



Hotelier
8952 Schlieren
044/ 733 39 99
www.hotelier.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 7'756
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 571.264
Abo-Nr.: 1092015
Seite: 22
Fläche: 81'554 mm²

Brigitte Küng (HTW Chur) über das Projekt «Mitarbeiter-Sharing» Im Sommer am See, im Winter im Schnee



« 79 PROZENT DER
MITARBEITENDEN STEHEN
DEM ARBEITSMODELL
MITARBEITER-SHARING
POSITIV GEGENÜBER UND
KÖNNEN SICH VORSTELLEN,
SELBER DAVON ZU
PROFITIEREN. »

BRIGITTE KÜNG



Hotelier
8952 Schlieren
044/ 733 39 99
www.hotelier.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 7'756
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 571.264
Abo-Nr.: 1092015
Seite: 22
Fläche: 81'554 mm²

Spannende Perspektiven für die Mitarbeitenden und bessere Karten auf dem Arbeitsmarkt für die Saison-Hotellerie: eine Utopie? Nicht, wenn man für innovative Lösungen bereit ist! Die Stichworte lauten: Kooperation anstatt Alleingang, Zusammenarbeit bezüglich Mitarbeitenden anstatt Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Hotels aus Sommer- und Winterferienorten der Schweiz kooperieren und teilen sich ihre Saison-Mitarbeitenden: Im Sommer am See, im Winter im Schnee – die Mitarbeitenden wechseln zwischen den schönsten Landesteilen hin und her. Die Arbeitgeber verständigen sich über verschie-

dene Eckpunkte, zum Beispiel über das Übertrittsdatum im Frühjahr, über die gezielte Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden über mehrere Saisons hinweg, über Lohn und Lohnentwicklung usw. Die Hoteliers schaffen dank diesen Kooperationen neue Anstellungsformen, steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber und zeigen ihren Mitarbeitenden Perspektiven über mehrere Saisons und über zwei Betriebe hinweg auf. So weit die Vision – doch wie sieht es in der Praxis aus?

In der Schweizer Ferien-Hotellerie gibt es einen harten Kampf um die besten Mitarbeitenden. Betriebe mit vorwiegend Saisonstellen haben einen grossen Nachteil gegenüber solchen mit Ganzjahresstellen. Aus der Sicht von qualifizierten Mitarbeitenden sind Saisonstellen vielfach eher unattraktiv: Die Unsicherheiten bezüglich Einkommen und beruflicher Weiterentwicklung sind genau so hoch wie die Ansprüche an die persönliche Flexibilität der Mitarbeitenden. Gute

Angestellte sind kaum über mehrere Saisons zu halten. Die Saisonalität hat für die Ferien-Hotellerie massive betriebs-

wirtschaftliche Folgen: Die kurzen Anstellungsverhältnisse führen zu enormen Kosten durch die immer neue Rekrutierung und Einarbeitung von Mitarbeitenden. In anderen Branchen schätzt man, dass die Fluktuationskosten pro Mitarbeiter bei mehreren zehntausend Franken liegen. Diese sind aber gut versteckt, denn die direkten Kosten der Personalsuche und -auswahl sind bedeutend kleiner als die indirekten, verdeckten Kosten, die beispielsweise durch Einarbeitung oder durch Wissensabfluss von austretenden Mitarbeitenden entstehen. Es spielen aber nicht nur finanzielle, sondern auch qualitative Gründe eine Rolle: Das Know-how und die Vertrautheit mit den Gästen und dem Betrieb

sind oft unersetzliche Eigenschaften von langjährigen Mitarbeitenden.

Genau diese Überlegungen haben dazu geführt, dass die eingangs beschriebene Vision kein Wunschdenken bleibt, sondern in einem realen Projekt namens «Mitarbeiter-Sharing» derzeit umgesetzt wird. Die Idee ist so einleuchtend wie einfach: Saisonal geprägte Hotel- und Gastronomie-Betriebe aus Sommer- und Winterregionen der Schweiz wollen sich künftig Saison-Mitarbeitende teilen und schaffen so neue, attraktive Arbeitsmodelle nach dem Motto «Im Sommer am See, im Winter im Schnee».

Damit soll die Mitarbeiterbindung gesteigert und sollen die Nachteile von Saisonstellen kompensiert werden. Seit Anfang 2015 arbeiten 19 renommierte und innovative Unternehmen aus Hotellerie und Gastronomie mit insgesamt 44 Betriebsstätten tatkräftig am Pilotprojekt Mitarbeiter-Sharing mit. Die teilnehmenden Betriebe sind gemeinsam verantwortlich für rund 1300 Saisonstellen und 1000 Ganzjahresstellen. Sie weisen eine Bruttolohnsumme von insgesamt über 100 Millionen Franken aus. Die



Hotelier
8952 Schlieren
044/ 733 39 99
www.hotelier.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 7'756
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 571.264
Abo-Nr.: 1092015
Seite: 22
Fläche: 81'554 mm²

Projektleitung liegt bei der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur, wo das Schweizerische Institut für Entrepreneurship als Innovationsspezialistin mit dem Institut für Tourismus und Freizeit kooperiert. Mit dabei sind mit Hotelleriesuisse Graubünden und Ticino auch die Branchenverbände der hauptsächlich vertretenen Kantone. Ebenso involviert sind die Wirtschaftsförderung sowie die Arbeitsämter aus Graubünden und dem Tessin.

Die kooperierenden Betriebe sind saisonal geprägte Häuser, vornehmlich aus den beiden erwähnten Kantonen. Verbindend wirkt auch das Bewusstsein, durch Kooperation beim Thema Saisonarbeitskräfte mehr erreichen zu können als im Alleingang. Deshalb sind die Partner bereit, auch neue, unkonventionelle Wege zu gehen. Corinne Denzler, Generaldirektorin der Tschuggen Hotel Group mit Häusern in Ascona, St. Moritz und Arosa ist eine der Projektpartnerinnen: «Wir glauben, dass eine solche Kooperation eine Win-win-Situation sein kann, von der alle profitieren – wir als Tschuggen-Gruppe, unsere Partner-Hotels, aber auch die Mitarbeitenden.» Sie ist überzeugt, die Attraktivität als Arbeitgeber durch gute Partnerschaften noch weiter steigern zu können. Auch Franziska Rechsteiner, Human Resources Manager des «Castello del Sole» in Ascona, setzt grosse Hoffnungen in das gemeinsame Vorhaben: «Das Projekt Mitarbeiter-Sharing ist für uns zukunftsweisend.»

Doch nicht nur die grossen, bekannten Betriebe, wie die «Weisse Arena Gruppe» in Laax, das «Badrutt's Palace» in St. Moritz oder die «Tschuggen Hotel Group» engagieren sich für das Projekt, sondern auch kleine, feine Unternehmen, wie etwa das Maiensäss-Hotel «Guarda Val» in Sporz/Lenzerheide/GR oder das «Boutique-Hotel La Rocca» in Ronco/Ascona. In kleinen Betrieben ist eine interne Personalentwicklung nur beschränkt möglich. Dieser Nachteil kann durch geeignete Kooperationen kompensiert werden. Ein Arbeitsplatz an zwei Standorten ist gerade für junge Mitarbeitende sehr interessant, können sie doch Erfahrungen in zwei Unternehmen sammeln und sich über zwei Betriebe und mehrere Saisons hinweg beruflich weiterentwickeln. Mitarbeitende im Saison-Tourismus sind oft jung und ungebunden. Bei der «Weissen Arena Gruppe» in Laax sind zum Beispiel zwei Drittel der Saisoniers im Bereich Gastronomie und Beherbergung unter



Hotelier
8952 Schlieren
044/ 733 39 99
www.hotelier.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 7'756
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 571.264
Abo-Nr.: 1092015
Seite: 22
Fläche: 81'554 mm²

30 Jahre alt. Viele Saisonangestellte sind darum sehr flexibel und bereit, an verschiedenen Orten zu arbeiten und etwas Neues auszuprobieren. In der ersten Projektphase lag der Fokus ganz auf den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Denn das Vorhaben kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeitenden für die Idee des «Mitarbeiter-Sharings» empfänglich sind. Das Projekt-Team hat deshalb zahlreiche Interviews und eine quantitative Befragung durchgeführt, um die Sorgen, Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden genauer kennenzulernen. Das wichtigste Resultat der Befragung von rund 150 Mitarbeitenden: 79 Prozent stehen dem Arbeitsmodell Mitarbeiter-Sharing positiv gegenüber und können sich vorstellen, selber davon zu profitieren. Zudem begrüßen es die Mitarbeitenden, wenn ihre Arbeitgeber mit spannenden Partnern kooperieren und sich ihnen dadurch neue berufliche Perspektiven eröffnen. Das Beispiel des «Waldhotels» in Davos

bestätigt, dass sich deutlich mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden für eine Kombinationsstelle in zwei Betrieben an zwei Standorten interessieren könnte: Das Direktorenpaar Bardhyl Coli und Maria Redlich führt seit diesem Jahr parallel zwei unabhängige Betriebe – das «Hotel Vitznauerhof» im Sommer und das «Waldhotel Davos» im Winter. 70 Prozent der bestehenden Crew haben den Wechsel von Davos in das «Hotel Vitznauerhof» am Vierwaldstättersee im Frühling 2015 erstmals mitgemacht und ziehen ein positives Fazit. Eine Mitarbeiterin meinte, dass sich ihr Job eher wie eine Ganzjahresstelle anfühle, nur dass es mehr Abwechslung gebe. Sie habe eine Ganzjahresstelle gesucht und diese gewissermassen auch gefunden – einfach an zwei Standorten. Diese Aussage lässt hoffen, dass sich künftig durch die neuen Mitarbeiter-Sharing-Arbeitsmodelle nebst den bisherigen Saisoniers auch Fachkräfte gewinnen lassen, die eigentlich Ganzjahresstellen bevorzugen.

Wie geht es weiter? Zusammen mit der Projektgruppe werden derzeit Massnahmen und Aktivitäten in verschiedenen Dimensionen entwickelt: Angebotsentwicklung für Mitarbeitende sowie Kommunikation zwischen den Projektpartnern, Kommunikation mit den Mitarbeitenden, Ausar-

beitung von Rahmenverträgen sowie Harmonisierung von politischen Rahmenbedingungen für die Anstellungen von Fachkräften in der Saison-Hotellerie und -gastonomie. Mitarbeiter-Sharing ist derzeit ein Pilot-Projekt und auf die teilnehmenden Häuser beschränkt. Sobald die geplanten Instrumente zur Verfügung stehen, soll es für weitere interessierte Hotel-Betriebe möglich sein, der Kooperationsgemein-

schaft beizutreten und von den Vorteilen des Sharings zu profitieren. **H**

DIE AUTORIN Brigitte Küng ist Betriebsökonomin und Projektleiterin am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. Themenschwerpunkte ihrer Arbeit bewegen sich am Schnittpunkt von Innovation, Tourismus und Regionalentwicklung. In dieser Funktion leitet sie das Projekt Mitarbeiter-Sharing in enger Zusammenarbeit mit Fabienne Schläppi vom Institut für Tourismus und Freizeit der HTW Chur. Zudem ist Brigitte Küng für das KMU-Zentrum Graubünden verantwortlich. Dort unterstützt sie Unternehmen bei Fragen rund um Firmengründung, Finanzierung, Strategie und die Realisierung von Innovationen.
brigitte.kueng@htwchur.ch

«WIR GLAUBEN, DASS EINE SOLCHE KOOPERATION EINE WIN-WIN-SITUATION SEIN KANN, VON DER ALLE PROFITIEREN – WIR ALS TSCHUGGENGRUPPE, UNSERE PARTNER-HOTELS, ABER AUCH DIE MITARBEITENDEN.»

BRIGITTE KÜNG