingových prostor pro začínající podnikatele v německých středně velkých městech. Koncept se však svým zaměřením na týmy zakladatelů a zakladatelek firem podobá spíše firemnímu inkubátoru (provozovatelé a provozovatelky usilují jako součást svého obchodního modelu i o podíl na firmách ve svých prostorách) než klasickému, všem zájemcům otevřenému coworkingovému prostoru. Pobočky sítě Orangery jsou svou plochou 700 m² a více větší než průměrný venkovský coworkingový prostor a mají velmi profesionální marketing – její zakladatelé za krátkou dobu expandovali nejprve do Hamelnu a v roce 2020 pak v úzké kooperaci s tamější organizací na podporu hospodářství i do vzdáleného Stralsundu. Tato poslední zmiňovaná pobočka se podobá spíše rozvinutému, modernizovanému a o coworking obohacenému centru pro začínající technologické firmy.

Centra pro začínající podnikatele a podnikatelky a coworking

To nás přivádí ke druhému motoru pohánějícímu zakládání coworkingových řetězců na venkově a tím jsou regionální organizace na podporu hospodářství. U nich stojí často na počátku přání napojit centra pro začínající podnikatele a podnikatelky, která vznikala na konci 80. let a jsou rozšířena po celém Německu, na moderní trend coworkingu – a to zcela oprávněně, jelikož se coworkingové prostory osvědčily jako inkubátory pro začínající firmy a inovace.

Vynikajícím příkladem je Cowork Nord, svaz v současné době šesti coworkingových prostor umístěných v centrech pro začínající podnikatele a podnikatelky ve Šlesvicu-Holštýnsku, které jsou sice všechny provozovány jako samostatné subjekty, ale sdílí společný komunitní management a jednotnou propagaci, a profitují tak z efektů vzájemného propojení. Tento společný marketing je cestou, jak se vypořádat s výzvami těchto zařízení, které popisujeme na straně 68, a při tom využít výhodu sítí, které vznikaly léta, a získat pro téma coworkingu nové cílové skupiny.

Budoucnost po koruně: koncepty prstenců satelitů

Velmi slibnou organizační formou coworkingových sítí jsou takzvané prstence satelitů. Její základní myšlenka je jednoduchá: vytvořit kolem velkého města prstenec coworkingových prostor tak, aby všichni zaměstnanci dojíždějící z příměstských oblastí našli v komfortní blízkosti svého bydliště jako alternativu k dojíždění coworkingový prostor. Provozovatelé a provozovatelky takového prstence satelitů pak uzavřou kontingentní rámcové smlouvy se zaměstnavateli ve městě tak, aby jejich zaměstnanci a zaměstnankyně mohli bez problémů a bez vlastních nákladů využívat nabídku coworkingu. Prstence satelitů mají potenciál rozvinout coworking na periferii velkých měst tak, aby byl dlouhodobě finančně udržitelný, a zajistit díky lukrativnímu obchodu s podniky financování i dalších nabídek, které vyváží např. sociální a kulturní deficity v obcích v blízkosti velkých měst. Nabízí se tedy možnost realizovat v těchto obcích díky financování z klasické coworkingové nabídky místa typu „nový střed obce“ s rozmanitými funkcemi pro obyvatele a obyvatelky těchto obcí.

Samotná idea je srozumitelná a zjevně slibuje zisk, takže už je řada podniků, které se začaly zabývat vývojem takového konceptu. Jako příklad zde můžeme zmínit start-up 1000 Satellites z Mannheimu, který vzešel z inkubátoru BASF Chemovator, který chce tento koncept nejprve realizovat v metropolitním regionu Rýn-Neckar a potom po celém Německu. Jiným příkladem je berlínský koncept Beydes urbanistické projektantské firmy Glockenweiß, specializující se na trvale udržitelné rekonstrukce měst. Tyto a další iniciativy vzešlé ze soukromého hospodářství se však silně a často i výlučně zaměřují na zaměstnance a zaměstnankyně velkých firem – jiní uživatelé a uživatelky, jako jsou osoby samostatně výdělečně činné, žijící v daném místě, stejně jako další společenské a kulturní služby pro danou obec („nový střed obce“) hrají v těchto konceptech jen zanedbatelnou roli. Spíše tu vznikají z pohledu designu prostor

jednotné pobočky řetězce (připomínající Starbuck), jejichž zisk plyne dané podnikové centrále. Velkou výzvou pro tyto koncepty však představuje zajištění fungujícího systému – tedy již výše popsany předpoklad, že je třeba mít určité kritické množství coworkingových prostor, než začne nabídka prstence satelitů dávat městským podnikům smysl. Je to jako u nového metra: pouze dvě stanice ve městě nejsou pro uživatele a uživatelky nijak atraktivní nabídka, musí jich být padesát, aby systém fungoval.

Naplánovat, financovat a realizovat vybudování prstence coworkingových prostor např. kolem Mnichova je však enormním vývojovým úkolem, který stěží může zvládnout některá z mladých firem. Zatím tedy není znám žádný projekt, který by se skutečně dostal výrazně dál, než do fáze tvorby konceptu – logistické výzvy jsou příliš velké. Již zakládání jednoho coworkingového prostoru, který bude dostačovat požadavkům firemních zákazníků a zákaznic, vyžaduje velké investice a jako solitér se začne vyplácet až ve střednědobém horizontu. Pouze 1000 Satellites již otevřelo první coworkingový prostor v městě Neustadt an der Weinstraße. Dá se předpokládat, že velcí poskytovatelé coworkingových prostor a kanceláří se zajištěným servisem, jako např. Regus nebo Design-Offices, budou rovněž intenzivněji vyhledávat stanoviště v perspektivních lokalitách v blízkosti velkých měst. Mají finanční a logistický potenciál rychle otevřít najednou více stanovišť kolem velkých měst a získat si cíleným marketingem trh městských podniků. V těchto případech se popsany vývojový trend ještě vyostří. Lze očekávat, že se budou rozvíjet pouze lukrativní stanoviště ve velkých uzlech, z nichž se dojíždí, se standardizovanou nabídkou kancelářského vybavení a vzniklý zisk poplyne do firemních centrál. Menší coworkingové prostory, otevřené místními zakladateli a zakladatelkami, kteří chtějí pro své obce vytvářet přidanou hodnotu, to budou mít vedle těchto velkých řetězců těžké.

Sít' je silnější než podnikatelský plán

Jinou cestou, jak vyřešit systémové dilema kritického množství, je naopak zakládání sítí. V tomto případě se systém neplánuje centrálně, ale prstenec vzniká z iniciativy jednotlivých zakladatelů coworkingových prostor, které jsou pouze centrálně koordinovány a propagovány. Tímto přístupem se podařilo družstvu CoWorkLand eG již v roce 2020 v kooperaci se svazem Cowork Nord, zřizovaným organizacemi na podporu hospodářství, zorganizovat prstenec satelitů skládající se z devíti coworkingových center kolem hlavního města Šlesvicka-Holštýnska Kielu – s přidanou hodnotou, že se na každé železniční trati vedoucí do města nachází jeden coworkingový prostor. Princip sítě má výhodu rychlosti. Samostatní aktéři a aktérky zakládají svá coworkingová centra nezávisle a na vlastní riziko, ale s vědomím, že naplňují společný plán. Může tak zdola rychle vzniknout systém, který dosáhne popisovaného kritického množství. Družstvo v současné době stejným způsobem rozvíjí prstenec satelitů kolem Hamburku, což je mnohem větší počín, který se však rychle posouvá kupředu díky iniciativě nejrůznějších zakladatelů a zakladatelek coworkingových prostor – od skupinových projektů, jako je Alsenhof, přes komunální projekty, jako je prostor ve Winsen (Luhe), až po banky, jako je VReG v Norderstedtu. Koncepti

prstence satelitů rozvíjí rovněž síť Coworking Münsterland a i zde se ukazuje specifikum regionu, jehož ráz udávají „skrytí šampioni“: sází na sílu středně velkých podniků. V této síti, iniciované regionální organizací na podporu hospodářství, se nacházejí coworkingové prostory v technologických podnicích nebo v jejich bezprostředním okolí. Právě softwarovým firmám, jako jsou d.velop, orderbase a shopware, je kultura coworkingového prostředí velmi blízká, je pro ně snadné integrovat do svých struktur prostory přístupné i zvenku a profitovat z nich. Na druhou stranu umožňují relativně rychlý růst prstence satelitů v regionu, který doplňují i nezávislé prostory, jako například Flamschen 2. I zde se ukazuje, že decentrální, volná organizace v efektu převyšuje centrálně plánované koncepty, organizace na podporu hospodářství tu hraje roli toho, kdo přichází s impulzem a aktivuje a kvalifikuje různé zakladatele a zakladatelky coworkingových prostor.

Z města na venkov

Také městské coworkingové řetězce vedené majiteli, jako je berlínský řetězec St. Oberholz, vnímají tento perspektivní trh a odvažují se kroku na venkov. Coworking-Urgestein provozoval v roce 2019 po celé léto coworkingový prostor Wehrmühle v Biesenthalu mezi Eberswalde a Berlínem. A zase řetězec Kiez Büro, který se specializuje na velmi malé prostory v Berlíně a Hamburku, využívá rozvinutý obchodní model a zaběhané procesy vybavení a provozu, aby zakládal coworkingové prostory na venkově, první vznikly v roce 2020 v Neustrelitzu a jako součást projektu Alsenhofu v Lägerdorfu. Obě iniciativy jsou příkladem expanzního hnutí klasických coworkingových prostor, jejichž zakladatelé a zakladatelky vyznávají hodnoty coworkingu. To jim opět usnadňuje jejich strategii – coworkeři a coworkerky jsou svým základním postojem zaměřeni na kooperaci a síť, takže v případě pochybností spíše vyhledávají spolupráci se zdánlivými konkurenty, aby dosáhli svých cílů, než aby sledovali strategii „The Winner takes it all“ (Vítěz bere všechno), která je jinak pro digitální branži typická. Kiez Büro proto kooperuje s družstvem CoWorkLand eG, a také 1000 Satellites se snaží svým zákazníkům a zákaznicím rychle nabídnout větší síť tím, že do svého systému přibírá i nezávislé poskytovatele coworkingových služeb.



DStation, Schöppenstedt

Zakládání coworkingů - přehled

Zakládání coworkingových prostor na venkově může mít velmi rozdílné motivy, objevují se jako řešení zcela odlišných výzev. A tak jsou i zakladatelé a zakladatelky velmi rozdílní, stejně jako jejich cíle a předpoklady, a z toho zase vyplývají naprosto odlišné způsoby zakládání coworkingových prostor a jiné potřeby podpory. V této souvislosti je smysluplné uvědomit si vlastní výchozí pozici – a proto nyní přinášíme přehled nejčastějších typů zakládání coworkingu a s nimi spojených příležitostí i výzev.

Typ založení 1

Firemní spin-off

Co mají společného firmy dodávající automobilové součástky, venkovské hotely, agentury pořádající akce a prodejny nábytku? Byly založeny podnikateli a podnikatelkami, kteří kromě své hlavní obchodní činnosti provozují i coworkingový prostor. Mají k tomu vlastní důvody a dosahují obdivuhodných výsledků.

Z našich interview jasně vyplývá, že podnikatelé a podnikatelky jsou jednou z nejčastějších skupin zakladatelů a zakladatelek coworkingových prostor. Obchodní model coworkingového prostoru při tom bývá alespoň zpočátku dotován z jiných oblastí podnikání. Jasnou výhodou této formy zakládání coworkingu je dostatečný rozpočet, který majitel firmy zpravidla mívá, možnost rychlého rozhodování a rychlé implementace. Motivace bývají různé a sahají od zvýšení vytížení kapacit vlastních prostor přes získávání know-how, idejí a talentů až po diverzifikaci stávající firemní nabídky.

Prostor Coworkerei Tegernsee provozuje od roku 2015 eventová agentura flowmotion GmbH. Atraktivní a s 360 m² relativně velká novostavba byla pro firmu příležitostí DStation, Schöppenstedt pružně upravovat prostor podle

vlastní potřeby pracovních míst. S ohledem na to, že pořádání akcí je sezonní záležitost, mohou být prostory flexibilně poskytovány externím coworkerům nebo interním zaměstnancům. Současně bylo vytvořen prostor, který žije a funguje jako oblíbené místo konání akcí a setkávání. Firmě se snižují náklady na kanceláře a zvyšuje kvalita pracovní atmosféry. Zároveň firma může díky akcím „zažít“ spousta návštěvníků, kteří si ji i bez velkých nákladů na marketing zapamatují - přináší tedy vzájemný prospěch nejen sama sobě a svým uživatelům, ale i společnosti (win-win-win). Tento efekt využívá ve venkovských oblastech i mnoho reklamních a IT agentur, z nichž se často stávají poskytovatelé coworkingových prostor.

V Nordhornu nedaleko nizozemských hranic firma Aves – původně firma na kancelářskou techniku, plánování kancelářů a management dokumentů – postupně proměnila svou výstavní plochu v živý coworkingový prostor. S deseti na stálo pronajatými pracovními stoly se podařilo pokrýt dodatečné náklady za pouhých šest měsíců. Jako plánovač moderních kancelářských prostor si může firma okamžitě přidat k dobrou opravdové know-how z praxe a uživatele tohoto coworkingového prostoru zase profitují z profesionálního vybavení. V příkladech bychom mohli pokračovat – i venkovské hotely, které se chtějí dále rozvíjet směrem k modelům workation nebo retreat, mohou implementací coworkingového prostoru učinit první krok tímto směrem. Výzva spojená s coworkingem bývá podobná. Coworkingový prostor tu běží jako vedlejší aktivita a v každodenní praxi bývá složitější, než by si člověk myslel. Je třeba odpovídat na individuální poptávky a zajistit vyúčtování a zodpovídání dotazů coworkerů a coworkerek. Nabídka vyžaduje na začátku rozsáhlá marketingová opatření a v běžném provozu jsou požadavky zaměstnaného personálu, dočasných uživatelů a uživatelek a návštěvníků akcí protichůdné. Proces plánování a implementace by měly mít profesionální podporu. Na uvedených příkladech je však vidět, že je tento konstrukt provozovatelů a provozovatelek velmi slibný – jak pro firmy, tak i pro coworkery a coworkerky.

Profil: Firemní spin-off

Příležitosti

- finančně silný a nezávislý
- pozitivní efekty pro firmu
- vlastní prostory
- vlastní personál

Výzvy

- náročnost bývá podceňována
- kombinace zaměstnanců a coworkerů
- bezpečnost a kontrola přístupu
- dostatek míst pro budování komunity
- využívání celé infrastruktury

Tip pro zakladatele a zakladatelky

Implementace coworkingového prostoru může mít rozmanité pozitivní efekty pro vlastní obchodní model. Vyžaduje však firemní kulturu otevřených hlav a dveří – vyjasněte předem se svými zaměstnanci, jestli si to přejí. Uvědomte si, že budete s externími uživateli a uživatelkami sdílet nejen zasedací místnosti, toalety a kuchyňky, ale svou WIFI a budete muset naplánovat odpovídající bezpečnostní koncepty. Role komunitního managementu se může ujmout stávající personál. Naplánujte dostatek míst i prostor pro další rozšíření, protože pro stabilní nabídku budete potřebovat kritické množství pravidelných coworkerů a coworkerek (minimálně deset).



DStation

Dr. Imke Dressler

Sídlo firmy Dressler Automation byl původně statek a od počátku 80. let se neustále proměňuje. Příroda a venkovský šarm se tu od roku 2020 setkává s moderním coworkingem. Základními uživateli a uživatelkami jsou vlastní zaměstnanci, které doplňují místní coworkeři a coworkerky a podporované start-upy firmy Dresinvest GmbH. Díky dobrým zkušenostem z firemní pobočky v USA má tento moderní a otevřený coworkingový prostor i v Německu podpořit venkovské struktury, zabránit odchodu lidí do měst a atraktivnit pracovní svět v regionu Elm-Asse. DStation je dobrým příkladem toho, jak se mohou podnikatelé a podnikatelky angažovat pro svůj region: Na podzim se zde konal první Lab4Land- Accelerator, který pořádala nadace Fond budoucnosti Asse, DStation a CoWorkLand a který podpořila Bertelsmannova nadace a DB Smart City. Čtyři zakladatelské týmy pracovaly po čtyři týdny na inovativních idejích pro zakládání coworkingu ve venkovském prostoru.

Typ založení 2

Angažovaná komunita

Úspěšné coworkingové prostory každého přesvědčí díky svým angažovaným provozovatelům a provozovatelkám a iniciátorům a iniciátorkám. Právě v regionech, kde ještě žádný coworking není, plní takové soukromé iniciativy důležitou roli – propojují, dělají osvětu a posouvají vývoj kupředu.

Velká část coworkingových prostor nacházejících se mimo velká města vznikla díky zapálení malých týmů zakladatelů. Tito lidé mají hlubokou vnitřní motivaci a spojuje je společná vize – chtějí vytvořit ve svém regionu atraktivní nabídku coworkingu. Tyto iniciativy se organizují zčásti formou družstva nebo z místních spolků, často jsou propagátory nových modelů práce a toto téma i vlastní region jsou pro ně velmi důležité.

Zatímco pro jiné typy zakladatelů a zakladatelek bývá impulsem k založení coworkingu většinou otázka využití stávající nemovitosti, u těchto zakladatelů a zakladatelek stojí v popředí jejich potřeba nového, komunitního způsobu práce a vize vitálního života ve vlastní obci. A protože chybí odpovídající nabídka, odváží se ujmout role zakladatelů a zakladatelek – ale často jim chybí vhodná nemovitost.

Vznikají pak rozmanité koncepty a možnosti využívání coworkingových prostor – od dočasných nabídek (pop-up) až k novému využití prázdných budov. Místně propojení aktéři vytvářejí první poptávku a vnášejí do prostor vysokou míru identifikace s místem. Zpravidla pracují na dobrovolné bázi a vnímají zakládání coworkingu jako vedlejší projekt, nikoli jako hlavní zdroj svých příjmů. Angažované komunity jsou živé, zajišťují základní vytížení prostor a zajímavé akce. Je to štěstí, když se takové lidi zasazují za rozvoj určitého místa.

V dalším vývoji pak záleží na několika faktorech. Mnoho iniciativ se vyčerpá hledáním vlastních prostor, protože často nemají dostatečný vstupní kapitál. Když se jim podaří vhodné místo najít, mohou se z těchto prostor založených nejprve kvůli vlastní potřebě vyvinout dlouhodobě udržitelná

coworkingová centra. Dobrovolné nasazení však může vést i k přetížení, a proto ne každá iniciativa dlouhodobě vydrží. Právě v počáteční fázi nebývají vložené úsilí a zisk vyvážené a přechod od iniciativy k trvalému, rentabilnímu provozu bývá obtížný.

Pro města a obce, které mají o téma coworkingu zájem, představují takové iniciativy velký potenciál – jsou ideálními partnery pro centra zakládaná obcí.

Na tomto místě je třeba naléhavě zdůraznit, že takováto skupina zakladatelů a zakladatelek a její kontakty jsou základním předpokladem pro trvale udržitelné fungování coworkingového prostoru na venkově, neboť pro fázi rozjezdu je zapotřebí především dobrá komunikace, síť a know-how. Vnitřně motivovaní iniciátoři a iniciátorky vnášejí do věci nadšení a dávají místu duši. Pokud je financování personálních nákladů (na komunitní management) zajištěno z veřejných prostředků a iniciátorům je ponechána volnost pro tvorbu místa, mohou vzniknout atraktivní coworkingové prostory se správnou dávkou autenticity a vitality. Důležité je zapojit zakladatele a zakladatelky do plánování coworkingu co nejdříve, aby z pohledu uživatelů vytvářeli místa, s nimiž se sami budou moci maximálně identifikovat.

Okres Herzogtum-Lauenburg toto včas pochopil a podporuje motivované skupiny v zakládání coworkingu formou pop-upů ve zkušební fázi a příspěvkem na založení coworkingového centra.

Profil: Angažovaná komunita

Příležitosti

- vnitřní motivace zakladatelů
- coworkingové kompetence
- dobré předpoklady pro komunitní management

Výzvy

- finančně udržitelný provoz
- chybějící místo
- přetížení lidí provozujících coworking jako vedlejší činnost

Tip pro zakladatele a zakladatelky

Zakladatelé a zakladatelky by měli aktivně využít stávajících sítí na plánování, zakládání a vybavení coworkingových prostor, aby se co nejlépe na založení vlastních prostor připravili. Vhodným poradenstvím týkajícím se zakládání firem je může podpořit i místní organizace na

podporu hospodářství. Obce a městaby měly vyhledávat spolupráci s angažovanými zakladateli a zakladatelkami a včas je zapojit do plánování. Tyto skupinové procesy často bývají velmi dynamické – proto se vyplatí kontaktovat přes stávající nadregionální sítě jiné iniciativy, aby se člověk dozvěděl, jak lze tyto procesy cíleně řídit.

Kornhaus Gernsbach

Sebastian Kopf, Ina Kutschera, Marcel Kutschera

Podle mota „Meet – Work – Share“ chce tato iniciativa vytvořit místo, které vnese do města nový život. Chtěli by v současném digitálním věku vytvořit prostory, v nichž bude navazování kontaktů a komunikace moci probíhat i offline. Nemovitost dostali od obce na dva roky za výhodných finančních podmínek. Díky prezentacím, výstavám a prodejním plochám by měli místo rozvíjet společně regionální firmy a zakladatelé.





Schreibtsch v Prüm, Prüm

Typ založení 3

Centra zřizovaná obcí

Stále více obcí chápe, že coworkingové prostory budou do budoucna představovat důležitou součást základního občanského vybavení a že jsou velkou výhodou v konkurenci obcí usilujících o nové obyvatele a obyvateleky a usídlení firem.

Z komunálního pohledu je koncept coworkingových prostor nesmírně zajímavý – stále více obcí rozumí tomu, že coworking bude do budoucna důležitou součástí služeb, a začaly se již rozvojem takové nabídky zabývat. Na tomto přístupu je pozitivní, že spouštěcím momentem většinou bývá tato zásadní potřeba nového typu pracoviště a nikoli přání zajistit nové využití pro nějakou stávající nemovitost. Může se tak nejprve určit, jaké prostorové kapacity budou pro takový projekt potřeba, a pak se teprve může hledat odpovídající nemovitost. Tyto prostory jsou zpravidla vhodné pro multifunkční využití, což je důležitý efekt, protože už jen díky pravidelné přítomnosti osob, které je možné oslovit (např. komunitních manažerů a manažerek, pravidelně přicházejících coworkerů a coworkerek), a spolehlivě otevřeným prostorům se zlepšuje přístupnost místa pro obyvatele a jeho přijetí. Své místo tu mohou najít i spolky a skupiny, které nedisponují velkými finančními prostředky. To, co začalo jako malá nabídka coworkingu, se často vyvine ve vitální místo setkávání s rozmanitými akcemi a nabídkami pro všechny generace. A slouží zajištění občanské vybavenosti v místě. Tam, kde se setkávají lidé na volné noze, zaměstnaní, učitelé a učitelky a podnikatelé a podnikatelky, namísto toho, aby dojížděli, vzniká prostor pro vznik nových idejí a iniciativ. Kdo více zůstává v místě, podporuje lokální hospodářství a je v regionu aktivní. Právě ve venkovských oblastech, kde se různé nabídky a služby nezřídka redukuje, mohou coworkingové prostory jako multifunkční místa vyplnit tuto mezeru a spojit dohromady angažované lidi. Lokální nabídka je doplňována o nové prvky, jako je vesnická kancelář, kavárna-opravárna či kurz sociálních médií. Ve stejných prostorách se tak velmi dobře může konat schůze obecní rady i kurz programování. A nemusí se k tomuto účelu stavět žádné nové budovy, nýbrž jen nově využít stávající obecní prostory. Vhodné místo se

může najít v obecním společenském domě, v nevyužitých prostorách staré pošty nebo je může mít komunální stavební bytové družstvo – anebo se pronajme a přebuduje vhodná obchodní plocha v centru – tak jako tomu bylo při zřízení Gettorfu v Gettorfu.

Největší výzvou je zařídit prostory tak, aby to odpovídalo cílové skupině, a dát o nich vědět. Neboť obec málokdy bývá ideální provozovatelkou coworkingového prostoru a není expertkou na marketing. Naštěstí existují nejrůznější možnosti, jak vytvořit komunitní koncepci a zajistit realizaci a provoz společně s místními nadšenými příznivci coworkingu a profesionálními poskytovateli. Není-li obec sama dlouhodobou provozovatelkou prostor, měl by být pozdější provoz přesto obcí v ideálním případě podporován finančně a personálně. Obec může podpořit udržitelný provoz coworkingového centra například sníženým nájemem v prvních dvou či třech letech, převzetím nákladů na úklid nebo rezervací prostorových kapacit pro komunální firmy.

Profil: Centra zřizovaná obcí

Příležitosti

- oživení prostor a budov
- místo setkávání různých věkových skupin
- příspěvek k občanské vybavenosti
- posílení angažovanosti lidí
- zakládání firem a daňové příjmy

Výzvy

- obec má málo zkušeností se zařizováním, provozem, koncepcí coworkingových prostor
- najít provozovatele či provozovatelky
- potřeba coworkingu není jasná
- potřeba investic pro rozjezd
- ochota riskovat

Tip pro zakladatele a zakladatelky

Ne každá plocha se hodí pro každý coworkingový koncept – a ne každý koncept bude fungovat ve Vašem regionu. Nevycházejte ve svých úvahách z plochy, která je právě k dispozici, ale zaměřte se především na otázku, proč budovat coworking, a vytvořte svůj prostorový koncept podle reálných potřeb prvních uživatelů a uživatelek.

Spojte se s angažovanými osobami ze svého regionu. Ti budou Vaší počáteční komunitou a naplní místo životem. Rozvoj komunity je stejně tak důležitý jako

budování prostor – pro obec to však bývá něco, s čím zatím nemá zkušenosti. A to je důvod k tomu jednat tu s velkým uvědoměním a odvahou k experimentu, delegovat úkoly a připustit, aby se do tvorby zapojili i další. Pokud ještě neznáte žádnou angažovanou komunitu, zřídte pop-up-coworking, inzerujte v místním zpravodaji nebo vytvořte stánek na příštích městských slavnostech – odtud se pak může odrazit další vývoj.

Až když budete vědět, pro koho a proč chcete coworkingový prostor budovat, měli byste se vydat hledat vhodné prostory.

Gettwork v Gettorfu

Ulrike Münzberg-Niemann

Gettwork je prvním komunálním coworkingovým prostorem v severním Německu. Na jaře roku 2018 bylo na centrálním místě této obce nedaleko Kielu, z níž mnoho obyvatel dojíždí, vytvořeno první stanoviště projektu CoWorkLand. Následně obec začala ideu založení coworkingového prostoru rozvíjet dále – od analýzy potřeb po fázi pop-up-coworkingu, přes hledání místa, budování počáteční komunity, vstup do družstva až po otevření v říjnu 2020.

Již ve fázi plánování se chopil iniciativy Dataport, poskytovatel IT služeb pro veřejnou správu v severním Německu, a vstoupil do projektu jako základní nájemce. Poté bylo jasné, že původně zamýšlená plocha asi 150 m² nebude stačit – prostor byl již před svým otevřením téměř plně obsazen. Byl tedy ještě před zahájením provozu za pomoci CoWorkLandu s plánováním rozšířen na 300 m². Dataport rozpoznal příležitosti, které se díky decentralnímu konceptu práce nabízely. Pracovníci a pracovníce z Gettorfu, kteří jinak dojížděli do hlavního sídla firmy 13 km, nyní mohou jezdit do práce pohodlně na kole – to je nabídka, kterou lidé rádi přijímají. Od začátku tu tedy společně pracují jak samostatně výdělečně činní, tak i zaměstnaní uživatelé a uživatelky. Pro Gettwork je při tom dobré, že poskytovatel IT služeb provádí pro



své zákazníky z veřejné správy výzkum zaměřený na budoucnost komunikační techniky – Dataport se ujal úkolu Gettwork technicky vybavit a rozvíjí prostor jako modelový projekt, z něž se mohou ostatní coworkingové prostory učit. Prostor vyvinula a jeho provoz zajišťuje manažerka místa Ulrike Münzberg-Niemann, která sem přesunula i své pracoviště a věnuje nyní část své pracovní doby komunitnímu managementu.



Coworking Oderbruch – Stará škola Letschin, Letschin

Typ založení 4

Organizace na podporu hospodářství a centra pro začínající podnikatele

Coworkingové prostory nadprůměrně často vyhledávají zakladatelé a zakladatelky firem a osoby na volné noze. Jako prostor pro ideje, nové obchodní modely a digitální know-how jsou tato místa zajímavá i pro místní organizace na podporu hospodářství a centra pro začínající podnikatele a podnikatelky.

Mladí podnikatelé a podnikatelky potřebují pro úspěšný start svého podnikání kromě dobré obchodní myšlenky, obchodního plánu a dobré strategie především síť, koučink a pravidelnou zpětnou vazbu. Proto je především pro zakladatele a zakladatelky firem často výhodou pronajmout si pracoviště v coworkingovém prostoru, aby tu kromě rozmanitých kontaktů a akcí získali i potenciální zákazníky a tipy a triky od dalších podnikatelů – neboť v domácí kanceláři vládne většinou ticho a jsou tu sami.

Existující centra pro začínající podnikatele jsou zajímavá pro své klienty nabídkou síťování, koučinku, poradenství ohledně dotačních prostředků a přístupem k místnímu hospodářství. Mohou být zajímavá i pro vytváření coworkingových prostor a jsou ve venkovských oblastech důležitým partnerem. Stále častěji se lokální organizace na podporu hospodářství rozhodují vybudovat vlastní coworkingový prostor v rámci svých center pro začínající podnikatele a podnikatelky a stávají se tak z partnerů provozovatelů.

Výhody jsou nasnadě – v centrech pro začínající podnikatele a podnikatelky zpravidla bývají k dispozici prostory, které lze využít jinak a rozšířit. Stávající personál má přímý kontakt s cílovou skupinou a tato úzká výměna zkušeností napomáhá tomu, aby se v těchto místech vybudovala odpovídající nabídka. Díky zajištěnému základnímu financování je možné překlenout i delší fáze rozjezdu a coworkingové nabídky netrpí tlakem na maximalizaci zisku. Přesto představují tato

centra stejně jako ve všech komunálních coworkingových konceptech výzvy – především ohledně autenticity, komunity, estetiky a provozu. Centra pro začínající podnikatele a podnikatelky často pocházejí z devadesátých let a stavebně a svou polohou nejsou zrovna předurčena k tomu, aby se sem žádoucí cílová skupina hrnula. Často to jsou průmyslové oblasti na okraji měst a obcí, v nichž se tato centra usídlila – pro urbánně nastavenou coworkingovou scénu to není přirozené prostředí. Nevyužívaný kancelářský prostor se označením „coworkingový prostor“ ještě nestane oblíbeným místem místních začínajících podnikatelů a podnikatelek. Je důležité vytvořit svébytné plochy s vlastní identifikací – ideálně snadno dostupné a nikoli zastrčené ve třetím patře. Vyplatí se investovat do koncepce interiéru od zkušených architektů a nechat si při plánování poradit. Pro komunitní management by měla být vybrána osoba, která ráda navazuje kontakty, má vztah k regionu a v nejlepším případě sama přichází z prostředí začínajících podnikatelů. Při budování důležité základní skupiny uživatelů mohou pomoci kooperace se soukromými iniciativami – jakmile se najdou první pravidelní uživatelé a uživatelky, měli by se podpořit v budování a rozšiřování prostoru a měl by se plánovat společný program akcí.

Profil: Centra pro začínající podnikatele a podnikatelky

Příležitosti

- vhodné formáty akcí a koučinku
- prostory s cenově výhodným nájmem
- blízkost k cílové skupině

Výzvy

- svébytný koncept a značka
- úprava interiéru
- budování komunitního managementu
- nalezení vhodných partnerů

Tip pro zakladatele a zakladatelky

Vlastní coworkingový prostor potřebuje mít srdce a duši. I když se koncept na papíře zdá být jednoduchý, jsou to většinou měkké faktory, které rozhodují o úspěchu a dlouhodobém využívání prostor. Zaměřte se na uživatele a uživatelky a nechte se inspirovat na cestách. Akceptujte jiné standardy a estetické představy. Vyměňte si zkušenosti s kolegy a kolegyněmi z jiných

regionů a nechte si pomoci při plánování, budování a provozu. Investujte dostatek času a energie do obsazení místa komunitního manažera či manažerky jakožto nejdůležitějšího pilíře svého záměru. Nabízejte zajímavé akce, jednodenní lístky a zasedací místnosti, abyste své místo vyzkoušeli a oslovili rozmanitou cílovou skupinu. Může se také velmi vyplatit spolupráce s jinými regionálními coworkingovými prostory, aby se díky rozdělení funkcí vytvořily pro uživatele smysluplné nabídky.



Stará škola Letschin

Společnost na podporu hospodářství STIC Märkisch-Oderland s r.o. přebudovala volné prostory v přízemí svého sídla ve staré škole v obci Letschin na atraktivní

coworkingový prostor. Jako vedoucí projektu a komunitní manažer byl od počátku zapojen do budování prostoru Torsten Kohn, který zná region i potřeby cílové skupiny a nabídky neustále rozšiřuje. K dnešnímu dni otevřela společnost STIC ve východním Braniborsku již třetí coworkingový prostor.

Církve, banky, nádraží – kde by mohl coworking dále růst?

Kromě výše popsaných obchodních modelů existuje široká škála příležitostí, z nichž mohou tato nová místa k práci vzejít, které ale zatím ještě nebyly využity – potenciály se skrývají především v institucích a svazech, které tradičně provozují otevřená místa ve venkovském prostoru a v důsledku demografických změn své prostory často redukuje. Vyplátí se, abychom se tu podívali na aktuální vývoj a projekty v této oblasti.

Církevní společenské domy

Církevní obce vlastní společenské domy, které často bývají využívány jen sporadicky. Idea společenství – komunity, která je zde v popředí, je něčím, co do určité míry coworking a církev spojuje. Výzvou je otázka přístupové bariéry do konfesně zaměřeného prostoru. I přes mnoho kontaktů a úvah zatím v Německu na venkově neexistuje coworkingový prostor, který by byl přičleněn k církvi. V Dolním Sasku se v současné době nachází jeden projekt ve fázi předběžného plánování v kooperaci družstva CoWorkLand s jednou církevní obcí.

Nádraží

Právě malá provinční nádraží bývají často pravým klenotem svých obcí. Mnoho z nich bylo v minulosti již prodáno a změnilo své užívání. Zachovat je jako veřejné místo, které hraje roli v pracovní mobilitě budoucnosti, je nasnadě – Německé dráhy s coworkingem již experimentují pod značkou everyworks na nádražích v centrálních polohách, jako je hlavní nádraží v Berlíně. Švýcarské dráhy SBB šly už o krok dál a uzavřely strategické partnerství s družstvem Village Office s cílem vybudovat v následujících letech regionální coworkingové prostory na šedesáti až osmdesáti malých a středně velkých švýcarských nádražích. Dráhy přitom sdílí cíle družstva zaměřené na obecný užitek: plánovány jsou i možnosti využívání pro místní spolky, skupiny seniorů nebo zajištění stravování a hlídání dětí přes oběd. „Coworking Plus“ má podporovat místní kulturu v budovách, které v posledních letech zčásti byly i prázdné. Jiným příkladem je nádraží Geltendorf v blízkosti Mnichova, na němž se nabídka coworkingových prostor rozvíjí ve spolupráci s družstvem CoWorkLand.

Banky

Zejména družstevní banky se zdají být přirozenými partnery příznivců coworkingu, jelikož družstevní idea je velmi blízká hodnotové základně coworkingu. Není tedy divu, že již existují některé společné projekty provozovatelů a provozovatelek coworkingu a družstevních bank. Příkladem může být BLOK O ve Frankfurtu nad Odrou, který společně vyvinula Sparda-Bank Berlín s berlínským řetězcem coworkingových prostor St. Oberholz, anebo VR Coworking v Tübingenu, který vznikl v kooperaci s coworkingovým prostorem Wexelwirken. Rovněž VReG v Norderstedtu u Hamburku v současné době vyvíjí ve spolupráci s družstvem CoWorkLand eG koncept, díky němuž má celá

síť poboček banky nabízet flexibilní možnost coworkingu a představovat tak novou nabídku pro region. První coworkingový prostor vzniká jako „vlajková loď“ v nové centrále banky v Norderstedtu.

Knihovny

V některých evropských velkých městech (Kolín nad Rýnem, Berlín, Aarhus, Helsinky) už existují velkolepé příklady coworkingových konceptů uvnitř moderních knihoven, z nichž se čím dál více stává tzv. „třetí místo“. Na venkově to lze realizovat obtížněji, protože prostory knihoven bývají velmi omezené. Zde je potřeba vyvíjet nové, chytré koncepty vícenásobného využití prostor, které by umožnily coworking, aniž by narušily čtenářský provoz. CoWorkLand vyvíjí od podzimu 2020 takový koncept jako modelový projekt s městskou knihovnou v Glücksburgu.

Klubovny sportovních organizací

Sportovní organizace na venkově čelí často výzvě, jak dlouhodobě udržet v provozu své klubovny, když už se nevyplátí je pronajímat provozovateli. I zde může coworking představovat zajímavou doplňkovou koncepcí, aby se tyto prostory, které jsou téměř v každé venkovské obci, dále zachovaly a místní obyvatelé je mohli využívat. Koncept pracovat tam, kde člověk sám (nebo jeho vlastní děti) rád tráví i svůj volný čas, může fungovat – to ukázala i pop-upová fáze CoWorkLandu v létě 2020 na jezdecké farmě Mechow. Zde využívali coworkingový prostor s pohledem na koňské výběhy intenzivně ti jezdci a jezdkyňe, kteří měli takovou práci, která jim to umožňuje.

Ve Šlesvicku-Holštýnsku bude v roce 2021 zahájena informační kampaň zemské vlády v kooperaci se zemským sportovním svazem a s družstvem CoWorkLand eG, která má venkovským sportovním klubům přiblížit koncept coworkingu – současně má být s jedním sportovním klubem vyvinut modelový projekt, v němž se sportovní klubovna má stát „uzlem digitálního sportu“, aby si inovativní digitální přístupy mohli vyzkoušet příznivci sportu z širokých řad veřejnosti.

Toto je jistě jen výřez z dalších probíhajících i vznikajících kooperací mezi poskytovateli coworkingu a jinými aktéry tvořícími pevné struktury na venkově. Možností je mnoho a také se o leckterých již uvažuje – coworking v kempech, ve venkovských hostincích, ve správních budovách, v kooperaci s občanskými sdruženími. Příležitosti se nabízejí i všude tam, kde se už jen málo nebo dokonce vůbec nevyužívají dříve velmi frekventované budovy.

Zavírání takových míst je ale často právě pro menší obce ranou, protože tím přicházejí o veřejně přístupná místa coworkingové prostory tak tím, že tato místa zachovávají pro místní společenství, hrají i důležitou strukturní úlohu ve venkovském prostoru.

Seznam pramenů

Všechny internetové prameny byly vyhledány naposledy v říjnu 2020.

Předmluva

(1) Tobias Kremkau (2020).

Neue Orte des Arbeitens. Bertelsmann Stiftung. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Neue_Orte_des_Arbeitens_Korr.pdf

(2) Möbert, Jochen & Schattenberg, Marc (2020).

Arbeitswelt der Zukunft. Ist das Homeoffice wirklich das Ei des Kolumbus? Deutsche Bank Research. Deutschland Monitor. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD000000000512075/Arbeitswelt_der_Zukunft%3A_Ist_das_Homeoffice_wirkli.pdf?&undefined&reaload=DiU~VvF/ZZIorFGDVCXJVs3oVB~eMP-JOfpyov3dtEoj/PYooXvsXTQjxfzc2LphCXmgqMVz/ObQ=

(3) Bertelsmann Stiftung; MÜNCHNER KREIS e.V. & TUM Campus Heilbronn gGmbH (Hg.) (2020).

Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.muenchner-kreis.de/fileadmin/dokumente/_pdf/Zukunftsstudien/2020-07-23_MK_Sonderstudie_Corona_Begleittext_final.pdf

Budoucnost práce už je tu – na venkově!

(1) Henger, Ralph & Oberst, Christian (2019).

Immer mehr Menschen verlassen die Großstädte wegen Wohnungsknappheit. IW-Kurzbericht Nr. 20. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/ralph-henger-christian-oberst-immer-mehr-menschen-verlassen-die-grossstaedte-wegen-wohnungsknappheit-419693.html>

(2) Statistisches Bundesamt (2020).

Strukturen des deutschen Arbeitsmarktes im Lichte der COVID-19-Pandemie. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Arbeitsmarktstrukturen-Covid19.html>

(3) Frankfurter Allgemeine Zeitung (2020).

Deutschland hat eine neue Pendler-Hauptstadt. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mehr-wirtschaft/weite-arbeitswege-zahl-der-pendler-in-deutschland-steigt-16619881.html>

(4) Kreuscher, Daniel (2018).

Glücksatlas: Arbeit und Mobilität im Spannungsverhältnis. Smart Workers - Blog über die Zukunft von Arbeit und Kommunikation. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.smartworkers.net/2018/10/gluecksatlas-arbeit-und-mobilitaet-im-spannungsverhaeltnis/>

(5) Erhardt, Christian (2020).

Massenflucht aufs Dorf? Kommunal. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://kommunal.de/massenflucht-aufs-dorf>

(6) Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2020).

Statistische Berichte. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Statistiken/statistik_SB.asp?Ptyp=700&Sageb=12035&creg=BBB&anzwer=9

(7) Abendzeitung (2019).

Münchner Umland: Dachau wächst am schnellsten. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.abendzeitung-muenchen.de/muenchen/umland/muenchner-umland-dachau-waechst-am-schnellsten-art-472012#:~:text=Münchner%20Umland%20wächst%20weiter&text=In%20München%20stieg%20die%20Zahl,würde%20weitere%20169.000%20Einwohner%20ausmachen>

(8) Abendzeitung (2019).

Münchner Umland: Dachau wächst am schnellsten. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.abendzeitung-muenchen.de/muenchen/umland/muenchner-umland-dachau-waechst-am-schnellsten-art-472012#:~:text=Münchner%20Umland%20wächst%20weiter&text=In%20München%20stieg%20die%20Zahl,würde%20weitere%20169.000%20Einwohner%20ausmachen>

(9) Bockenheimer, Johannes (2020).

Jeder Fünfte pendelt nach Berlin. Der Tagesspiegel. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.tagesspiegel.de/politik/arbeitsweg-jeder-fuenfte-pendelt-nach-berlin/23952720.html>

(10) Experimentierfeld Dorf (2020).

Teilprojekt: Rurbane Landschaften als Projektions- und Handlungsraum einer nachhaltigen Raumentwicklung. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.dorfatlas.uni-halle.de/index.php/projekt/rurbane-landschaften>

(11) Bertelsmann Stiftung; MÜNCHNER KREIS e.V. & TUM Campus Heilbronn gGmbH (Hg.) (2020).

Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.muenchner-kreis.de/fileadmin/dokumente/_pdf/Zukunftsstudien/2020-07-23_MK_Sonderstudie_Corona_Begleittext_final.pdf

(12) Handelsblatt (2020).

Siemens macht Homeoffice für 140.000 Mitarbeiter möglich. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/industrie-siemens-macht-homeoffice-fuer-140-000-mitarbeiter-moeglich/26009230.html?ticket=ST-6703575-Itxop9SC7fhV94hGfGvJ-ap1>

(13) Ernst, Christian (2020).

Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie. Technische Hochschule Köln. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie_corona-homeoffice__2020-04-18.pdf

(14) Rief, Stefan (2020).

Covid-19-Folgen: Jetzt beginnt eine neue Epoche für das Büro. Fraunhofer IAO Social Media. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://blog.iao.fraunhofer.de/covid-19-folgen-jetzt-beginnt-eine-neue-epoche-fuer-das-buero/>

Grafika: Model práce pro širokou veřejnost

(1) Statistisches Bundesamt (2020).

Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen: Deutschland, Jahre, Altersgruppen. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=previous&levelindex=1&step=1&titel=Tabellenaufbau&levelid=1603387749477&acceptscookies=false#abreadcrumb>

(2) Statistisches Bundesamt (2020).

Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen [jeweils im Alter von 15 bis unter 65 Jahren]: Deutschland, Jahre, Geschlecht. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=table&code=12211-0001&bypass=true&levelindex=0&levelid=1603387723876#abreadcrumb>

(3) Statista (2020).

Bildungsstand: Verteilung der Bevölkerung in Deutschland nach beruflichem Bildungsabschluss. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3276/umfrage/bevoelkerung-nach-beruflichem-bildungsabschluss/>

(2) Döring, Nicola & Bortz, Jürgen (2016).

Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Springer-Verlag Berlin/Heidelberg. S. 63.

(3) Döring, Nicola & Bortz, Jürgen (2016).

Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Springer-Verlag Berlin/Heidelberg.

(4) Kluge, Susann (2000).

Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. o. S. In: Forum: Qualitative Sozialforschung.

(5) Kluge, Susann (2000).

Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. In: Forum: Qualitative Sozialforschung.

(6) Döring, Nicola & Bortz, Jürgen (2016).

Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Springer-Verlag Berlin/Heidelberg. S. 544.

(7) Küpper, Patrick & Milbert, Antonia (2020).

Typen ländlicher Räume in Deutschland. S. 87. In: Krajewski, Christian und Wiegandt, Claus-Christian (Hg.): Land in Sicht. Ländliche Räume in Deutschland zwischen Prosperität und Peripherisierung. S. 82 – 99.

(8) Küpper, Patrick und Milbert, Antonia (2020).

Typen ländlicher Räume in Deutschland. In: Krajewski, Christian und Wiegandt, Claus-Christian (Hg.): Land in Sicht. Ländliche Räume in Deutschland zwischen Prosperität und Peripherisierung. S. 82 – 99.

Noví pracovníci a pracovnice venkova 6: Vědci a vědkyně

(1) Oldenburg, Ray (1999).

Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community. New York, Marlowe & Co.

(2) Simons, Harald & Weiden, Lukas (2016).

Schwarmverhalten, Reurbanisierung und Suburbanisierung. In: Informationen zur Raumentwicklung. S. 263 - 273.

Jak zachytit budoucnost - Setup studie

(1) Jessen, Johann (2018).

Leitbilder der Stadtentwicklung. In: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. S. 1399 - 1410.

Noví pracovníci a pracovnice venkova 7: Řemeslníci a řemeslnice

(1) Runst, Petrik & Haverkamp, Katarzyna (2018).

Handwerk im ländlichen Raum. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://goescholar.uni-goettingen.de/bitstream/handle/1/15240/1/fh%20gbh-22%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Noví pracovníci a pracovnice venkova 8: Ajťáci

(1) Foertsch, Carsten (2017).

The Members: Who Works in Coworking Spaces? deskmag. Vyhledáno:22.10.2020 na <http://www.deskmag.com/en/members-of-coworking-spaces-demographics-statistics-global-survey-coworkers-research-2017>

Sítě a prstence satelitů – organizační formy coworkingu na venkově

(1) Immobilienmanager (2018).

Studie: Mehr als 500 Coworking-Spaces in Deutschland. Vyhledáno:22.10.2020 na <https://www.immobilienmanager.de/studie-mehr-als-500-coworking-spaces-in-deutschland/150/59433/>

Noví pracovníci a pracovnice venkova 9: Kreativci

(1) Merkel, Janet (2017).

Richard Florida: The Rise of the Creative Class. S. 72. In: Eckhardt, Frank (2017). Schlüsselwerke der Stadtforschung. Wiesbaden, Springer. 69 bis 90.

(2) Mörgenthaler, Lutz & Engstler, Martin (2018).

Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum: Kommunikationskonzept und Förderansätze. Situation und Potenziale von Coworking zur Förderung der Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum in Baden-Württemberg. Hochschule der Medien, Stuttgart. S. 2. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.mfg.de/files/03_MFG_Kreativ/PDF/190111-Studie-Kreativwirtschaft-KWiLR_2_Engstler_Moergenthaler_Pepler.pdf

(2) Mörgenthaler, Lutz & Engstler, Martin (2018).

Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum: Kommunikationskonzept und Förderansätze. Situation und Potenziale von Coworking zur Förderung der Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum in Baden-Württemberg. Hochschule der Medien, Stuttgart. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.mfg.de/files/03_MFG_Kreativ/PDF/190111-Studie-Kreativwirtschaft-KWiLR_2_Engstler_Moergenthaler_Pepler.pdf

Noví pracovníci a pracovnice venkova 12: Zájemci

(1) Neu, Claudia (o. J.).

Soziale Orte, dynamische Prozesse. Programm „TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel“. o. S. Vyhledáno:22.10.2020 na https://www.trafo-programm.de/1988_themen/2744_begegnungsorte/2782_soziale-orte-dynamische-prozesse

(2) Arndt, Moritz et al. (2020).

Soziale Orte. Ein Konzept zur Stärkung lokalen Zusammenhalts. Friedrich Ebert Stiftung. S. 8. Vyhledáno:22.10.2020 na <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/16772.pdf>

(3) Arndt, Moritz et al. (2020).

Soziale Orte. Ein Konzept zur Stärkung lokalen Zusammenhalts. Friedrich Ebert Stiftung. Vyhledáno:22.10.2020 na <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/16772.pdf>



Impresum

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Odpovědná osoba

Dr. Alexandra Schmied

Autoři a autorky

Ulrich Bähr, Juli Biemann und Jule Lietzau (CoWorkLand eG)
Philipp Hentschel (Netzwerk Zukunftsorte e.V.)

Editorka

Bettina Liebler – textwerk-liebler.de

Layout & design

Jan Rost – iamjnrst.de

DOI

10.11586/2020076

Lizenz



Dílo „Coworking ve venkovském prostoru“ je chráněno
licencí Creative Commons Namensnennung 4.0 Inter-
national (CC BY-SA 4.0). Detaily licence najdete na [https://
creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Prosinec 2020

Překlad do češtiny (2021)

Mgr. Petra Sochová

Publikace neprošla jazykovou korekturou.

Adresa | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Dr. Alexandra Schmied
Senior Project Manager
alexandra.schmied@bertelsmann-stiftung.de

CoWorkLand eG
Heiligendammer Straße 15
24105 Kiel
Ulrich Bähr
výkonný člen představenstva
ulrich@coworkland.de

www.bertelsmann-stiftung.de