

Schlussbericht gefördertes Forschungsprojekt

Projekt Titel: Potenzialanalyse von branchenübergreifenden Personal-Sharing-Lösung

Abteilung/ Fachbereich FHGR: Schweizerische Institut für Entrepreneurship (SIFE)

Antrag bewilligt: 12. Dezember 2017

Gesprochener Förderbetrag: CHF 45'000.-, davon CHF 22'500.- NRP-Beitrag (18.1.2018)

Projektleitung/ Projektverantwortung:

Schillo, Katrin, 081 286 34 37/ 076 712 13 03, Katrin.Schillo@fhgr.ch (seit 1.2.2019), Küng, Brigitte (bis 31.1.2019)

Projektteam: Küng, Brigitte, FHGR; Hässig, Gian-Andri, FHGR; Schillo, Katrin, FHGR

Kooperationspartner: Züllig-Landolt, Claudia (Präsidentin, Verein Mitarbeiter-Sharing); Zahnder, Esther (Repower AG), Giorgetta, Paolo (AWT)

Geplante Laufzeit des unterstützten Projektes: 1.1.2018 - 31.12.2019

1) Management Summary:

a) Projekt Ziele laut Antrag sowie geplantes/r Vorgehen/ Ansatz:

Projektziel war es, in einem 3-teiligen Forschungsprozess die verschiedenen Perspektiven im saisonalen Personalmanagement zu beleuchten und so das Potenzial für eine branchenübergreifende Personal-Sharing-Lösung zu beurteilen. In **einem ersten Schritt** wurde eine Potenzialanalyse auf Basis der Arbeitslosenzahlen vorgenommen, um die relevanten Berufsgruppen, (Nischen-)Branchen und Regionen zu identifizieren, in denen saisonal Schwankungen erkennbar sind. Diese Ergebnisse wurden mit Arbeitsmarktexperten diskutiert und bildeten die Grundlage für die Auswahl der weiteren Interviewpartner. In einem **zweiten Schritt** erfolgte die Durchführung der Interviews mit den identifizierten Unternehmen mit saisonalen Schwankungen (vom Energieversorger, über Bauunternehmen, bis zur Skischule), hier wurden Chancen und Risiken aus wirtschaftlicher Sicht beleuchtet. Parallel dazu erfolgte die **dritte Analyse**, zur Attraktivität von saisonalen Anstellungen aus Sicht von Arbeitnehmenden, insbesondere der Generation Y. Ergänzend zur geplanten Literaturanalyse wurde noch eine online-Umfrage mit 152 Teilnehmenden durchgeführt, um die besonderen Bedürfnisse von saisonalen Mitarbeitenden direkt abzufragen.

Der Abschluss des Projektes war auf Ende 2019 geplant, aufgrund des Weggangs der Projektleiterin und der Umbesetzung der Projektmitarbeitenden kam es zu Verzögerungen im Projektlauf. So wurde zunächst die Verlängerung der Projektlaufzeit auf Frühjahr 2020 genehmigt und dann Corona-bedingt auf Ende 2020.

b) Konkrete Ergebnisse/ Resultate:

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse machen deutlich, dass die saisonalen Schwankungen in den betroffenen Branchen annähernd zeitgleich stattfinden. Einzige Ausnahme bildet die Tourismusbranche. Da ein Personal-Sharing innerhalb dieser «wetterabhängigen» Branchen nicht möglich ist, muss eine branchenübergreifende Lösung gefunden werden. Jedoch hat sich auch gezeigt, dass es neben dem Wintertourismus keine Branche gibt, deren Höhepunkt im Winter liegt.

Im Forschungsprojekt wurde bewusst ein diverses Sample gewählt. Dies hat einen Fallstudien-Charakter zur Folge, wodurch Tendenzen aufgezeigt werden können, die Ableitung konkreter Anforderungen ist hingegen nicht möglich.

Eine Möglichkeit zum branchenübergreifenden Personal-Sharing stellt die im August 2018 am Markt lancierte Saisonstellenplattform «jobs2share.ch» dar. In Anbetracht der aktuellen Situation (Covid) müsste die wirtschaftliche Entwicklung der Tourismusbranche zunächst genauer beobachtet und Investitionen für nötige Erweiterung der Plattform analysiert werden.

2) Detaillierte Projektbeschreibung:

- a) **Projektteam:** Küng, Brigitte, FHGR, SIFE, Dozentin, Projektleiterin/Leitung, hat zum 15.2.2019 die FHGR verlassen; Hässig, Gian Andri, FHGR, bis Juli 2019 ZVM, seitdem Studienleiter Sportsmanagement (ZBW); Schillo, Katrin, FHGR, SIFE, Projektleiterin (WiMa III), Projektmitarbeiterin, zum 1.2.2019 Projektleitung übernommen.
- b) **Kooperationspartner:** Verein Mitarbeiter-Sharing: Krähenmann, Marcel (Präsident bis 29.1.2019), Züllig-Landolt, Claudia (Präsidentin seit 29.1.2019); Repower AG: Zahnder, Esther (HR Specialist); AWT: Giorgetta, Paolo (Leiter Standortentwicklung Industrie)
- c) **Projekthintergrund:** In Graubünden sind vor allem Hotellerie und Gastronomiebetriebe von Saisonalität betroffen. Aus den Erfahrungen des Projektes «Mitarbeiter-Sharing im Saisontourismus» hat sich gezeigt, dass neben diesen verschiedene, weitere Nischenbranchen und Berufsgruppen betroffen sind. Aufgrund der schwankenden Auslastung sind diese Unternehmen oftmals nicht in der Lage, all ihre Mitarbeitenden ganzjährig anzustellen. Entsprechend schwierig ist es für die Betriebe geeignetes Personal zu finden und es langfristig zu binden.
- d) **Projektziele:** Ziel des Projektes war es die Realisierbarkeit einer branchenübergreifenden Lösung für Unternehmen mit saisonalen Schwankungen im Bereich von Personal-Sharing-Arbeitsmodellen zu prüfen. Eine solche Lösung könnte Unternehmen, helfen deren spezifische Herausforderungen mit der Saisonalität (fehlende Attraktivität im Vergleich zu Ganzjahresstellen, erschwerte Rekrutierung von Fachkräften und Spezialisten sowie Mitarbeiterbindung, hohe Fluktuation, Qualitätsprobleme aufgrund fehlender personeller Kontinuität) zu bewältigen. Hierzu mussten zunächst Wissenslücken geschlossen werden.
Auf Basis der Arbeitslosenzahlen hat die Potenzialanalyse empirische Erkenntnisse geliefert, welche Branchen in welchen Regionen von saisonalen Schwankungen betroffen sind. Zur Validierung wurden die Ergebnisse mit Arbeitsmarkt-Experten diskutiert.
Basierend auf den Erkenntnissen wurden die Interviewpartner für die Chancen- und Risikoanalyse ausgewählt. Ziel war es die Sicht der Unternehmen zu erfassen, um deren Motive und Ängste in Bezug auf branchenübergreifende Sharing-Arbeitsmodelle zu erkennen. Zudem sollten die für Unternehmen relevanten Merkmale einer solchen Lösung identifiziert werden (bspw. zeitlich: saisonal, monatsweise oder tageweise usw.).
Mittels Literaturanalyse wurden zudem die Bedürfnisse der Generation Y abgeleitet und Trends identifiziert. Diese wurde mit den Informationen aus den Interviews abgeglichen und durch eine online-Umfrage unter saisonalen Mitarbeitenden zu deren speziellen Bedürfnissen ergänzt.
- e) **Projektverlauf/ Vorgehen/ Termine:** Die einzelnen Schritte des Projektverlaufs konnten wie geplant durchgeführt werden. Mit der **Analyse (1) der Arbeitslosenzahlen** (Analyse-Zeitraum: 1.1.2014 bis 31.12.2017) wurde mit dem Projektstart begonnen. Die erste Validierung mit SECO-Experten erfolgte Anfang Mai 2018, eine weitere mit Experten einer Stellenbörse im Juni 2018. Die **10 Interviews (2)** wurden zwischen Juni 2018 und Mai 2019, vor Ort oder per Telefon durchgeführt. Das Interviewsample wurde bewusst divers gewählt umfasste die identifizierten Branchen, vom Energieversorger, über Bauunternehmen, Detailhandel, Gartenbau, Skischule, Bergbahnen bis zu Gastronomie und Hotellerie.
Parallel dazu erfolgte die **Literaturanalyse (3)**. Dabei zeigte sich, dass es keinerlei Hinweise in Bezug auf saisonale Beschäftigung zu finden waren. Entsprechend wurde im Herbst 2019 entschieden eine online Befragung durchzuführen, um die besonderen Bedürfnisse von saisonalen Mitarbeitenden zu identifizieren.
Die Wechsel der Mitarbeitenden im Projekt haben zu starken zeitlichen Verzögerungen geführt, zudem hat sich aufgrund der Corona-Krise der Start der Umfrage nochmals verzögert, diese wurde im Juni 2020 abgeschlossen. Der abschliessende Workshop findet im Rahmen der GV des Vereins Mitarbeiter-Sharing im Januar 2021 in St. Moritz statt.

3) Resultate/ Ergebnisse:

Die **Potenzialanalyse (1)** hat ergeben, dass saisonale Schwankungen vor allem in den klassischen «wetterabhängigen» Branchen zu finden sind. Hierzu gehört die Baubranche (NOGA 41, 42&43), Land und Forstwirtschaft sowie Garten- und Landschaftsbau (01, 02&81). Diese sind über alle Regionen der Schweiz zeitlich annähernd gleich. Ausreisser in der Intensität bildet bspw. die Landwirtschaft im Wallis (Weinbau). Dies zeigt deutlich, dass ein Sharing von Mitarbeitenden zwischen den Regionen nicht möglich sein wird. Andere Branchen «schwingen» in der Saisonalität mit dem Tourismus (55&56) mit. Dazu zählt die Transportbranche (49&52) sowie der Handel (46&47). Im Tourismus konnte im Gegensatz zu den «wetterabhängigen» Branchen, zeitlich gegenläufig Saisons zwischen den Regionen festgestellt werden. So verzeichnen die Kantone BE, VS und GR eine starke Wintersaison, hingegen TI und LU eine starke Sommersaison. Hier würde Potenzial zum Austausch Mitarbeitenden innerhalb der Branche bestehen. Die Idee konkrete Anforderungsprofile aus der Branchenanalyse abzuleiten, musste aufgrund fehlender Daten verworfen werden. Berufsgruppen können nicht eindeutig Branchen zugeordnet werden. In den **Interviews (2)** zeigte sich ein widersprüchliches Bild. Grundsätzlich sind alle Unternehmen von der Idee zu kooperieren sowie von Sharing-Modellen begeistert. Jedoch geben die Unternehmen aus «wetterabhängigen» Branchen zu bedenken, dass schweizweit alle zeitgleich Mitarbeitende benötigen und insbesondere im Wettbewerb um Fachkräfte stehen. Zur Abdeckung der Spitzen werden hierzu häufig Temporärbüros als sinnvoll erachtet. Bezüglich der Anforderungen an die benötigten saisonalen Mitarbeitenden, ist aufgrund des kleinen und diversen Samples keine Verallgemeinerung möglich. Allerdings war festzustellen, dass fast alle Betriebe Fachkräfte, wie Angelernte mit saisonalen Verträgen anstellen. Abschliessend wurde festgestellt, dass von vielen Unternehmen kreative Lösungen gefunden werden, um wertvolle Mitarbeitende zu halten und ihnen eine Ganzjahresperspektive zu bieten (bspw. privat finanzierte Ausgleichszahlungen). Aus der **Literaturanalyse (3)** ergab sich eine grosse Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen der Generation Y und den Anforderungen der Unternehmen mit saisonalen Schwankungen. Hohe Arbeitsbelastung in der Hochsaison und arbeiten unter grossem zeitlichem Druck, treffen auf das Bedürfnis nach grosser Flexibilität, angenehmem Arbeitsklima, Sicherheit und einer hohen Vergütung. Die online-Umfrage lieferte erklärende Beispiele, wo Mitarbeitende saisonale Anstellungen bewusst für ihre Work-Life-Balance nutzen und nach in einer arbeitsreichen Saison, in der Folgesaison «Ferien» machen.

4) Schlussfolgerungen/ Synthese:

Das Forschungsprojekt hat mit einem bewusst diversen Sample, die gesamte Bandbreite der Bedürfnisse von Unternehmen mit saisonalen Schwankungen aufgezeigt. Eine Verallgemeinerung bzgl. konkreter Anforderungen ist deshalb nicht möglich. Zudem zeigt sich, dass selbst innerhalb eines Unternehmens nicht «der Saisonmitarbeiter» definiert werden kann. Vom Facharbeiter, der in der Region lebt und verankert ist, über den «Aussteiger» aus der Stadt, bis hin zum traditionellen Saisonier, müssen verschiedenste Mitarbeitenden-Bedürfnisse bedient werden. Um die Vielschichtigkeit der Saisonunternehmen und ihre Anforderungen abbilden zu können, müsste eine ergänzende grossangelegt quantitative Studie durchgeführt werden.

Branchenlösungen sind für Branchen mit längerem und synchronem Saisonverlauf ungeeignet. Branchenübergreifende Lösungen sind zwingend notwendig. Jedoch nur die Tourismusbranche, genauer der Wintertourismus, konnte als gegenläufig zu den anderen Branchen mit saisonalen Schwankungen identifiziert werden. Plattformen, wie das Saisonstellenportal «jobs2share.ch», könnte von Mitarbeitenden aus den landwirtschaftlichen und Bau-Branchen genutzt werden, um eine Anstellung zur Überbrückung des Winters zu finden. Allerdings müssten sie flexible in der Standortwahl sein, da sich der starke Wintertourismus auf wenige Regionen der Schweiz beschränkt (BE, GR & VS).

Der Verein Mitarbeiter-Sharing wird die Ergebnisse des Projektes im Rahmen der weiteren strategischen Entwicklung der Plattform jobs2share.ch einfließen lassen.

5) Kosten/ Finanzen Überblick über das Gesamtprojekt:

Einnahmen	CHF 45'000.-
Beitrag Förderverein	CHF 22'500.-
Beitrag AWT (NRP-Beitrag)	CHF 22'500.-
Ausgaben	CHF 45'000.-
AP1: Potenzialanalyse	CHF 12'000.-
AP2: Chancen- und Risikoanalyse	CHF 15'000.-
AP3: Literaturanalyse plus online Umfrage	CHF 11'000.-
AP4: Gegenüberstellung der Erkenntnisse	CHF 5'000.-
AP5: Publikationen	CHF 2'000.-

a) Einnahmen:

Vom Förderverein wurde am 12. Dezember 2017 insgesamt ein Projektbudget von CHF 45'000.- genehmigt. Gemäss der Auflage wurde eine Unterstützung des Projektes durch einen NRP-Beitrag beim AWT am 12. Januar 2018 beantragt. Gemäss Amtsverfügung vom 18. Januar 2018 wurden vom AWT CHF 22'500.- gewährt. Die Projektschuldensumme belief sich somit auf insgesamt CHF 45'000.-, wovon jeweils 50% durch den Förderverein und das AWT gedeckt werden. Bislang wurden weder vom Förderverein noch vom AWT Mittel ausgezahlt. Der Verein Mitarbeiter-Sharing hat das Projekt mit ca. 50 Arbeitsstunden unterstützt, zudem werden die Kosten für den Abschlussworkshop übernommen.

b) Ausgaben:

Die Ausgaben im Projekt belaufen sich ausschliesslich auf interne Personalkosten. Es wurden insgesamt CHF 45'000.- verbucht.

c) Kostenstand:

Das Projekt konnte, trotz zeitlicher Verzögerungen, wie geplant durchgeführt werden, weshalb es zu keinem Fehlbetrag im Gesamtprojekt kommt. Der Förderverein wird um die Ausschüttung des gesprochenen Betrags in Höhe von CHF 22'500.- gebeten.

6) Erfolgte Publikationen:

Jobs2share.ch (2020): Mitarbeiter-Sharing: Gemeinsam der Krise trotzen! In Baizer.ch, Ausgabe 97 (August 2020), S. 13.

Geplante Publikationen:

Schillo, K., Hässig, G.A. & Rohrer, E. (2021): Potenzialanalyse von branchenübergreifenden Personal-Sharing-Lösungen – FHGR Forschungsbericht.