



## Schlussbericht gefördertes Forschungsprojekt

**Projekt Titel:** Mitarbeiter-Sharing

**Abteilung/ Fachbereich HTW:** SIFE / ITF/ ZWF

**Antrag bewilligt:** Dezember 2014

**Gesprochener Förderbetrag:** 45'000.- CHF

**Projektleitung/ Projektverantwortung:**

Brigitte Küng, Projektleiterin, Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE)

Tel. 081 286 24 06, Mobiltelefon: 076 341 70 59, Email: brigitte.kueng@htwchur.ch

**Projektteam:** Prof. Dr. Silvia Simon (+), Fabienne Schläppi

**Kooperationspartner:** hotelleriesuisse Graubünden, hotelleriesuisse Ticino, diverse Hotelbetriebe gem. Liste (Anhang)

**Geplante Laufzeit des unterstützten Projektes:** Januar – Dezember 2015

### 1) Management Summary:

Gemeinsam mit führenden Unternehmen aus Hotellerie und Gastronomie sollen Lösungen ausgearbeitet und implementiert werden, welche die Kooperation von Betrieben aus Graubünden und dem Tessin bezüglich Saisonmitarbeitenden ermöglichen. Aufgrund der entgegengesetzten Saisonalität der beiden Kantone besteht eine ideale Ausgangslage. Die Zusammenarbeit von Betrieben ermöglicht es, Saisonmitarbeitenden Ganzjahresstellen anzubieten. Damit kann eine stärkere Mitarbeiterbindung erreicht werden. Dies geht einher mit erheblichen Kosteneinsparungen (Aufwand für Rekrutierung, Einarbeiten, usw. wird reduziert) und einer konstanteren Qualität. Damit zielt das Projekt auf zentrale Herausforderungen der Gastronomie und Hotellerie ab: der Mangel an geeignetem Personal und Rentabilitätsprobleme. Der erste Schritt des Projekts, welches über den Förderverein finanziert werden soll, schafft eine Wissensbasis, indem die Bedürfnisse der Branchenakteure aus Graubünden und dem Tessin und deren Saisonmitarbeitenden, systematisch erfasst und ausgewertet werden. Aufbauend darauf werden in weiteren Schritten konkrete Lösungen realisiert, welche das „Mitarbeiter-Sharing“ zwischen Betrieben erst ermöglichen.

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

In der ersten Etappe des Projekts, welche durch den Förderverein der HTW Chur finanziert war, wurde eine Bedürfnis- und Potentialanalyse durchgeführt. Dies beinhaltete a) die Befragung von Mitarbeitenden über ihre Bedürfnisse bezüglich Saisonstellen bzw. ihre Einstellung gegenüber dem Arbeitsmodell „Mitarbeiter-Sharing“. Damit wurde festgestellt, wie gross seitens der Mitarbeitenden das Bedürfnis nach einem solchen Arbeitsmodell ist und welche Faktoren bei der Suche nach einer Saisonstelle von besonderer Bedeutung sind. Und b) wurde die Seite der Arbeitgeber – also der Hoteliers und Gastronomiebetreiber – befragt, um mögliche Umsetzungen, Herausforderungen und Chancen zu identifizieren. Damit wurde ein wichtiges Fundament für die weitere Umsetzung des Projekts geschaffen.

Die Befragung der Mitarbeitenden geschah einerseits quantitativ: Bei der Weissen Arena Gruppe konnten Mitarbeitenden mittels Fragebogen befragt werden. Zudem wurden über 30 Interviews mit Mitarbeitenden aus dem Tessin und Graubünden sowie aus verschiedenen Berufsgruppen (Köche, Servicefachangestellte, Rezeptionistinnen, Spa-Mitarbeiterinnen) aus verschiedenen Häusern im Tessin und Graubünden durchgeführt.

Zusätzlich wurde mit allen Partnern (19 Betriebe mit rund 50 Betriebsstätten aus vorwiegend Graubünden und dem Tessin) mind. ein vertieftes Gespräch geführt. Unser Ansprechpartner waren jeweils die Personalverantwortlichen oder die Direktoren bzw. Inhabern des Betriebs. Das Ziel dieser Gespräche war, Chancen, Herausforderungen und



Potentiale auszuloten und die Aussagen der Arbeitgeber mit jenen der Mitarbeitenden vergleichen zu können.

- b) Konkrete Ergebnisse/ Resultate:** Die Resultate der Befragungen wurden ausgewertet und in der Broschüre „Mitarbeiter-Sharing im Saisontourismus: Im Sommer am See, im Winter im Schnee“ zusammengefasst. Diese Publikation wird separat zur Verfügung gestellt.

## 2) Detaillierte Projektbeschreibung:

Im alpinen Tourismus, der von einer starken Saisonalität geprägt ist, kämpfen viele Hotels und Gastronomiebetriebe sowie weitere touristische Leistungsträger, wie z.B. Bergbahnen, mit einem dauernden Mitarbeitermangel: Das Rekrutieren von geeigneten Fachkräften gestaltet sich schwierig. Aufgrund der Saisonalität, welche oft mit einer längeren Betriebspause im Jahr oder zumindest mit einem stark schwankenden Personalbestand einhergeht, ist es schwierig, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, da Ganzjahresstellen nur vereinzelt geboten werden können. Das immer neue Rekrutieren und Einarbeiten von Mitarbeitenden verursacht nicht nur immense Kosten, sondern kann auch ein Problem für die Qualitätssicherung bedeuten.

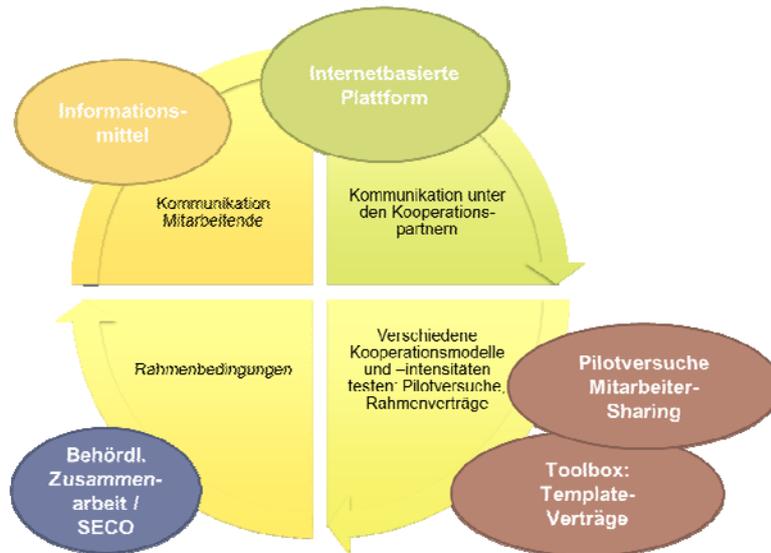
Gleichzeitig haben viele Betriebe ein erhebliches Rentabilitätsproblem. Gemäss Credit Suisse (2013) schreiben über 50% der Hotel- und Gastrobetriebe nach Abzug von Unternehmerlohn und Eigenkapitalzinsen regelmässig Verluste. Gleichzeitig sind die Personalkosten mit durchschnittlich 48% vom Umsatz sehr hoch. Bei dieser Ausgangslage sind Massnahmen, welche das Personalproblem angehen und Kosten senken, besonders wünschenswert.

Mit dem Projekt „Mitarbeiter-Sharing“ sollen Bündner Hotel- und Gastronomiebetriebe dabei unterstützt werden, Saisonmitarbeitende erfolgreich an ihren Betrieb zu binden. Dabei steht die Idee einer HR-Kooperation zwischen Betrieben aus Graubünden und dem Tessin im Sinne eines „Mitarbeiter-Sharings“ im Zentrum. Dadurch kann den Mitarbeitenden eine Ganzjahresbeschäftigung angeboten und die Jobattraktivität (z.B. Einkommens- und Jobsicherheit) erhöht werden. Für die Betriebe als Arbeitgeber resultiert aus einer stärkeren Mitarbeiterbindung eine Reduktion der Personalkosten (z.B. tieferer Rekrutierungsaufwand und fluktuationsbedingte Kosten).

Einige wenige Hotelbetriebe haben Mitarbeiter-Sharing bereits erfolgreich angewendet, so etwa die Tschuggen-Gruppe (innerbetrieblich zwischen den Hotels in St.Moritz/Arosa und Ascona) oder die Weisse Arena Gruppe (bilateral, in Kooperation mit ausgewählten Partnern). Das Waldhotel Davos startet gerade eine bilaterale Kooperation mit dem Hotel Vitznauerhof und sieht ebenfalls grosses Potential im Austausch von Saisonmitarbeitenden. Das vorliegende Projekt hat sich von diesen Beispielen inspirieren lassen und will Instrumente schaffen, welche ein solches „Mitarbeiter-Sharing“ vereinfachen und damit für einen grösseren Kreis von kooperationswilligen Betrieben und Mitarbeitende anwendbar machen.

Das Projekt erstreckt sich zunächst auf die beiden Kantone Graubünden und Tessin: Aufgrund der hohen Saisonalität in beiden Regionen, die jedoch spiegelbildlich im Winter resp. Sommer liegt, resultiert eine ideale Ausgangslage für HR-Kooperationen in Form eines Mitarbeiter-Sharings (z.B. durch hotelübergreifende Beschäftigungskontrakte), wodurch eine Ganzjahresbeschäftigung für Saisonmitarbeitende ermöglicht wird.

Konkrete Produkte und Wege, um die Idee des Mitarbeiter-Sharings umzusetzen, wurden im Verlauf des letzten Jahres und auf der Basis der wichtigen Erkenntnisse herausgearbeitet, welche dank dem Förderverein-Projekt gewonnen werden konnte. Es kristallisierten sich vier Stossrichtungen mit insgesamt fünf Teilprojekten heraus, welche im weiteren Projektverlauf realisiert werden sollen (vgl. Abbildung):



- Pilotversuche, Template-Verträge und Toolbox: Sie stehen im Zentrum des Projekts. Die Verträge sollen die Zusammenarbeit zwischen den Partnerbetrieben regeln, die Pilotversuche sollen Erfahrungen in der Zusammenarbeit ergeben.
- Behördliche Zusammenarbeit: Die Kantone und auch das Seco haben grosses Interesse am Projekt. Diskussionsbedarf besteht bezüglich Arbeitslosengeldern und Arbeitsbewilligungen. Das Ziel ist, bessere Rahmenbedingungen für Betriebe und ihre Mitarbeitenden zu erzielen, die sich im Rahmen vom Projekt Mitarbeiter-Sharing verpflichten.
- Internetbasierte Plattform: Wenn eine Vielzahl an Betrieben und Mitarbeitenden kooperieren wollen, dann müssen bestimmte Prozesse automatisiert werden. Damit Stellenangebote und interessierte Mitarbeitende schnell und effizient zusammenfinden und Kooperationsvereinbarungen unkompliziert abgeschlossen werden können, wird deshalb eine internetbasierte Plattform geschaffen. Alle Erfolgsmodelle, welche einen Ansatz der Sharing Economy aufgegriffen haben (z.B. Mobility, Uber, AirBnB, usw.) nutzen Plattformlösungen.
- Informationsmittel für Mitarbeitende: Mitarbeitende müssen die neuen Arbeitsmodelle zuerst kennen lernen. Dazu wurden erste Flyer sowie eine einfache Website geschaffen ([www.enjoy-sumemr-winter.ch](http://www.enjoy-sumemr-winter.ch)). Die Projektpartner setzten zudem verschiedene Massnahmen innerhalb ihrer Betriebe um. Weitere Massnahmen, wie z.B. ein Career Day, sind geplant.

Im Verlauf des Projekts ist es gelungen, äusserst renommierte Betriebe aus vorwiegend Graubünden und dem Tessin als Partner zu gewinnen und diese aktiv einzubinden. So unterschrieben alle Partner bereits Ende 2016 eine Absichtserklärung und im April 2016 wurde der Verein Mitarbeiter-Sharing gegründet, dem sich alle bisherigen Betriebe anschlossen. Ebenfalls zu erwähnen ist, dass eine Warteliste von Betrieben, darunter äusserst renommierte, besteht, die sich für eine Teilnahme am Projekt interessieren.

Die obigen Teilprojekte wurden im Herbst 2016 in ein Gesamtprojekt „verpackt“ und eine Finanzierung über die Neue Regionalpolitik bei den beiden Kantonen Graubünden und Tessin eingereicht. Der Antrag belief sich auf eine Summe von insgesamt 532'000.- CHF für eine Projektlaufzeit bis 2018. Der Antrag wurde im Frühling 2016 vollumfänglich genehmigt. Projektträgerschaft ist der Verein Mitarbeiter-Sharing.



a) **Projektteam:** Das HTW Kernteam setzte sich zusammen aus:

**Projektleitung:** Brigitte Küng, Projektleiterin, Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE)

**Projektmitarbeitende:** Prof. Dr. Silvia Simon (†), Zentrum für Wirtschaftspolitik (ZWF)  
Fabienne Schläppi, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

b) **Kooperationspartner:**

Angaben zu den Projektpartnern befinden sich im Anhang

c) **Projekthintergrund:** Die Projektidee entstand durch den interdisziplinären Austausch zwischen Silvia Simon (Fachkräftespezialistin), Brigitte Küng (Innovation, Regionalentwicklung) und Fabienne Schläppi (Tourismus) und ist inspiriert vom Trend der Sharing Economy, der erstmals auf den Bereich des Personalmanagement angewendet wurde.

d) **Projektziele:** Das Ziel dieser ersten Projektphase war es festzustellen, ob a) seitens der Arbeitgeber Potential für eine solch grossangelegte Kooperationslösung besteht und b) ob neue Arbeitsmodelle im Sinne von Mitarbeiter-Sharing dem Bedürfnis der Arbeitnehmenden entspricht. Durch Mitarbeiterbefragungen und durch Gespräche mit den Projektpartnern entstand eine Wissensbasis, auf der sich nach und nach konkrete Massnahmen und Teilprojekte herauskristallisierten. Das übergeordnete Ziel, damit die Grundlage für einen Antrag an die Kantone Graubünden und Tessin auszuarbeiten und dadurch die Umsetzung von konkreten Massnahmen zu sichern, ist gelungen.

e) **Projektverlauf/ Vorgehen/ Termine:** Der Zeitplan konnte eingehalten werden. In der Periode zwischen Januar und Oktober 2015 konnten die geplanten Erhebungen durchgeführt und ausgewertet werden. Ebenso konnte ein hochkarätiges Konsortium an Projektpartnern gebildet werden, das ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Sommer – und Winterbetrieben einhältet (=Auflage des Fördervereins bei Gesuchsgenehmigung im Dezember 2014). Auf dieser Basis konnte im Herbst 2016 ein Fahrplan bzw. Businessplan für die nächsten Projektetappen erstellt werden, was zu einem Antrag an die Kantone Graubünden und Tessin führte.

### 3) Resultate/ Ergebnisse:

Es zeigte sich, dass beinahe 80% der Mitarbeitenden sich für ein Arbeitsmodell „Mitarbeiter-Sharing“ interessieren. Ebenfalls konnten wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Faktoren bei der Suchen nach einer (Saison-)Stelle für die Bewerber besonders wichtig sind. Dies sind in dieser Reihenfolge 1. ein hoher Lohn, 2. eine attraktive Destination oder Region, 3. ein Arbeitgeber mit gutem Ruf, 4. die Verfügbarkeit von Personalwohnungen und 5. Zusatzleistungen durch den Arbeitgeber, wobei hier vor allem Weiterbildungsangebote gemeint sind. Ebenso zeigte sich, dass das Internet bei der Stellensuche von Saisonmitarbeitenden eine entscheidende Rolle einnimmt. Auch Empfehlungen und das Netzwerk unter Kollegen werden bei der Stellensuche genutzt.

Seitens der Arbeitgeber zeigte sich ein grosses Interesse an der Idee des Mitarbeiter-Sharings. Dieses manifestierte sich einerseits im starken Comitment der Partner, die sich bis dato aktiv einbringen und Lösungen mitgestalten und andererseits an den immer wieder eintreffenden Anfragen von Betrieben, die gerne beim Projekt Mitarbeiter-Sharing mitmachen möchten.

Die Projektergebnisse der ersten Projektphase sind in der Broschüre „Mitarbeiter-Sharing im Saisontourismus: Im Sommer am See, im Winter im Schnee“ ausführlich beschrieben.



Das Projekt hat ein enormes Medienecho geweckt. Alleine bis Ende 2015 wurden über 100 Medienbeiträge in Print, TV, Radio und Online-Medien gezählt, darunter auch einen Beitrag von 10vor10, Radio SRF (Nachrichten und Rendez-vous), Radio Svizzera Italiana, ausführliche Artikel in Tages Anzeiger und NZZ sowie unzähligen regionalen Medien. Ausnahmslos alle Beiträge waren positiv.

#### 4) Schlussfolgerungen/ Synthese:

Die erste Phase des Projekt, welche durch den Förderverein der HTW Chur finanziert wurde, schuf eine wichtige Wissensbasis für die weitere Ausarbeitung und Gestaltung des Projekts. Ohne diese Phase wäre es nicht gelungen, den Förderbeitrag von 532'000.- CHF für die Projektumsetzung bis 2018 zu sichern.

Das Projekt ist mit vielen Partnern aus unterschiedlichen Betrieben und Sprachregionen komplex und sehr anspruchsvoll. Nichts desto trotz zeigt sich immer wieder, dass die Idee des Arbeitsmodells „Mitarbeiter-Sharing“ einem Bedürfnis entspricht. Es wurde klar, dass Kooperationslösungen im Sinne von Mitarbeiter-Sharing eine vierfache Win-Win-Situation darstellen kann:

1. Für Mitarbeitende: Sie profitieren von einem gesicherten Jahreseinkommen und mehr Sicherheit und gleichzeitig bieten sich ihnen spannende Karrieremöglichkeiten über zwei Betriebe und mehrere Saisons hinweg
2. Für Betriebe: das neue Arbeitsmodell kann zu einer gesteigerten Mitarbeiter-Bindung und zu einer Aufwertung der Saisonstellen führen. Das führt zu Kosteneinsparungen und Qualitätsbenefits. Teilnehmende Betriebe positionieren sich zudem als „mitarbeiterfreundlich“ und innovativ und optimieren damit ihre Attraktivität als Arbeitgeber.
3. Für die Kantone: Statistiken der Arbeitsämter der Kantone zeigen, dass die Saisonale Arbeitslosigkeit in der Branche der Hotellerie und Gastronomie beträchtlich ist. Durch die konsequente Umsetzung des Projekts können Arbeitslosengelder gespart werden. Im Kanton Graubünden besteht ein jährliches Sparpotential von max. 11 Mio. CHF, im Tessin sogar von rund 20 Mio. CHF:
4. Für Gäste: Sie profitieren von langjährigen Mitarbeitenden, welche sich gut im Betrieb und in der Region auskennen.

Das Ziel ist, das Projekt schrittweise weiteren Betrieben zugänglich zu machen. Zuerst sollen nun aber die nötigen Instrumente erstellt werden, welche eine solche breite Kooperationslösung erst ermöglichen, darunter etwa vertragliche Grundlagen und eine Plattform.

#### 5) Kosten/ Finanzen Überblick über das Gesamtprojekt:

(Maximal ½ A4 Seite mit den durch das Template vorgegebenen Schriftspezifikationen, Darstellungsweise frei, alle nachgefragten Aspekte müssen adäquat Beantwortung finden)

##### a) Einnahmen:

Gesprochener Beitrag Förderverein: 45'000.- CHF

Gesprochene Beträge HTW Chur: 15'000.-CHF

Eigenleistung der Projektpartner (Arbeitsleistung, Spesenleistungen und Sacheinlagen):

Bis Ende 2015 ca. 91'000.- CHF

Gesprochener Förderbeitrag durch die Kantone GR und TI für die nächste Projektphase: 532'000.- CHF

Geplante Eigenleistungen der Projektpartner für die nächste Projektphase: 302'700.- CHF

Total Projektvolumen für die Projektphase bis 2018: 832'700.- CHF



- b) Ausgaben:** Der Betrag von 45'000.- CHF wurde vollumfänglich verbraucht und ausnahmslos für Arbeitsstunden des HTW-Kernteams sowie für Spesen (Fahrspesen) verwendet. Der Betrag reichte für die geplante Erhebungen und Auswertungen, nicht aber für die Erstellung eines Businessplans und für das Schreiben des Antrags an die Kantone. Letztere Aufgaben waren aber auch nicht Gegenstand des Projektantrags an den Förderverein gewesen.
- c) Kostenstand:** Die Projektziele gem. Antrag konnten mit den gesprochenen 45'000.- CHF erreicht werden. Die Mittel wurden jedoch vollumfänglich ausgeschöpft. Eine Schwierigkeit stellt der Übergang von den Projektergebnissen der ersten Projektphase bis zum Einreichen des Antrags an die Kantone Graubünden und Tessin dar. Dazu war eine aufwändige Projektentwicklungsphase inkl. Erstellung eines Businessplans notwendig, was für die Projektfortsetzung ein zwingender Schritt darstellte. Diese Phase war durch den Förderverein nicht gedeckt, konnte aber dank Grundfinanzierungsmitteln über die HTW Chur sichergestellt werden.
- 

## 6) Publikationen:

Redaktionelle Medienbeiträge bis Ende 2015: > 100 in regionalen, nationalen und sogar mit ein paar wenigen internationalen Beiträgen in Radio, TV, Print und Online-Medien, darunter auch renommierte Formate wie 10vor10, Nachrichten auf SRF 1, Tages Anzeiger, Hotelrevue usw.

Redaktionelle Beiträge von Anfang 2016 bis 17. Mai 2016: > 50, darunter einen ausführlichen Beitrag in der NZZ und dem Tagesanzeiger sowie in der Hotelrevue.

Die grosse Medienpräsenz hat zu diversen Einladungen für Referate und Gastkolumnen geführt, wie etwa die Teilnahme an der Podiumsdiskussion an einer Veranstaltung von Schweiz Tourismus oder einer Gastkolumne im Magazin „Hotelier“.

Eine Auswahl der Medienbeiträge kann unter [www.htwchur.ch/mitarbeitersharing](http://www.htwchur.ch/mitarbeitersharing) heruntergeladen werden.



## Anhang 1: Projektpartner

### Projektpartner aus der Hotellerie und Gastronomie von Graubünden und dem Tessin

Unternehmen	Ort	Kontaktperson	Funktion
Albergo Losone	Losone	Diego Glaus	Direktor
Albergo Losone	Losone	Manuela Kast	Leiterin HR
Badutt's Palace	St.Moritz	Regula Peter	Director of HR
Belvédère Hotel Gruppe	Scuol	Kurt Baumgartner	Inhaber
Belvédère Hotel Gruppe	Scuol	Sandy Stöckenius-Lindemann	Stv. Direktorin, Leiterin HR
Bio-Hotel Ucliva	Waltensburg/Vuorz	Marion Patzelt	Direktorin
Boutique-Hotel La Rocca	Porto Ronco / Ascona	Marcel Krähenmann	Direktor
Casa Berno	Ascona	Bruno Caratsch	Direktor
Castello del Sole	Ascona	Franziska Rechsteiner	Leiterin HR
Chesa Rosatsch	Celerina	Michael Stutz	Direktor
Hotel Arancio	Ascona	Bruno Caratsch	Direktor
Hotel Delfinio	Lugano	Federico Haas	Inhaber / Direktor
Hotel Grischa	Davos	Cyrill Ackermann	Direktor
Hotel Grischa	Davos	Petra Homberger	Leiterin HR
Hotel Guardaval (Maiensässhotel)	Lenzerheide	Ralph Treuthardt	Direktor
Hotel Guardaval (Maiensässhotel)	Lenzerheide	Ilze Treuthardt	Direktorin
Hotel Schweizerhof	Lenzerheide	Claudia Züllig-Landolt	Direktorin
Parkhotel Delta	Ascona	Alfredo Coccia	Direktor
Parkhotel Delta	Ascona	Nicole Titren	Leiterin HR
See & Park Hotel Feldbach	Steckbom (TG)	Steffen Volk (Direktor)	Direktor
Tschuggen Hotel Group	Arosa, Ascona, St.Moritz	Corinne Denzler	Generaldirektorin
Valsana Sporthotel (Tschuggen Hotel Group)	Arosa	Andrea Durrer-Fässler	
Vitznauerhof	Vitznau (LU)	Maria Redlich	Direktorin
Waldhotel Davos	Davos	Maria Redlich	Direktorin
Weisse Arena Gruppe	Laax	Christina Dams	Leiterin HR
<b>Projektleitung HTW-Kernteam</b>			
Institut	Ort	Kontaktperson	Funktion
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, HTW Chur	Chur	Brigitte Küng Andrea Negele	Projektleiterin Projektmitarbeiterin
Institut für Freizeit und Tourismus ITF, HTW Chur	Chur	Paul Ruschetti	Projektmitarbeiter
Institut für Photonics und ITC (IPI), HTW Chur	Chur	Martin Studer	Projektmitarbeiter
<b>Projektbegleitung</b>			
Behörde / Organisation	Ort	Kontaktperson	Funktion
Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit Graubünden (KIGA)	Chur	Jörg Guyan	Amtsvorsteher Stv.
Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit Graubünden (KIGA)	Chur	Gian Reto Caduff	iur. Mitarbeiter
hotelleriesuisse	Bern	Christophe Hans Marc Hartmann	Leiter Wirtschaftspolitik Jurist
hotelleriesuisse Graubünden	Chur	Jürg Domenig Ernst Wyrsh	Direktor Präsident
hotelleriesuisse Ticino	Chiasso	Lorenzo Pianezzi	Präsident
Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH	Zürich	Philippe Pasche Michael Kauer	Direktor Leiter Beratung
Ufficio regionale di collocamento	Locarno	Mirella Mozzini	Leiterin

AM 28. April 2016 wurde das Konsortium in die Rechtsform eines Vereins überführt. Dieser übernimmt nun die Trägerschaft des Projekts. Die HTW Chur (Brigitte Küng und ihr Team) übernimmt auch weiterhin die Projektleitung.

Sitzungstermin: 07.07.2016 Mitarbeiter-Sharing / Brigitte Küng



---

**Anhang 2: Ausgewählte Medienbeiträge**

Neue Züricher Zeitung, 28.4.2016: Transalpines Mitarbeiter-Sharing

<http://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/saisonarbeit-im-tourismus-transalpines-mitarbeiter-sharing-ld.16643>

Tages Anzeiger, 26.4.2016: Im Winter steigt die Arbeitslosigkeit auf bis zu 43 Prozent

<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Im-Winter-steigt-die-Arbeitslosigkeit-auf-bis-zu-43-Prozent/story/26027667>

Tages Anzeiger, 12.10.2015: Jetzt kommt das Mitarbeiter-Sharing

<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/wenn-hotels-mitarbeiter-teilen/story/28390481>

20 Minuten, 14.10.2015: Sharing Economy erobert die Hotellerie

<http://www.20min.ch/finance/news/story/Sharing-Economy-erobert-die-Hotellerie-30149944>

20 minuti (Ticino), 16.10.2015: "Io, stagionale degli alberghi, ora ho una possibilità in più"

<http://www.tio.ch/News/Ticino/Attualita/1053382/Io-stagionale-degli-alberghi-ora-ho-una-possibilita-in-piu>

10vor10 auf SRF 1, 24.9.2015: Mitarbeiter-Sharing in Tourismusgebieten

<http://www.srf.ch/sendungen/10vor10/todesfalle-mekka-mitarbeiter-sharing-des-dichters-tochter>

RSI News, 24.9.2015: Alleanza turistica

<http://www.rsi.ch/la1/programmi/informazione/il-quotidiano/Il-Quotidiano-6032758.html>

Newssendung Rendez-Vous, Radio SRF 1, 24.9.2015: Gastronomie-Angestellte - im Winter im Schnee, im Sommer am See

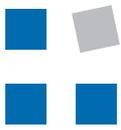
<http://www.srf.ch/play/radio/rendez-vous/audio/gastronomie-angestellte-im-winter-im-schnee-im-sommer-am-see?id=368a1449-2c7e-495e-91a5-f813474622ca>

Tele Südostschweiz TSO, News, 24.9.2015: Mitarbeitersharing in Hotels

<https://www.youtube.com/watch?v=sXnYyTw9ums>

HRtoday, 24.9.2015: Tourismusbetriebe teilen sich Angestellte

<http://www.hrtoday.ch/news/mitarbeitersharing-tourismusbetriebe-teilen-sich-angestellte>



**HTW** Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

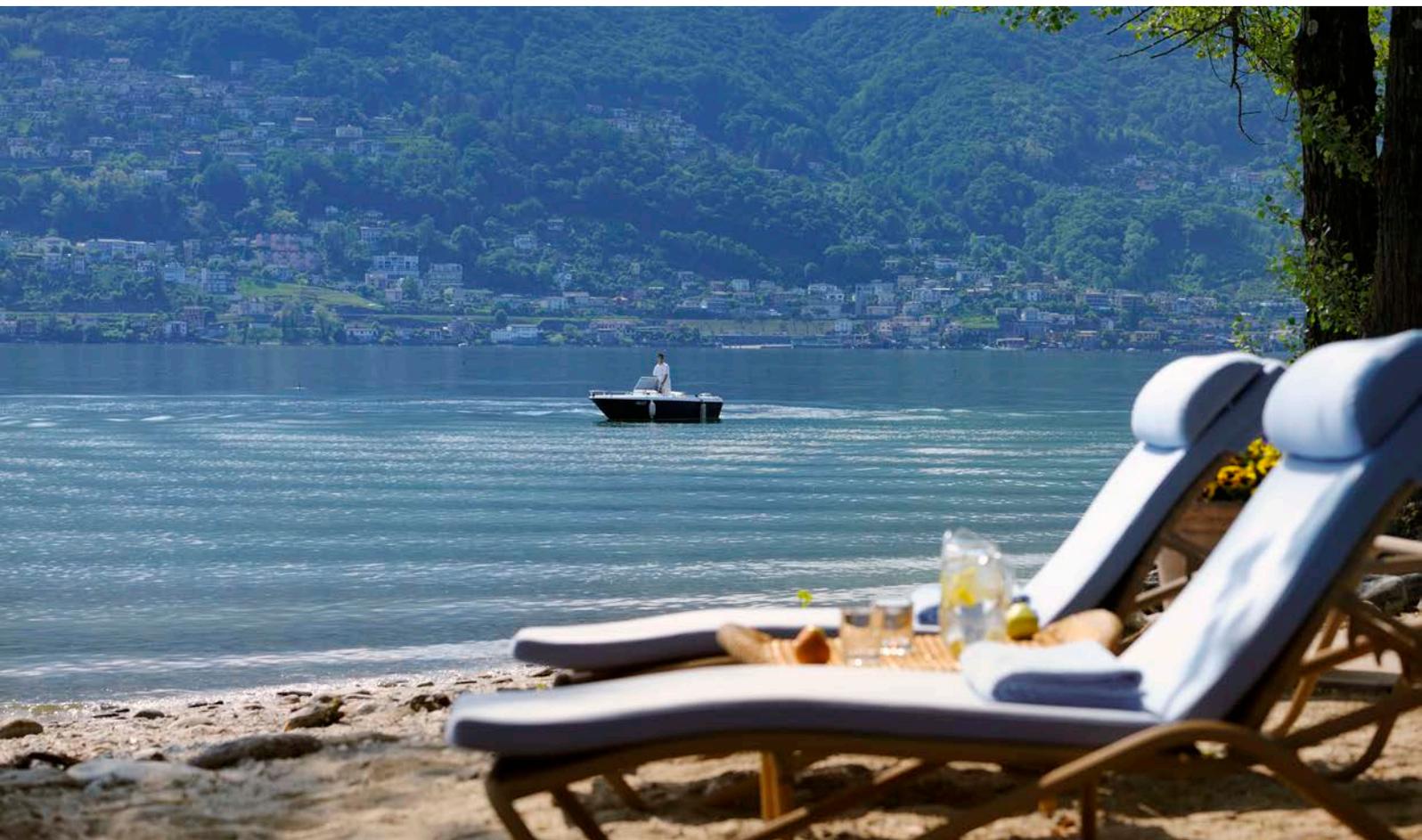
# Mitarbeiter-Sharing im Saisontourismus

Im Sommer am See, im Winter im Schnee



**Bedürfnisanalyse der Mitarbeitenden in  
der Saisontouristik und -gastronomie**

Ergebnisbericht September 2015



## Vorwort

Die Herausforderungen in der schönsten Branche der Schweiz – dem Tourismus – sind zurzeit gross. Gefragt sind deshalb neue Lösungen. Kooperation ist dabei das Zauberwort. Dem Wille zur Kooperation zugrunde liegt die Erkenntnis, dass man gemeinsam mehr erreichen kann, als es im Alleingang möglich wäre. Wenn sich so 19 renommierte Betriebe aus dem Tessin und Graubünden sowie der Branchenverband hotellerie-suisse und weitere Partner zusammen tun, dann braut sich etwas zusammen. Wir sind stolz darauf, dass dank den vielen Partnern, welche sich aktiv in das Projekt „Mitarbeiter-Sharing“ einbringen, aus einer kleinen Idee eine Vision werden konnte: „Im Sommer am See, im Winter im Schnee“ – durch Kooperationen machen wir die Nachteile von Saisonstellen wett und schaffen gemeinsam neue, attraktive Anstellungsformen!

Kooperationen funktionieren dann, wenn eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten besteht. Deshalb, fokussierten wir uns in der ersten Etappe des Projekts auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Wir haben viele Gespräche mit Saisoniers unterschiedlicher Funktionen und Betriebe geführt, haben Online-Umfragen gestartet und Literatur gewälzt. Im Zentrum standen dabei folgende Fragen: Was ist Mitarbeitenden wichtig? Wie können wir sie für unsere Betriebe begeistern? Wie schaffen wir es, Saisonmitarbeitende mehr als eine Saison an den Betrieb zu binden? Daraus ist dieser Bericht entstanden. Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre.

Die Autorinnen

Brigitte Küng  
Fabienne Schläppi

## Premessa

Attualmente le sfide nel Turismo, uno dei settori economici più attraenti della Svizzera, sono particolarmente preoccupanti. Sono perciò richieste nuove soluzioni e la parola magica del momento è cooperazione. La volontà di cooperare si basa sulla seguente esperienza: insieme si ottiene più che da soli. Se 19 rinomate aziende del Ticino e dei Grigioni, l'associazione hotellerie-suisse e i relativi partner coordinano le loro finalità, l'esito certo non mancherà. La collaborazione dei partecipanti del progetto "Mitarbeiter-Sharing" è motivo di orgoglio. In questo modo sarà possibile trasformare una modesta idea in una visione secondo la formula: "In estate al lago, in inverno nella neve". In tal modo gli svantaggi dei contratti stagionali possono essere evitati e si creano nuovi attraenti modi occupazionali.

Cooperazione funzionano se c'è una situazione win-win per tutti. Perciò, nella prima fase del progetto, ci concentriamo sulle necessità dei dipendenti aziendali. Abbiamo interrogato numerosi impiegati stagionali in funzioni e ambienti diversi. Abbiamo condotto inchieste on-line e consultato la rispettiva bibliografia. A tal proposito le domande principali erano le seguenti: Cosa interessa i collaboratori? Come possono essere entusiasti per le sfide del loro lavoro? Come interessare i dipendenti stagionali a contratti di lavoro per più di una stagione? Il rapporto seguente riassume la discussione degli aspetti esaminati. Vi auguriamo una piacevole lettura.

Le autrice

Brigitte Küng  
Fabienne Schläppi

Abbildung 1 (links oben):  
St. Moritz im Winter / Badrutt's Palace

Abbildung 2 (links unten):  
Privatstrand des Hotels Castello del Sole, Ascona

Titelbild (Umschlag): Promenade in Ascona im  
Frühling, eigenes Bild

# Management Summary

Tourismus in Graubünden und dem Tessin ist stark saisonal geprägt, was aus Sicht von Hoteliers und Gastronomen zu grossen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen führt. Eine davon sind die hohen Personalkosten. Tourismus ist ein „people's business“: In vielen Hotellerie- und Gastronomiebetrieben belaufen sich die direkten Personalkosten auf 50% des Umsatzes und mehr. Im Saisontourismus fallen ganz besonders die Aufwände ins Gewicht, die durch das immer neue Rekrutieren und Einarbeiten von Saisonarbeitenden anfallen, denn eine langfristige Mitarbeiterbindung ist aufgrund der zeitlich befristeten Arbeitsverträge nur bedingt möglich. Nicht nur die hohen Kosten sind für Hoteliers und Gastronomen ein Problem, sondern es geht auch um Qualität. Die Qualitätsanforderungen des Marktes werden immer höher, gerade in der Schweiz, in der Ferienaufenthalte relativ teuer sind. Die Erwartungen der Gäste können aber nur mit Mitarbeitenden erfüllt werden, welche länger im Betrieb verbleiben und vertraut mit dem Unternehmen, mit der Region und mit den Gästen sind. Gelingt es nicht, in der kommenden Saison einen Grossteil der Mitarbeitenden wieder zu gewinnen, dann kommt dies einem Know-How-Abfluss gleich, der für Gäste empfindlich spürbar ist. Deshalb ist es ein wichtiges Ziel vieler touristischer Leistungsträger, Mitarbeitende langfristig – oder zumindest länger als nur eine Saison – für eine Stelle im Betrieb zu begeistern.

Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht ist es wünschenswert, neue Lösungen zu finden. So sind während dem Winter ausserhalb der touristischen Saison alleine im Tessin rund 1'400 Personen aus der Gastronomie und Hotellerie saisonbedingt arbeitslos. In Graubünden ist ein „End -of Season“ Effekt festzustellen: Jeweils im März und September, also am Ende der jeweiligen Winter- bzw. Sommersaison, steigen die Arbeitslosenzahlen aus der Beherbergung und Gastronomie sprunghaft auf rund 1'000 Personen an; davon sind rund 800 Personen saisonbedingt arbeitslos und beziehen für eine befristete

Zeit Arbeitslosengeld. Die Sozialkosten für diese Saisoneffekte sind also beachtlich.

Aus Sicht der Saisonarbeitenden ist diese Situation nicht befriedigend: Sie sind aufgrund der kurzen Saisonverträge mit einer jährlich wiederkehrenden Einkommensunsicherheit konfrontiert. Daneben müssen Mitarbeitende, wie es in der Branche üblich ist, mit unregelmässigen Arbeitszeiten und Wochenendeinsätzen rechnen. Gleichzeitig sind die Löhne im Vergleich zu anderen Branchen eher tief. Und die gesellschaftliche Wertschätzung gegenüber touristischen Berufen fällt eher bescheiden aus. Dies alles führt dazu, dass viele gute Saisonfachkräfte über kurz oder lang an Ganzjahresstellen „verloren“ gehen oder in andere Branchen abwandern. Für saisonal geprägte Gastronomie- und Hotelbetriebe ist dies ein verheerender Teufelskreis.

Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken, haben sich 2015 verschiedene Top-Betriebe aus Hotellerie und Gastronomie aus Graubünden und dem Tessin sowie der Branchenverband hotelleriesuisse und weitere Partner zusammengetan, um unter der Leitung der HTW Chur gemeinsam an neuen Lösungen zu arbeiten. Anfangs 2015 wurde das Projekt „Mitarbeiter-Sharing“ lanciert. Seither werden neue Wege gesucht, wie durch Kooperation verschiedener innovativer Betriebe vermehrt Ganzjahresbeschäftigungen angeboten werden und wie Betriebe im Bereich Personal so zusammenarbeiten können, dass Sommer- und Wintersaisonstellen kombiniert und unter dem Motto „im Sommer am See, im Winter im Schnee“ als attraktive Alternative zu Ganzjahresanstellungen wahrgenommen werden. Die erste Projektphase beschäftigte sich mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der Betriebe. Im weiteren Verlauf werden konkrete Instrumente und Lösungsansätze entwickelt, welche die Kooperation zwischen den Betrieben vereinfachen und die attraktiven neuen Stellen in der öffentlichen Wahrnehmung fördern.

Mitarbeitende im Saisontourismus sind oft eher jung und ungebunden. Eine eigene Erhebung in Laax zeigt, dass bei der Weissen Arena zwei Drittel der Saisonmitarbeitenden im Bereich Gastronomie und Beherbergung unter 30 Jahre alt sind. Eine attraktive Lage des Betriebs (Destination) sowie ein guter Lohn sind laut den Mitarbeitenden die wichtigsten Kriterien, wenn sie eine neue Saisonstelle annehmen. Die Verfügbarkeit von kostengünstigen Personalwohnungen und ein Arbeitgeber mit einem guten Image sind weitere, zentrale Entscheidungskriterien. Ehrgeizige Fachkräfte, die weiterkommen wollen, legen zudem sehr viel Wert auf das Sammeln von Berufserfahrung in guten Betrieben. Sie wollen bei Vorbildern – z.B. bei bekannten Köchen oder Häusern mit einem gewissen Renommee – arbeiten. Oder wie es ein Hotelier treffend ausgedrückt hat: „Mitarbeiter wollen in einem Siegerbetrieb arbeiten“. Ambitionierten Saisonkräften ist eine gezielte Weiterbildung ebenfalls sehr wichtig. Dabei kann es sich um fachliche Weiterbildungskurse oder Sprachkurse im oder ausserhalb des Betriebes handeln. Weiterbildungsangebote wie auch andere Zusatzleistungen, wie Rabatte und Incentives, werden zudem stark als Wertschätzung der Unternehmensführung

seitens Mitarbeitenden wahrgenommen. Sie sind für Mitarbeitende oft nicht entscheidend, wenn es um die Wahl einer Stelle geht, beeinflussen jedoch die Stimmung im Betrieb und damit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden positiv. Sie können dadurch ein Erfolgsfaktor der Mitarbeiterbindung sein. Ganz der Generation X entsprechend, sind viele junge Saisonmitarbeitende sehr flexibel, was sich einerseits in der Bereitschaft widerspiegelt, an verschiedenen Orten zu arbeiten und etwas Neues auszuprobieren, andererseits aber dazu führt, dass sich viele nicht allzu langfristig festlegen bzw. „binden“ wollen. Gleichzeitig ist es fast allen Mitarbeitenden wichtig, längerfristige Perspektiven zu erhalten, gefördert zu werden und die Möglichkeit für einen beruflichen Aufstieg zu erhalten. Diesem Zwiespalt gilt es sich als Arbeitgeber zu stellen und durch Kooperationen neue Anstellungsformen zu finden, welche diesen Bedürfnissen gerecht werden. Deshalb arbeitet das Projektteam aufbauend auf diesen und weiteren Erkenntnissen an Lösungen und konkreten Instrumenten, welche HR-Kooperationen von Saisonbetrieben künftig ermöglichen bzw. vereinfachen werden und zu attraktiven, neuen Anstellungsformen führen.



Abbildung 3: Terrasse des Hotels Casa Berno, Ascona



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort / Premessa</b>	<b>3</b>
<b>Management Summary</b>	<b>4</b>
<b>1. Ausgangslage</b>	<b>8</b>
1.1 Herausforderungen im Saisontourismus	8
1.2 Mitarbeiterstruktur	8
1.3 Was beeinflusst die Attraktivität von Saisonstellen?	9
1.3 Saisonbedingte Arbeitslosigkeit	10
<b>2. Bedürfnisse der Saisonmitarbeitenden</b>	<b>12</b>
2.1 Analyse der Mitarbeiterbedürfnisse als Basis	12
2.2 Wie gehen Saisonmitarbeitende bei der Stellensuche vor?	12
2.3 Nach welchen Kriterien wählen Saisonmitarbeitende ihre Stelle aus?	14
Lohn	14
Lage des Betriebs und die Destination	17
Image und Niveau des Betriebs: Sterne, Punkte & Co.	19
Personalwohnungen	22
Philosophie, Führung, Team	24
Zusatzleistungen	26
Karrieremöglichkeiten und längerfristige Perspektiven am Arbeitsplatz	28
2.3 Saisoniers interessieren sich für Mitarbeiter-Sharing-Arbeitsmodelle	30
<b>3. Handlungsempfehlungen zum Rekrutieren und Binden von Saisonmitarbeitenden</b>	<b>33</b>
3.1 Einzelbetriebliche Massnahmen	34
Rekrutieren Sie clever!	35
Unterschätzen Sie den Faktor Lohn nicht!	35
Nutzen Sie die Mund-zu-Mund-Propaganda Ihrer Mitarbeitenden!	36
Bieten Sie Personalwohnungen an!	36
Gehen Sie auf die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden ein!	37
3.2 Gemeinsames Vorgehen: Kooperation und „Mitarbeiter-Sharing“	39
Vorteile von Kooperationen	39
Wenn Sie Mitarbeitende aus dem Tessin gewinnen wollen, ....	40
Wenn Sie Mitarbeitende aus Graubünden gewinnen wollen, ....	41
Mitarbeiter-Sharing: Künftige Stossrichtungen	42
<b>Projektpartner</b>	<b>44</b>
<b>Literaturempfehlungen und Quellen</b>	<b>46</b>
<b>Dank</b>	<b>47</b>
<b>Studiendesign</b>	<b>47</b>

Abbildung 4 (links oben):  
Lobby, Hotel Grischa, Davos

Abbildung 5 (links unten):  
Bar im Hotel Vitznauer Hof, Vitznau

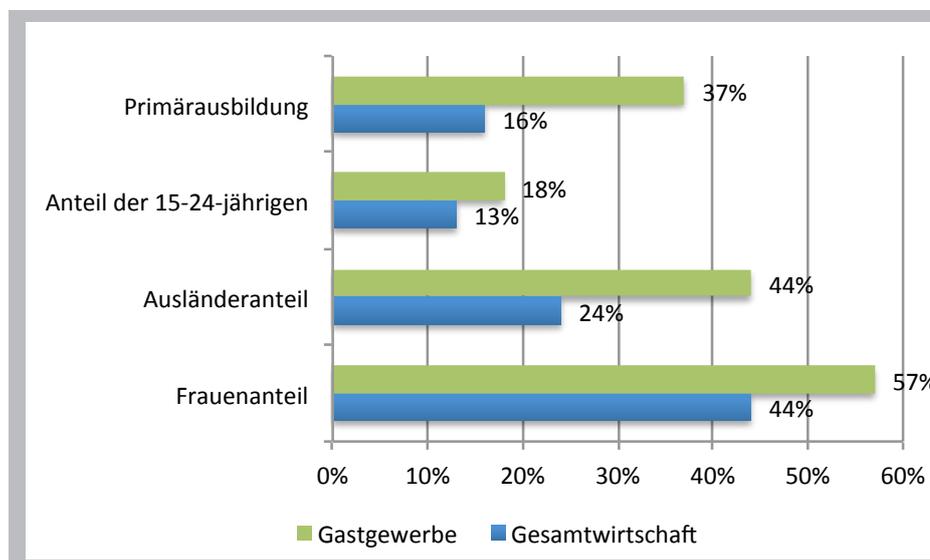
# 1. Ausgangslage

## 1.1 Herausforderungen im Saisontourismus

Im alpinen Tourismus, der von einer starken Saisonalität geprägt ist, kämpfen viele Hotels und Gastronomiebetriebe mit einem dauernden Arbeitskräftemangel: Das Rekrutieren von geeigneten Mitarbeitenden gestaltet sich schwierig. Aufgrund der Saisonalität, welche oft mit einer längeren Betriebspause im Jahr oder zumindest mit einem stark schwankenden Personalbestand einhergeht, ist es schwierig, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, da Ganzjahresstellen nur vereinzelt geboten werden können. Das immer neue Rekrutieren und Einarbeiten von Mitarbeitenden verursacht nicht nur immense Kosten, sondern kann auch ein Problem für die Qualitätssicherung bedeuten.

Gleichzeitig haben viele Betriebe ein erhebliches Rentabilitätsproblem. Gemäss Credit Suisse (2013) schreiben über 50% der Hotel- und Gastronomiebetriebe nach Abzug von Unternehmerlohn und Eigenkapitalzinsen regelmässig Verluste. Die Personalkosten sind mit durchschnittlich 48% vom Umsatz sehr hoch. Bei dieser Ausgangslage sind Massnahmen, welche beim Personal ansetzen und gleichzeitig Kosten senken und die Qualität der touristischen Angebote positiv beeinflussen, besonders wünschenswert.

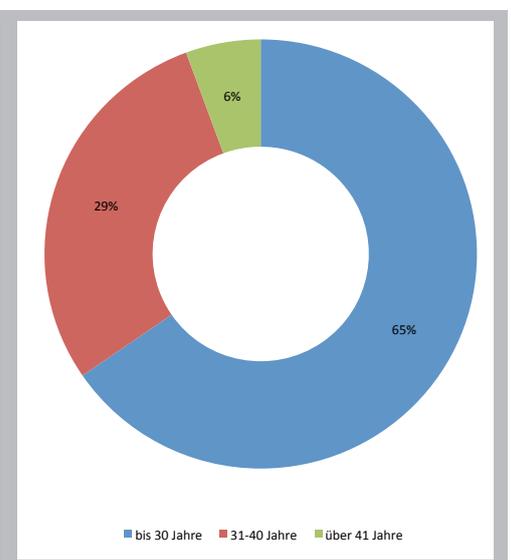
Abbildung 6: Struktur der Mitarbeitenden im Gastgewerbe im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (BAK Basel, 2012)



## 1.2 Mitarbeiterstruktur

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft ist die Struktur der Mitarbeitenden in Hotellerie und Gastronomie geprägt von einem hohen Anteil an ausländischen Arbeitnehmenden, ungelernen bzw. unqualifizierten Personen sowie weiblichen Arbeitskräften. Ebenfalls fällt auf, dass der Anteil an sehr jungen Arbeitnehmenden besonders hoch ist (vgl. Abb. 6 und 7). Das trifft ganz speziell für die Saisonhotellerie und -gastronomie zu. Eine Befragung von Mitarbeitenden der Weissen Arena Gruppe aus der Gastronomie und Beherbergung in Laax (2015) bestätigt dieses Bild. Abbildung 7 zeigt, dass bei der Weissen Arena in Laax 65% der befragten Mitarbeitenden unter 30 Jahre alt sind und nur 6% über 41 Jahre. Über 50% der Saisonmitarbeitenden kommen von ausserhalb der Branche, haben also entweder eine andere Ausbildung ausserhalb des Tourismus oder gar keine Ausbildung absolviert. Das Verhältnis von Frauen zu Männern ist etwa ausgeglichen.

Abbildung 7: Altersstruktur der Mitarbeitenden in den Gastrobetrieben der Weissen Arena Gruppe (eigene Erhebung)



### 1.3 Was beeinflusst die Attraktivität von Saisonstellen?

Für Schweizer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind bei der Wahl einer Arbeitsstelle gemäss einer Studie von Randstad (2015) die folgenden Kriterien in dieser Reihenfolge am wichtigsten:

1. Ein gutes Arbeitsklima
2. Ein attraktiver Lohn
3. Arbeitsplatzsicherheit
4. Interessante Arbeitsinhalte
5. Ein Job, bei dem die Work-Life-Balance sichergestellt ist

Verschiedene Studien aus neuerer und älterer Zeit haben untersucht, wieso Berufe in der saisonalen Gastronomie und Hotellerie gesellschaftlich unter einem schlechten Image leiden. Die meist genannten Gründe sind:

- Unregelmässige Arbeitszeiten
- Einkommensunsicherheiten durch Saisonanstellungen
- Tiefes Gehalt im Vergleich zu anderen Branchen
- Teilweise wenig Aufstiegsmöglichkeiten, speziell in kleineren Familienbetrieben
- Die gesellschaftliche Anerkennung für Berufe im Tourismus ist eher tief
- Die Ausländerpolitik des Bundes sowie die administrativen Auflagen beeinflussen die Attraktivität von Saisonstellen für ausländische Arbeitskräfte stark

Diese Faktoren führen dazu, dass es für viele Saisonangestellte oftmals nur eine Frage der Zeit ist, bis sie eine Ganzjahresstelle annehmen und damit dem Saisontourismus verloren gehen, oder dass sie ganz aus der Branche ausscheiden.

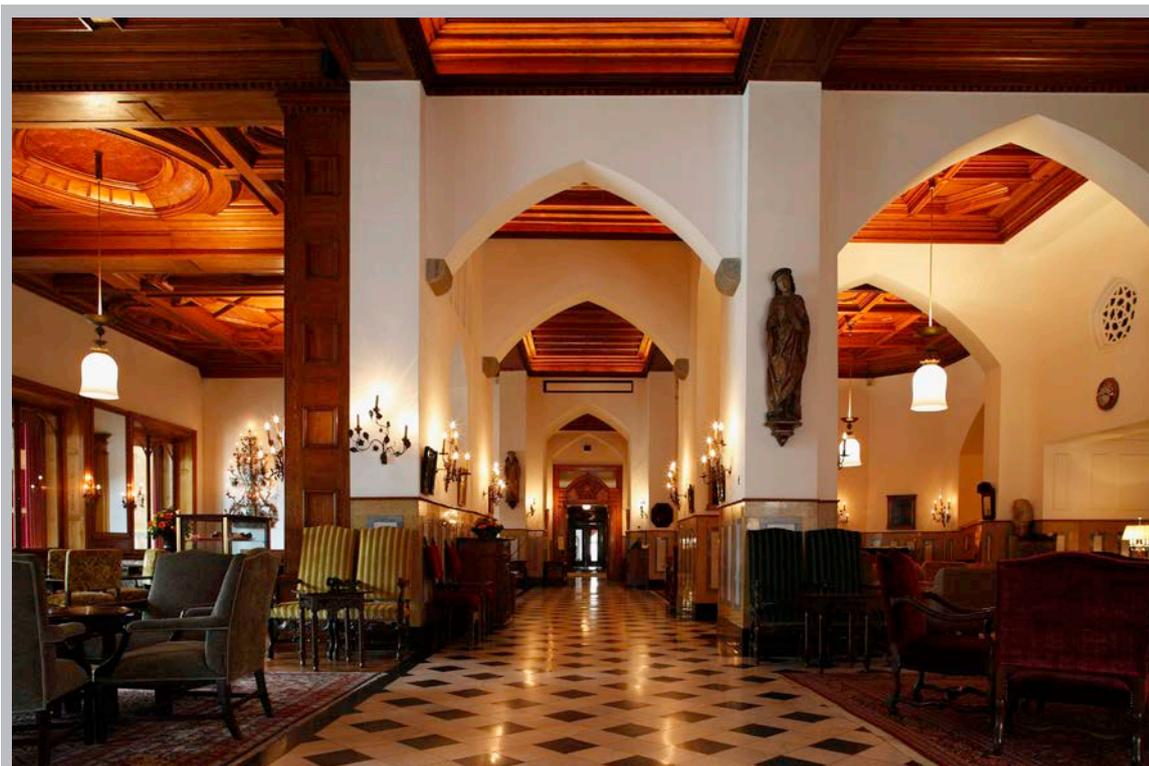


Abbildung 8: Restaurant im Badrutt's Palace, St. Moritz

### 1.3 Saisonbedingte Arbeitslosigkeit

Laut Einschätzungen von Hoteliers (vgl. Anhang: Projektpartner) bezieht ein Drittel ihrer Saisonangestellten Arbeitslosengeld, sobald der Saisonvertrag ausläuft. Dabei macht sich ein grosser Unterschied zwischen den beiden Nachbarkantonen bemerkbar: In Graubünden schätzen Hoteliers diese Zahl auf 25% der Saisonarbeitskräften ein, das Kantonale Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit Graubünden (KIGA) geht jedoch von einer höheren Zahl aus. Im Tessin schätzen Hoteliers, dass der Anteil an Saisonmitarbeitenden, welcher nach der Saison Arbeitslosengeld bezieht, bei hohen 43% liegt.

Tatsächlich lässt sich in Graubünden der „Ende-Saison-Effekt“ bei den Arbeitslosenzahlen aus der Gastronomie und Beherbergungsbranche deutlich ablesen, wie Abbildung 9 zeigt. Im März und September steigt die Anzahl Arbeitslosen aus der Branche jeweils sprunghaft an. Bei einer Sockelarbeitslosigkeit von rund 200 Personen sind bis über 1'000 Personen arbeitslos, davon gut 800 saisonbedingt. Sie beziehen für eine beschränkte Zeit Arbeitslosengeld.

Ganz ähnlich sieht es im Kanton Tessin aus, wie Abbildung 10 zeigt: Dort steigen die Arbeitslosenzahlen jeweils im November sprunghaft an und bleiben über den Winter bis ungefähr im März hoch. Im Tessin machen Personen aus der Gastronomie und Beherbergungsbranche bis zu einem Viertel der Arbeitslosen aus; die Anzahl steigt in Spitzenzeiten auf bis zu 2'000 Personen an.

Dieses Phänomen stellt Saisonbetriebe als Arbeitgeber wie auch Mitarbeitende vor eine ganze Reihe von Herausforderungen: Zum einen ist es für die Saisonmitarbeitenden unbefriedigend, mit der Einkommensunsicherheit und den administrativen Hürden umzugehen, welche Saisonstellen per se mit sich bringen. Die Arbeitslosenkasse anerkennt zudem die Vermittlungsfähigkeit von Saisonmitarbeitenden in der Regel nicht, welche bereits einen Arbeitsvertrag für die nächste Saison unter-

schrieben haben und nur vorübergehend arbeitslos sind. In der Folge müssen diese Saisonmitarbeitenden mit dem Unterschreiben des nächsten Saisonvertrages bis zum letzten Moment zuwarten und sich in der Zwischensaison um Anstellungen (Ganzjahresstellen) bemühen. Dies führt zu einer oft absurden Situation, in welcher Alibi-Bewerbungen geschrieben, Saisonverträge erst ganz kurzfristig unterzeichnet werden oder gute Saisonmitarbeitende an Ganzjahresstellen „verloren“ gehen. Dieser Prozess führt gesamthaft gesehen zu einer Flut von Schein-Bewerbungen, die wiederum den Personalabteilungen der Betriebe hohe administrative Aufwände verursachen, da diese jede Bewerbung prüfen und beantworten müssen. Für die hohen Anforderungen, welchen sich Saisonbetriebe im Gastgewerbe und der Hotellerie gegenüber sehen, ist dieser Umstand verheerend.

Quelle: Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit Graubünden (KIGA), 2015

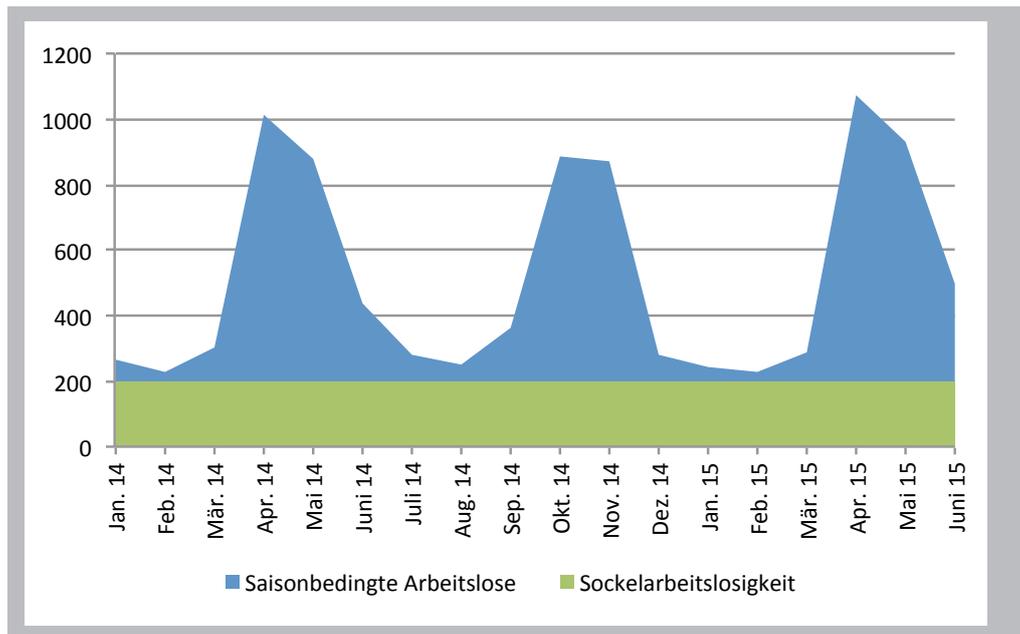


Abbildung 9:  
Saisonbedingte  
Arbeitslosigkeit  
in Graubünden  
(Gastronomie und  
Beherbergung).

Quelle: Ufficio per lo sviluppo economico Ticino, 2015

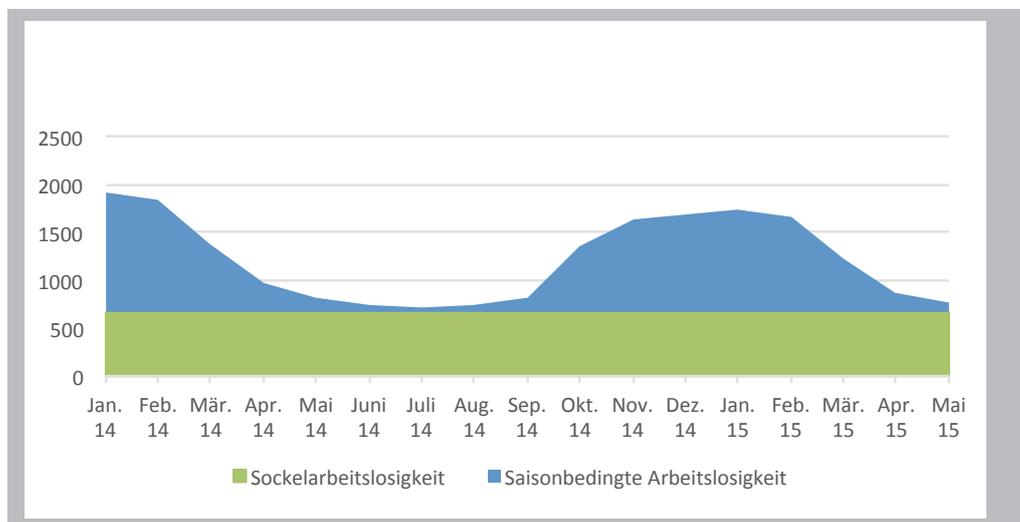


Abbildung 10:  
Saisonbedingte  
Arbeitslosigkeit  
im Ticino  
(Gastronomie  
und Beherbergung)

## 2. Bedürfnisse der Saisonarbeitenden

### 2.1 Analyse der Mitarbeiterbedürfnisse als Basis

Was ist Saisonarbeitenden aus Graubünden und dem Tessin an ihrem Job besonders wichtig? Aufgrund welcher Faktoren entscheiden sie sich für oder gegen eine Arbeitsstelle? Und wie werden Saisonstellen gesucht? Diese und weitere Fragen beschäftigten uns im ersten Teil des Projekts „Mitarbeiter-Sharing“. Um eine Wissensbasis zu schaffen, wurden die Bedürfnisse der Hoteliers und Gastronomen aus dem Tessin und Graubünden sowie auch von Saisonarbeitenden systematisch erfasst und ausgewertet. Quantitative wie auch qualitative Methoden wurden zur Erhebung der Daten kombiniert (vgl. S. 47, Studiendesign), sodass ein umfassendes Bild entstehen konnte, das sowohl die Bedürfnisse der Saisonarbeitenden wie auch jene der Hoteliers erfasste. Die wichtigsten Erkenntnisse werden nachfolgend beschrieben. Sie sollen als Basis für alle weiteren Massnahmen im Projekt „Mitarbeiter-Sharing“ dienen.

### 2.2 Wie gehen Saisonarbeitende bei der Stellensuche vor?

Das Internet spielt bei der Stellensuche der Saisonarbeitenden eine überragende Rolle. So gaben 71% der befragten Saisonarbeitenden der Weissen Arena Gruppe aus dem Bereich Gastronomie und Hotellerie an, dass sie über Internetplattformen nach Stellen suchen (vgl. Abb. 11). Dabei scheint das Portal [www.hotelcareer.ch](http://www.hotelcareer.ch) besonders beliebt zu sein. Ebenfalls genannt wurde [www.hoteljobs.ch](http://www.hoteljobs.ch); dieses Portal ist aber insbesondere bei ausländischen Mitarbeitenden weniger bekannt. Persönliche Kontakte und Mund-zu-Mund-Propaganda kommen ebenfalls eine überaus wichtige Bedeutung zu. Diese beiden Bereiche sind vom Arbeitgeber schwerer steuerbar als die üblichen Rekrutierungsinstrumente, würden aber grosses Potential bei der Rekrutierung bieten. Fachzeitschriften, z.B. die *hotelrevue*, werden nur von 23% der befragten Saisonarbeitenden für die Stellensuche genutzt. 18% gaben an, keine Stelle suchen zu müssen, weil sie „gefunden“ werden. Lediglich 11% gaben an, dass sie derzeit Unterstützung des Arbeitgebers bei der Suche nach einer Sommerstelle erhalten.

Quelle: Eigene Erhebung, Weisse Arena Gruppe, Laax (März 2015), N = 110

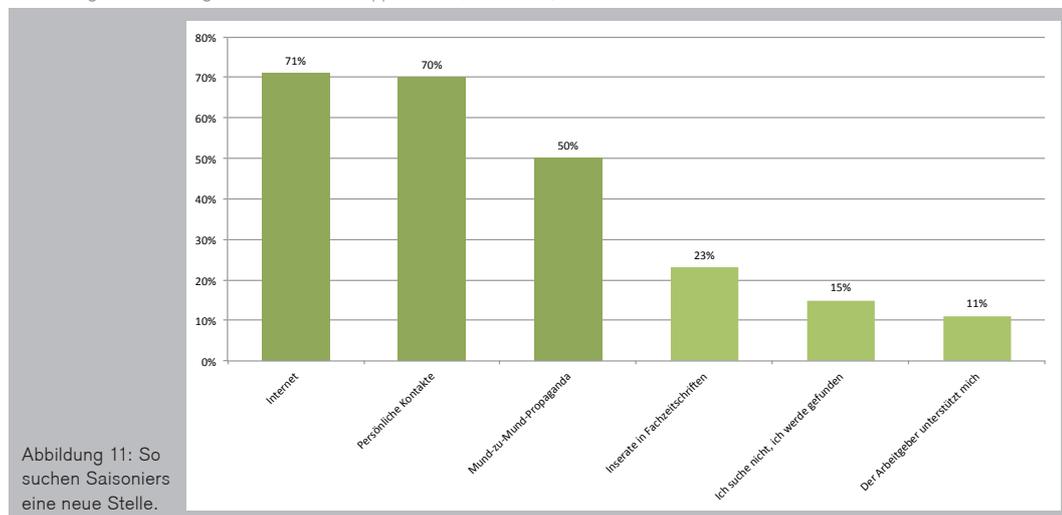


Abbildung 11: So suchen Saisoniers eine neue Stelle.

### Das sagen Hoteliers zum Thema Stellensuche:

Die offenen Stellen werden auf verschiedenen Kanälen annonciert. Die Betriebe haben verschiedene Vorlieben, jedoch scheint oft nicht ganz klar zu sein, welche Kanäle am erfolgversprechendsten sind. Alle Betriebe nutzen die digitalen Möglichkeiten und stellen Inserate online; oft wird dies über Portale wie [www.hoteljobs.ch](http://www.hoteljobs.ch) oder [www.hotelcareer.ch](http://www.hotelcareer.ch) getan. Vermehrt werden Saisonarbeitende online rekrutiert, jedoch ist den Hoteliers die Wirkung und Wichtigkeit der Mund-zu-Mund-Propaganda durchaus bewusst. Und nicht wenige Betriebe versuchen mehr oder weniger systematisch Mitarbeiterempfehlungen bei der Rekrutierung zu nutzen. Einige Hoteliers vertrauen nebst den Onlineinseraten nach wie vor auf Printmedien wie zum Beispiel Zeitungsinserte in einer lokalen Zeitung oder in einer Branchenzeitung sowie Aushänge am Schwarzen Brett.

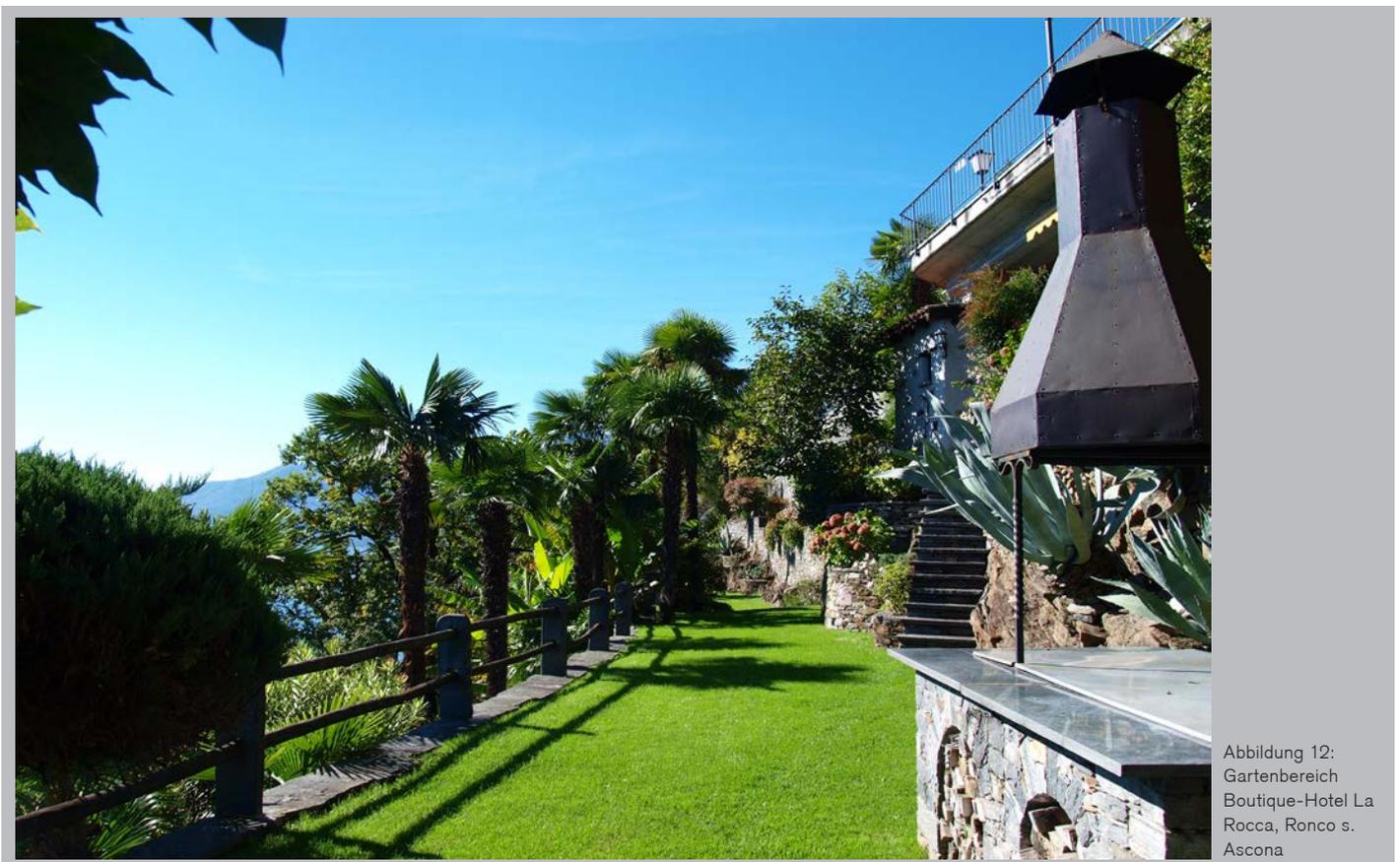


Abbildung 12:  
Gartenbereich  
Boutique-Hotel La  
Rocca, Ronco s.  
Ascona

### 2.3 Nach welchen Kriterien wählen Saisonarbeitende ihre Stelle aus?

Gefragt nach den wichtigsten Kriterien, die bei der Stellenwahl eine Rolle spielen, entstand bei der Mitarbeiterbefragung in Laax mit rund 110 Saisonangestellten aus den Gastro- und Beherbergungsbetrieben folgendes Bild (vgl. Abb. 13).

Demnach ist ein guter Lohn das wichtigste Kriterium. Ebenfalls entscheidend ist die Lage des Unternehmens; über 40% der Befragten gab an, an einem bestimmten Ort oder in einer bestimmten Region arbeiten zu wollen. An dritter Stelle standen der gute Ruf und ein positives Image des Arbeitgebers. Eine untergeordnete Rolle spielten die Verpflegung und geregelte Arbeitszeiten, oder auch Trinkgeldregelungen und die Philosophie des Arbeitgebers.

Diese Aussagen decken sich weitgehend mit den Aussagen in den verschiedenen Mitarbeitergesprächen, welche im Hotel Grischa, im Tschuggen Grand Hotel (Arosa), im Maiensässhotel Guarda Val (Sporz), im Castello del Sole und im Casa Berno (beide Ascona) sowie im Albergo Losone (Losone) und dem Vitznauerhof (Vitznau) durchgeführt wurden. Nachfolgend werden die wichtigsten Kriterien bei der Jobwahl aus Sicht der Saisonarbeitenden genauer beleuchtet.

### Lohn

Ein attraktives Gehalt ist für fast die Hälfte der Saisonarbeitenden bei der Jobwahl besonders wichtig. Bei einem weiteren Anteil von gut 27% ist dieser Aspekt „wichtig“. Lediglich eine Minderheit findet die Lohnhöhe nicht entscheidend, etwa weil andere Faktoren im Zentrum stehen, z.B. Freizeitaktivitäten in einer Destination, Referenz eines bestimmten Hauses, usw.

« Natürlich ist der Lohn wichtig. Er ist zentral für mich! »

Bei der Lohnthematik hat sich ein Unterschied zwischen Schweizer und ausländischen Saisonarbeitenden bemerkbar gemacht. Ausländische Mitarbeitende, etwa aus Deutschland oder Italien, empfinden den Lohn in der Schweiz grundsätzlich als attraktiv. Schweizerinnen und Schweizer vergleichen den Lohn eher mit anderen Branchen und empfinden ihn als eher tief. Viele Mitarbeitende kritisieren, dass der Grossteil der Betriebe lediglich den Mindestlohn bezahlt und dass bei der Lohnhöhe daher selten Verhandlungsspielraum bestehe. Dass das Lohngefüge für erfahrende Mitarbeitende nicht eine deutliche Lohnsteigerung vorsieht, wird besonders von jenen Mitarbeitenden als unfair empfunden, welche langjährige Berufserfahrung mitbringen. Von einem Schweizer Saisonangestellten wurde zum Beispiel

Quelle: Eigene Erhebung, Weisse Arena Gruppe, Laax (März 2015), N = 110

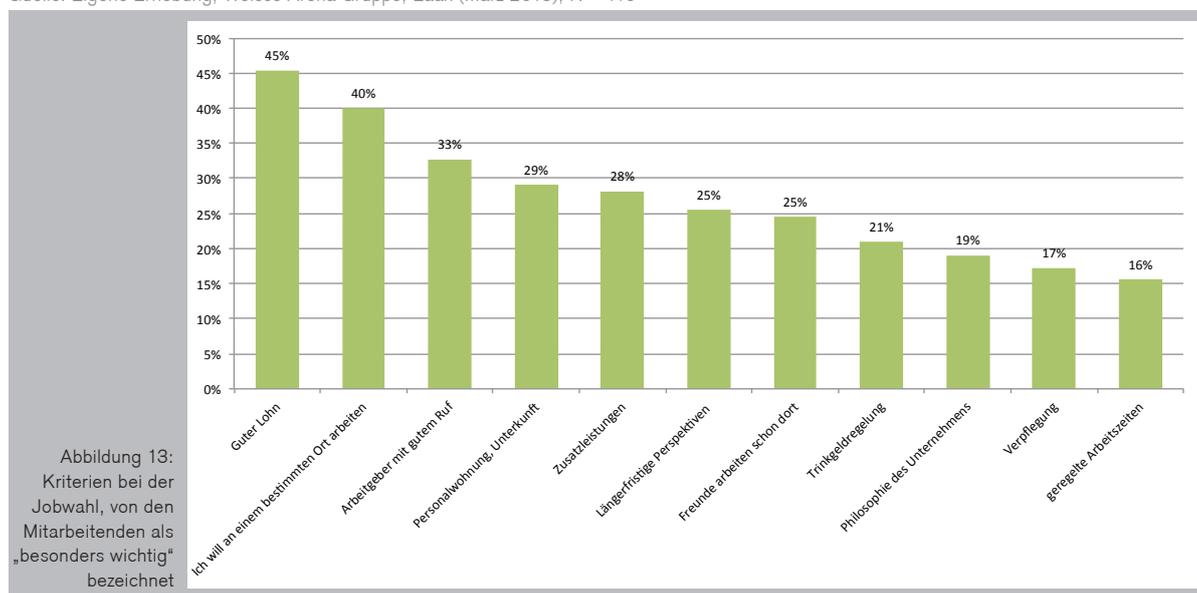


Abbildung 13: Kriterien bei der Jobwahl, von den Mitarbeitenden als „besonders wichtig“ bezeichnet

erwähnt, dass besonders in der gehobenen Hotellerie der Lohnunterschied zwischen den Hierarchiestufen zu gering ist. Ausländische Arbeitskräfte, vor allem Grenzgänger, sind auch mit dem Mindestlohn zufrieden, da sie tiefere Lebensunterhaltskosten decken müssen und das Lohnniveau in Italien resp. in den Grenzregionen deutlich tiefer ist.

Wenn vom Lohn die Rede ist, dann meinen die Mitarbeitenden den Nettolohn. Trinkgeldregelungen werden von mehr als der Hälfte als „unwichtig“ bezeichnet, solange es eine faire Regelung gibt. Damit spielt die Trinkgeldregelung eine untergeordnete Rolle, wenn es um die Wahl einer neuen Stelle geht.

Die Bedeutung eines attraktiven Lohnes nimmt mit zunehmendem Alter zu (vgl. Abb. 14). Bei den über 30-Jährigen waren es nur 19%, die den Lohn als unwichtig einstufen, gleichzeitig aber fast die Hälfte, die den Lohn als besonders wichtiges Kriterium bei der Jobwahl ansah. Ein Drittel der unter 30-Jährigen gab an, dass der Lohn für sie kein zentrales Entscheidungskriterium ist. Diese Erkenntnis bestätigte sich in den Einzelgesprächen mit den Saisonarbeitenden. Die jüngeren Mitarbeitenden bestehen selbstverständlich auf die Einhaltung des L-GAVs und den entsprechenden Mindestlohn, jedoch haben Kriterien wie zum Beispiel eine spannende Position

oder eine attraktive Destination Priorität. Für die Mitarbeiterbindung bedeutet dies, dass ältere, erfahrenere Mitarbeitende über finanzielle Anreize möglicherweise länger an den Betrieb gebunden werden könnten.

Auffallend ist zudem, dass Schweizer Saisonarbeitende, welche im Tessin ihren Hauptwohnsitz haben und dementsprechend den Grossteil des Jahres dort arbeiten, die finanzielle Unterstützung vom RAV (Spesen für Arbeitsweg und Personalzimmer in der Winterdestination) für die Bestreitung einer Wintersaison schon fast als Voraussetzung sehen, da sich der Einsatz sonst finanziell kaum lohnen würde. Gleichzeitig sind Saisonarbeitende im Tessin oft Einheimische mit einer starken Verwurzelung in ihrer Region. Sie sind deshalb oftmals dankbar, wenn sie im Sommer in der Heimatregion eine Stelle haben. Der Lohn ist deshalb nicht das wichtigste Kriterium bei der Stellenwahl, sondern eher die geografische Lage des Betriebs.

« Der Lohn ist bei der Wahl einer neuen Stelle nicht entscheidend, da in der ersten Saison sowieso nur der Mindestlohn bezahlt wird. »

Quelle: Eigene Erhebung, Weisse Arena Gruppe, Laax (März 2015), N = 110

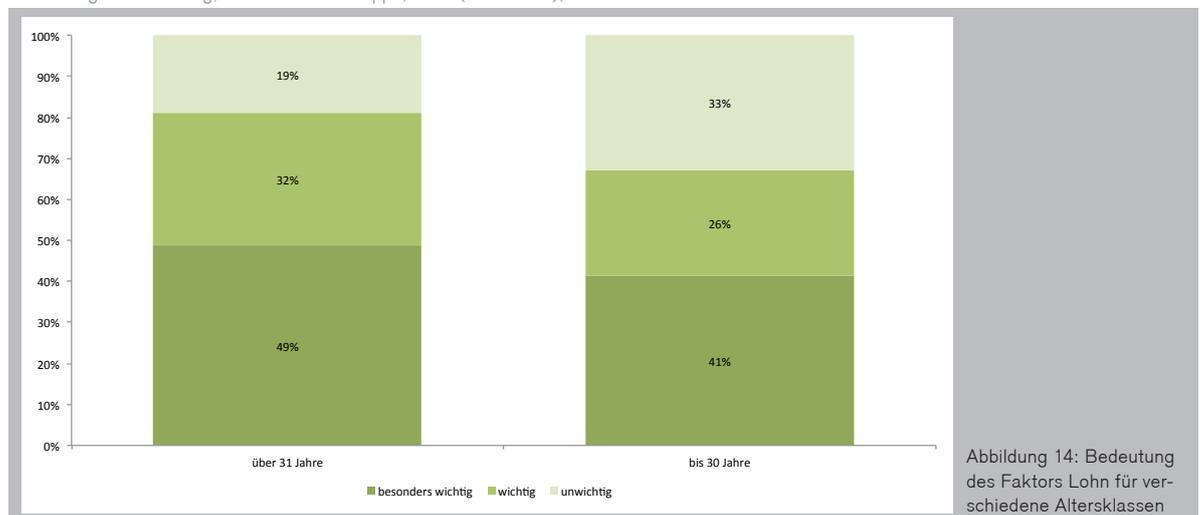


Abbildung 14: Bedeutung des Faktors Lohn für verschiedene Altersklassen

### Das sagen Hoteliers zum Thema Lohn:

Die Hoteliers sind sich nicht einig, ob das Lohnniveau ein bedeutender Anreiz für eine bessere Mitarbeiterbindung sein kann. Viele sagen, dass eine gute Arbeitsatmosphäre weit wichtiger sei als die Höhe des Lohns, um Mitarbeitende langfristig ans Unternehmen zu binden. Andere erachten einen überdurchschnittlich guten Lohn als wichtiger Anreiz und als zentrales Argument für die Mitarbeiterbindung. Diese Betriebe bezahlen insbesondere für langjährige, loyale Mitarbeitende mehr als den vom L-GAV festgelegten Mindestlohn. Teilweise bestehen Zielvereinbarungen mit einem variablen Lohnanteil oder Boni für Kadermitarbeitende.

Andererseits bezahlen einige der Hoteliers „nur“ den Mindestlohn und betonen, dass sie wenig Spielraum für Lohnerhöhungen haben – auch für Wiederkehrende oder langjährige Mitarbeitende. Einige dieser Betriebe vertreten die Meinung, dass für ausländische Arbeitskräfte und für Grenzgänger das Schweizer Lohnniveau auch auf Mindestlohnebene sehr attraktiv sei oder dass andere Aspekte wie z. B. die persönliche Basis (Anerkennung, Team, Unternehmenskultur, etc.) wichtiger seien als der Lohn.

Vereinzelt wurden aus der Tessiner Perspektive auch Lohnunterschiede zwischen den Kantonen als Schwierigkeit genannt. Obwohl der L-GAV nationale Gültigkeit hat, sind die Lebensunterhaltskosten nicht in allen Landesteilen gleich hoch. Aus diesem Grund bezahlen gewisse Betriebe in eher teureren Destinationen ihren Mitarbeitenden ein wenig mehr Lohn. Wenn diese Saisonmitarbeitenden danach eine Sommersaison im Tessin antreten, erwarten sie dort einen gleich hohen Lohn wie in der Winterdestination, obwohl die Tessiner Lebensunterhaltskosten geringer sind und sich diesbezüglich eine Lohnerhöhung nicht rechtfertigen lässt.

## Lage des Betriebs und die Destination

Wie in der Abbildung 15 aufgezeigt, ist die Lage des Betriebs nach dem Lohn das zweitwichtigste Kriterium bei der Jobwahl von Saisonarbeitenden und spielt damit bei einem grossen Teil der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Interessant ist, dass jüngere Mitarbeitende bis maximal 30 Jahre bei der Jobwahl stärker eine geografische Auswahl treffen und die örtlichen Präferenzen eine grössere Rolle spielen als für ältere Mitarbeitende. So gaben 46% der unter 30-Jährigen an, dass für sie eine Arbeitsstelle in einer bestimmten Region/Destination besonders wichtig sei; bei den über 31-Jährigen waren es nur 32%.

Oft wird vor der Bewerbung bereits eine geografische Eingrenzung in Bezug auf die Stellensuche gemacht. Manchmal ist diese eher breit (z.B. Wintersportgebiet in der Schweiz), manchmal aber auch sehr spezifisch und auf eine Destination ausgerichtet (z.B. St. Moritz). Hierbei gibt es eine Reihe verschiedener Motivationen, um in einer bestimmten Region bzw. einer spezifischen Destination zu arbeiten:

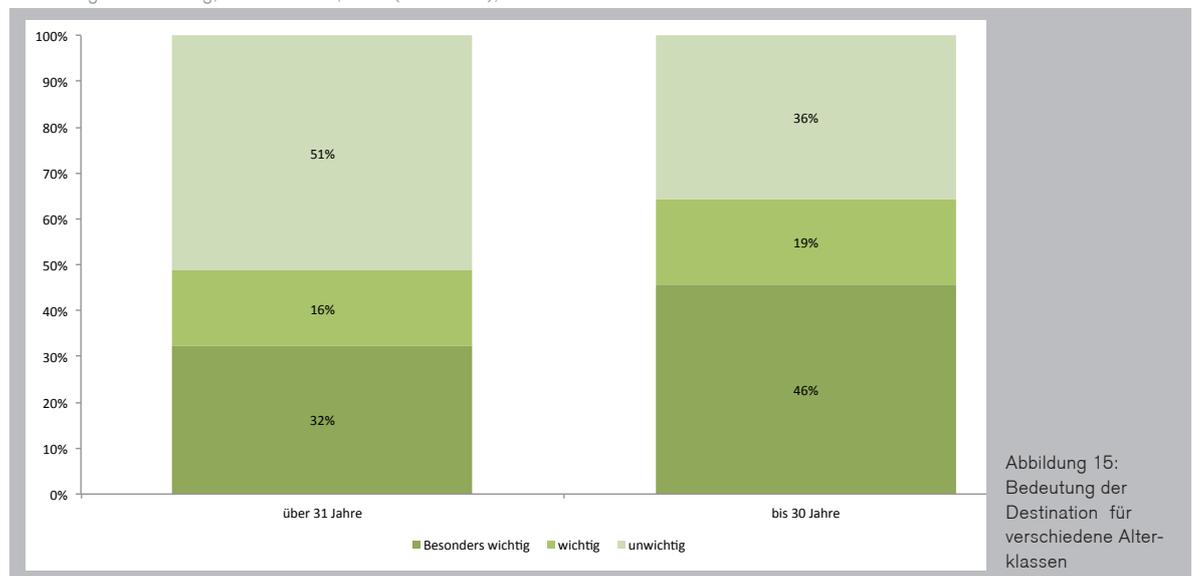
- **Nähe zur Heimat:** Einige Mitarbeitende, welche aus grenznahen Gebieten zur Schweiz stammen, gaben an, dass es ihnen wichtig ist, zwischendurch an freien Tagen nach Hause fahren zu können. Eine Fahrzeit von max. 2.5h wurde als Radius genannt, der gerade noch akzeptabel und mit der Familie vereinbar sei.

« Es ist mir sehr wichtig, dass ich im Sommer im Tessin arbeiten kann, im Winter ist es mir jedoch egal wo. »

- **Freizeit und Hobbies:** Ein Teil der Mitarbeitenden wählt eine Region oder eine Destination klar nach ihren Interessen und Hobbies aus. Einige haben eine klare Destination vor Augen (z.B. Snowboarden in Laax), andere sind weniger spezifisch und wollen einfach Berge und Wintersportmöglichkeiten – der Ort ist nicht so entscheidend. So hat sich etwa eine Mitarbeitende zuerst für die Schweiz entschieden. Danach suchte sie in Zermatt, St. Moritz und Arosa nach einer Stelle.

« Ich will in Arosa arbeiten! »

Quelle: Eigene Erhebung, Weisse Arena, Laax (März 2015), N = 110



Für einen Teil der Saisonarbeitenden ist die Destination nicht entscheidend. Dies ist z.B. dann häufig der Fall, wenn Mitarbeitende in der einen Hälfte des Jahres fix in der Heimat arbeiten und nur wenige Monate im Jahr eine andere Stelle annehmen. Auch für besonders karriereorientierte Mitarbeitende ist die Destination oft nicht so entscheidend: Sie legen mehr Wert auf eine spannende, herausfordernde Stelle oder ein Haus mit besonders gutem Ruf. Eine attraktive Destination ist bei einer passenden Stelle ein Pluspunkt, aber nicht mehr.

Die Gespräche mit den Mitarbeitenden haben gezeigt, dass es Unterschiede zwischen Tessiner und Bündner Saisonarbeitenden gibt. Da die Sommersaison generell länger

dauert, haben Tessiner Saisonarbeitende oft ihren Lebensmittelpunkt und ihre Basis im Tessin oder Norditalien und somit einen starken Bezug zur Region. Die Wintersaison, die es zu überbrücken gilt, weist eine vergleichsweise kurze Dauer auf und deshalb werden auch Kompromisse hinsichtlich der Winterstelle eingegangen.

Die Kriterien eines im Tessin sesshaften Saisonarbeitenden an einen Winterbetrieb sind andere als an einen Sommerbetrieb. Tessiner Saisonarbeitende streben vielfach an, in der darauffolgenden Sommersaison wieder im Kanton Tessin zu arbeiten. Ihre Sommerstellen sind quasi die feste Basis. Die Wintersaison stellt eine Überbrückung dar, bei der sie gewillt sind, Kompromisse einzugehen. Hingegen sind Saisonarbeitende, die im Bündnerland arbeiten, bezüglich Lage der nächsten Stelle offener. Da wenige einheimische Bündnerinnen und Bündner, jedoch viele ausländische Arbeitskräfte im Bündner Saisontourismus arbeiten, sind Saisonarbeitende in Graubünden oft weniger verwurzelt.

« Die Lage des Betriebs bzw. die Destination ist bei der Stellenwahl nicht zentral, aber es macht eine Stelle natürlich attraktiver. Das Gesamtpaket muss stimmen und dann bin ich auch bereit, Kompromisse bezüglich der Lage des Hotels in Kauf zu nehmen »



Abbildung 16: Hotel Grischa, Davos

### Das sagen Hoteliers zum Thema Lage des Betriebs / Destination:

Die Hoteliers sind sich bewusst: Saisonarbeitende bevorzugen einen attraktiven Arbeitsort. Der Standort eines Betriebs sowie die Destination wirken sich auf die Stellenattraktivität aus, indem eine Region / Destination aufgrund verschiedener Faktoren eher zum Vor- oder Nachteil punkto Mitarbeiterrekrutierung und -bindung wird.

Positiv wirken sich tendenziell folgende Punkte aus:

- Grössere Orte wie zum Beispiel Davos, St. Moritz oder Arosa bieten vielfältigere Freizeit- und Sport- sowie Unterhaltungsangebote als Kleindestinationen. Dies ist gerade für eine jüngere Arbeiterschicht tendenziell wichtig.
- Bekannte Destinationen mit klarer Ausrichtung auf eine bestimmte Affinity Group (z.B. Laax: Snowboarder und Freestyler) sind für Mitarbeitende mit bestimmten Interessen (z.B. Snowboarder) attraktiver.
- Gute Anbindungen an die öffentlichen Verkehrsmittel wirken sich positiv aus. Dazu gehört auch eine zentrale Lage des Hauses im Ort, welche die Erreichbarkeit mittels ÖV erhöht und daher die Attraktivität für Mitarbeitende steigert. Zudem ist es einfacher für Mitarbeitende, eine Wohnung in der Nähe zu finden, wenn der Betrieb zentral gelegen ist.
- Die Distanz zum Lebensmittelpunkt der Mitarbeitenden: Der Arbeitsort wird teilweise in einem bestimmten Radius zum Hauptwohntort ausgesucht. So sind einige Mitarbeitende nicht gewillt, länger als 2 bis 3 Stunden Fahrdistanz zu ihrem Hauptwohntort in Kauf zu nehmen.

Für Hoteliers bedeutet das: Auf die Vor- und Nachteile der jeweiligen Destination kann der Betrieb in der Regel keinen Einfluss nehmen. Die Lage des Betriebs resultiert in ganz unterschiedlichen Ausgangslagen für die Anstellung von Mitarbeitenden. Eventuelle Standortnachteile müssen kompensiert werden, um Mitarbeitende erfolgreich zu rekrutieren.

## Image und Niveau des Betriebs: Sterne, Punkte & Co.

Für rund einen Drittel der Mitarbeitenden ist das Image des Betriebs bei der Wahl ihrer Saisonstelle „besonders wichtig“. Mit Image ist ein guter Ruf, ein hohes Qualitätsniveau, häufig auch die Auszeichnungen der Küche (z.B. Fine Dining, Michelin-Sterne oder Gault-Millau-Punkte) oder die Sternekategorie des Hotels gemeint. Das hat auch mit wertvollen Referenzen zu tun, die Mitarbeitende in Top-Betrieben „sammeln“ können. Das Image ist

« Ein Arbeitgeber mit einem guten Ruf ist wichtig für meinen Lebenslauf. »

also stark mit dem Bild des Hotels in der Öffentlichkeit verknüpft. Andererseits spielt der Ruf eines Betriebs unter Mitarbeitenden eine Rolle, also ob es sich bei dem Hotel um einen fairen Arbeitgeber mit guten Anstellungsbedingungen handelt. Bei diesem Aspekt stehen weniger die Leistungen gegenüber dem Gast im Zentrum, sondern das Ambiente und das Klima am Arbeitsplatz sowie die Führungsstruktur und -philosophie. Teilweise erkunden sich Interessenten bei ehemaligen Mitarbeitenden oder fragen herum, wie Saisonmitarbeitende, die den Betrieb und/oder die Destination bereits kennen, den potentiellen Arbeitgeber wahrnehmen.

« Ich vertraue auf Empfehlungen von Kollegen. »

Mitarbeitende äussern sich deutlich, was die Sternekategorie ihres Wunscharbeitgebers anbelangt: Die überragende Mehrheit der Befragten will bei einem Stellenwechseln mindestens auf demselben Sterneniveau arbeiten wie bisher. Das heisst, dass Mitarbeitende in 4-Sterne-Häusern mindestens auf diesem Niveau bleiben oder sich z.T. auch eine Anstellung in einem 5-Sterne-Haus vorstellen können. Die meisten wün-

« Fünf Sterne sind ein Muss-Kriterium bei der Stellenwahl. »

schen sich keinen Job auf einem tieferen Sterneniveau.

Interessant ist auch, dass auffallend häufig eine gewisse Loyalität zur derzeitigen Sternekategorie besteht. So wollen viele Angestellte in 5-Sterne-Häusern unbedingt weiterhin im 5-Sterne-Bereich tätig sein. Saisonmitarbeitende aus 4-Sterne-Häusern sagen hingegen oft, dass sie die Vielseitigkeit und das breite Aufgabenspektrum schätzen würden, welches in der viel spezialisierteren 5-Sterne-Hotellerie nicht gegeben wäre. Sie suchen darum ganz bewusst Stellen im gehobenen 4-Sterne-Bereich.

« Tendenziell will ich in einem eher besseren oder mindestens vergleichbaren Restaurant arbeiten, wenn ich eine neue Stelle annehme. »

Der Grossteil der Mitarbeitenden aus den Bereichen Service und Küche, welche bisher in einem Hotel untergebracht waren, können es sich durchwegs vorstellen, in einem reinen Gastronomiebetrieb zu arbeiten. Dabei achten sie bei der Auswahl ihrer Stelle darauf, in einem vergleichbaren oder eher besseren Restaurant zu arbeiten. Entscheidend für die Auswahl sind Auszeichnungen und Labels oder ein renommierter Küchenchef.

« Image und Philosophie eines Betriebs sind mir sehr wichtig! »

« Ich suche mir meinen Arbeitgeber ganz bewusst aus und nutze dazu Bewertungsplattformen, um mir ein Bild des Hauses zu machen »

## Das sagen Hoteliers zum Thema Sterne, Punkte & Co.

Die Hoteliers sind sich einig: Ein besonders positives Image bzw. eine hohe Bekanntheit des Betriebes wirken sich positiv auf die Attraktivität als Arbeitgeber aus. Das vereinfacht nicht nur tendenziell die Rekrutierung, sondern wirkt sich auch auf eine bessere Mitarbeiterbindung aus.

Die Problematik des „Referenzensammelns“ wurde von mehreren Hoteliers angesprochen: Gute Betriebe sind bei Mitarbeitenden oft als Sprungbrett begehrt. Gewisse Saisonarbeitende wollen gezielt in einem bestimmten Hotel arbeiten, um Erfahrungen zu sammeln und damit ihre Karrierechancen zu erhöhen (z. B. 5-Sterne-Betrieb oder Gault-Millau-Restaurant), was aber nicht heissen muss, dass die Mitarbeitenden ein Interesse an einer längerfristigen Anstellung aufweisen.

« Mitarbeitende wollen in einem „Siegerhotel“ arbeiten und stolz auf ihren Betrieb und ihre Tätigkeit sein. »



Abbildung 17:  
Restaurant vom  
Bio-Hotel Ucliva,  
Waltensburg

## Personalwohnungen

Rund 30% der Saisonarbeitenden geben an, dass eine gute Personalwohnung bzw. eine schöne Unterkunft ein „besonders wichtiges“ Kriterium bei der Jobwahl sei. Gleichzeitig sagen aber auch über die Hälfte der Mitarbeitenden aus, dass die Personalwohnung bzw. Unterkunft unwichtig für sie sei. Es wird klar, dass hier die Ansprüche an Personalwohnungen recht unterschiedlich sind. Die Einzelgespräche mit den Mitarbeitenden zeigen, dass in diesen Situationen eine zur Verfügung gestellte Personalwohnung besonders wichtig ist:

- Personalwohnung als Starthilfe: In der ersten Saison an einem neuen Ort scheint es für Saisonarbeitende sehr wichtig, dass eine Personalwohnung zur Verfügung steht, da sie weder die Destination kennen noch Bekannte vor Ort haben.
- Während der Wintersaison: Falls eine sehr kurze Saison, evtl. auch mehrfach, an einem Ort verbracht wird, sind Personalwohnungen unumgänglich. Mitarbeitende, welche für eine kurze Saison (3 Monate im Jahr) an einem Ort arbeiten, sind nicht bereit, eine eigene Wohnung zu mieten. Das finanzielle Risiko sowie der Aufwand müssen so gering wie möglich bleiben.

« Eine Personalwohnung muss in Winterdestinationen einfach gegeben sein! Ich kann doch für drei Monate keine eigene Wohnung mieten! »

- Verfügbarkeit von Wohnungen in der Destination: Die Notwendigkeit, Personalwohnungen zur Verfügung zu stellen, ist in Destinationen grösser, in welchen die Verfügbarkeit von preiswerten Zimmern und Studios tief ist.
- Unterschiedliche Bedürfnisse: Mitarbeitende, die eine Personalwohnung als unwichtig einstufen, sind oft ortsansässig resp. Grenzgänger und verfügen somit

über eine eigene Wohnungsmöglichkeit. Saisonarbeitende, die ihren Arbeitsvertrag verlängern (einen Ganzjahresvertrag erhalten oder auch im Sommer in der Winterdestination arbeiten), mieten sich eher eine eigene Wohnung und sind nicht auf Personalzimmer angewiesen.

Paare, die in derselben Destination oder im selben Betrieb arbeiten, sind sich gewohnt, eine eigene Wohnung zu suchen. Personalwohnungen, welche sich für Paare eignen, stehen selten zur Verfügung. Ebenfalls erwähnten verschiedene Mitarbeitende, dass eine gute Personalwohnung zwar ein Plus ist, dass man für den Traumjob aber auch bereit wäre, in diesem Punkt Abstriche zu machen.

« Dort wo ich arbeite, lebe und wohne ich auch, Personalzimmer sind daher wichtig. »

### Kriterien an eine Personalwohnung:

Aufgrund der Gespräche mit den Mitarbeitenden kann vermutet werden, dass die Erwartungen an die Ausstattung der Personalwohnung mit zunehmendem Alter steigen. So wird es z.B. ein Thema, dass eine Wohnung genügend gross ist, so dass die Familie oder der Partner zu Besuch kommen können.

« Je älter ich werde, desto wichtiger ist mir eine schöne Wohnung. Diese muss genug gross sein, so dass mich meine Familie am Wochenende ab und zu besuchen kann. »

« WLAN im Zimmer ist mir wichtig, um mit meiner Familie zu kommunizieren. »

WLAN wird also absolute Grundausstattung angesehen und es wurde mehrfach erwähnt, dass eine schnelle Internetverbindung einfach dazugehört. Weiter wird die Nähe zum Hotel als Pluspunkt gewertet. Besonders wichtig scheint ein tiefer Mietpreis der Unterkunft.

### Das sagen Hoteliers zum Thema Personalwohnung:

In den meisten Fällen wird vom Hotel eine beschränkte Anzahl an Personalwohnungen zur Verfügung gestellt. Nur wenige Hoteliers überlassen die Wohnungssuche alleine den Mitarbeitenden. Die Mehrheit der Hotels hat ein eigenes Personalhaus, einige mieten zusätzliche Objekte dazu. Einige Betriebe haben bereits viel in gute Personalunterkünfte und Gemeinschaftsräume investiert oder wollen dies in naher Zukunft tun. Je nach Lage des Hotels ist die Bereitstellung von geeigneten Personalzimmern eine grosse Herausforderung.

Die Hoteliers sind sich einig, dass die Personalzimmer zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten werden müssen. Man ist sich auch darüber im Klaren, dass kostenloses WLAN und Parkplätze gewünscht werden. Die Verpflegung der Mitarbeitenden wird erwähnt und vielen ist bewusst, dass auch hier eine abwechslungsreiche, qualitativ gute Verpflegung sowie schöne, helle Gemeinschaftsräume für Zufriedenheit sorgen.

Verschiedentlich wurden die steigenden Anforderungen der Mitarbeitenden erwähnt: Personalzimmer und -wohnungen müssen demnach in einem einwandfreien Zustand sein. Mitarbeitende würden sich immer weniger mit dunklen, veralteten Zimmern und Aufenthaltsräumen zufrieden geben.

Grosse Unterschiede bestehen aufgrund des Standorts der Betriebe: In grösseren Orten (z.B. Arosa, Davos) ist es für Mitarbeitende eher möglich, eigene Unterkünfte zu finden. In anderen Regionen, z.B. Scuol oder Sporz, sind die Betriebe stark gefordert, geeignete Unterkünfte in der Nähe des Betriebs zur Verfügung zu stellen, um für potentielle Mitarbeitende überhaupt attraktiv zu sein.

Einige Häuser bieten ihren Saisonmitarbeitenden die Möglichkeit, die persönlichen Sachen während des ganzen Jahres in der Unterkunft zu lassen, sodass eine Rückkehr in die gewohnte Umgebung mit wenig Aufwand möglich ist. Andere bieten Mitarbeitenden als kleine Belohnung grössere oder schönere Personalzimmer an, wenn sie nach der ersten Saison wieder zurückkommen.

## Philosophie, Führung, Team

Für viele Mitarbeitende ist klar, dass das Hotelkonzept, aber auch die Philosophie und die Unternehmenskultur sehr wichtig sind. Allerdings zeigen sich diese Faktoren oftmals erst nach Stellenantritt. Das bedeutet: Die Philosophie spielt bei der erstmaligen Rekrutierung oft eine untergeordnete Rolle. Beim ersten Gespräch bzw. beim Probearbeiten entscheidet oft die Sympathie zum direkten Vorgesetzten, ob eine Stelle angenommen wird oder nicht. Fühlen sich Mitarbeitende während der ersten Saison wohl und können sich mit der Philosophie des Betriebs identifizieren, dann ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie sich für eine nächste Saison verpflichten. Im Zentrum steht für Mitarbeitende ein gutes Umfeld: Kolleginnen und Kollegen bzw. das Team sowie Vorgesetzte und Eigentümerschaft.

« Ich will stolz auf meinen Betrieb sein. »

Der Führungsstil von Vorgesetzten und eine gewisse Wertschätzung sind vielen Mitarbeitenden sehr wichtig. Das drückt sich z.T. in kleinen Sachen aus. So erwähnte eine Mitarbeiterin, dass sie es sehr schätzt, wenn Direktoren sich persönlich nach ihrem Wohlergehen erkundigen und bei Problemen Hilfe anbieten. Eine andere Mitarbeiterin sagte, dass sie es toll fand, bei Stellenantritt vom Bahnhof abgeholt zu werden. Das habe ihr gezeigt, dass man sich um sie kümmere. Echtes Interesse seitens der Direktoren und der

« Ich muss mich mit dem Betrieb identifizieren können. »

direkten Vorgesetzten sowie ein guter Umgang mit den Mitarbeitenden wurden mehrfach als wichtige Faktoren erwähnt, welche die Identifikation mit dem Betrieb steigern. Zusatzleistungen (vgl. S. 26) wurden ebenfalls vor allem als Zeichen der Wertschätzung gegenüber der Belegschaft geschätzt und weniger wegen dem finanziellen Gegenwert.

« Ein gutes Team und gute Direktoren, die sich wirklich um uns Mitarbeitende kümmern, sind mir sehr wichtig. Ich schätze es z.B., dass ich von Direktoren gefragt werde, wie es mir geht und dass mir bei Problemen geholfen wird. »

« Das Ambiente und ein sehr gutes Team sind für mich absolut zentral. Ich suche mir die Betriebe sehr genau aus und nutze dazu Hotelbewertungsplattformen, wie booking.com und Tripadvisor. Das Bauchgefühl muss stimmen. »

## Das sagen Hoteliers zum Thema Philosophie, Führung, Team :

In diesem Punkt sind sich die Hoteliers einig: Philosophie, Arbeitsatmosphäre und das Team werden als sehr wichtige Bedürfnisse von Saisonarbeitenden wahrgenommen. Allerdings wird auch klar, dass diese Aspekte sich stärker auf die Mitarbeiterbindung als auf die Rekrutierung auswirken. Gefällt es einem Mitarbeitenden aufgrund einer guten Arbeitsatmosphäre, so stehen die Chancen gut, dass er oder sie sich für die nächste Saison wieder begeistern lässt.

Elemente einer guten Arbeitsatmosphäre sind:

- Identifikation mit dem Betrieb und ggf. auch mit der Direktion. Das Hotelkonzept und die Unternehmenskultur müssen den Mitarbeitenden entsprechen.
- Balance zwischen Führung und Freiheit: Mitdenken und Ideen einbringen sind erwünscht, in gewissen Bereichen wird aber eine strikte Führung und Kontrolle durchgesetzt.
- Das Gefühl, dass die Direktion bzw. das Kader zu den Mitarbeitenden schaut und sich ehrlich kümmert
- Fairness und Engagement als Vorbildfunktion der Direktion
- Positive Teamdynamik: Teilweise werden Teams ganz bewusst zusammengestellt, sodass sich bestimmte Charakteren und Persönlichkeiten optimal ergänzen und eine positive Teamdynamik entstehen kann.

Die Philosophie wurde von den Hoteliers als zentrales Kriterium für Mitarbeiter-Kooperationen mit Partnern betrachtet: Potentielle Kooperationspartner müssen über ähnliche Wert- und Qualitätsvorstellungen sowie über ähnliche Führungsgrundsätze verfügen.

« Wir schauen zu unseren Leuten!  
Ein gutes, familiäres Arbeitsklima  
ist einer unserer Hauptfaktoren der  
erfolgreichen Mitarbeiterbindung. »

« Der Mitarbeiter muss als erstes  
zufrieden sein, der Gast kommt als  
zweiter, bzw. ist dann automatisch  
auch zufrieden. »

« Jeder ist Teil des Erfolgs. »

## Zusatzleistungen

Die Ansprüche an Zusatzleistungen sind bei den Befragten sehr unterschiedlich, weshalb dieser Punkt etwas genauer beleuchtet werden muss. Für rund 28% der Mitarbeitenden sind Zusatzleistungen „besonders wichtig“, für 47% sind sie unwichtig. Die Gespräche mit den Mitarbeitenden zeigen ein differenziertes Bild:

Nur für eine Minderheit sind Zusatzleistungen so wichtig, dass sie ein Kriterium bei der Jobwahl darstellen. Damit spielen Zusatzleistungen bei der Rekrutierung eine untergeordnete Rolle. Das bedeutet laut den befragten Mitarbeitenden aber nicht, dass Zusatzleistungen völlig unbedeutend sind: Sie werden als Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden empfunden und daher teilweise sehr geschätzt. Wenn es darum geht, die Mitarbeiterbindung zu verbessern, könnte ihnen daher eine gewisse Rolle zukommen.

« Zusatzleistungen sind eigentlich unwichtig, drücken aber eine gewisse Wertschätzung gegenüber uns Mitarbeitenden aus und steigern daher die Motivation. »

Verschiedene Typen von Mitarbeitenden haben unterschiedliche Präferenzen. Es zeigt sich, dass Zusatzleistungen für jüngere Mitarbeitende unter 30 Jahren generell etwas wichtiger sind als für ältere Mitarbeitende (vgl. Abbildung 18). Die Bedeutung von Zusatzleistungen muss aber noch stärker differenziert werden.

« Weiterbildungsangebote sind wichtig, andere Leistungen „nice to have“ aber nicht entscheidend. »

- **Freizeitorientierte Mitarbeitende** finden es wichtig, dass sie ihr Hobby ausüben können. Daher ist z.B. ein kostenloses Ski-Abo oder andere Leistungen, welche die Ausübung einer bestimmten Freizeitaktivität erleichtern, für sie ein Plus.
- **Ehrgeizige, eher karriereorientierte Mitarbeitende** unterscheiden beim Thema Zusatzleistungen zwischen a) Weiterbildungen und b) anderen Benefits, wie Spa-Nutzung, Restauranttrabatt, usw. Sie finden Weiterbildungsangebote sehr wichtig, hingegen sind die anderen Zusatzleistungen eher unwichtig.

Diese Vermutung wird gestützt durch die Tatsache, dass ein Drittel der unter 30-Jährigen angab, dass attraktive Freizeitmöglichkeiten besonders wichtig für die Wahl einer Stelle seien. Bei den über 31-Jährigen fanden dies knapp zwanzig Prozent besonders wichtig, hingegen fast zwei Drittel unwichtig (vgl. Abbildung 18).

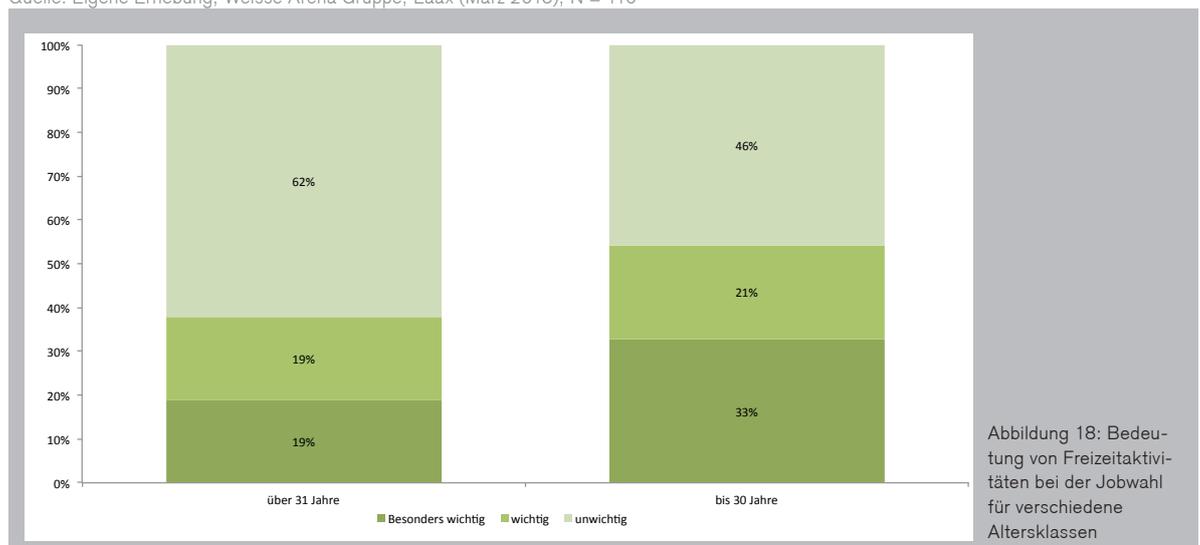
Als nicht besonders entscheidend für die Wahl einer Arbeitsstelle wurden generell Essensrabatte in den hoteleigenen Restaurants, Nutzungsmöglichkeiten der Hotelinfrastruktur usw. gewertet. Einige Mitarbeitende haben ausdrücklich gesagt, dass sie Arbeit und Freizeit trennen wollen. Die Nutzung des Spa-Bereichs oder des hauseigenen Restaurants wird daher oft mit gemischten Gefühlen betrachtet und teilweise eher selten genutzt.

### Das sagen Hoteliers zum Thema Zusatzleistungen:

Die Hoteliers sind sich einig: Zusatzleistungen wie z. B. Nutzung des Spa-Bereichs oder Vergünstigungen von internen Dienstleistungen sind für Mitarbeitende zwar „nice to have“, aber kein Hauptargument bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden. Die meisten Betriebe gewähren Rabatte auf bestimmte Leistungen oder ermöglichen die (beschränkte) Nutzung der Hotelinfrastruktur.

Bei der Thematik Weiterbildung gibt es grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben. Einige investieren in ihre Mitarbeitenden in Form von Weiterbildungsangeboten (Sprachkurse, andere berufsspezifische Programme etc.). Einzelne besonders wertvolle Mitarbeitende werden von einigen Betrieben speziell gefördert: So werden teilweise sogar Aufenthalte und Kurse im Ausland ermöglicht. Andere Betriebe sehen keine solchen Weiterbildungsmassnahmen für Ihre Mitarbeitenden vor.

Quelle: Eigene Erhebung, Weisse Arena Gruppe, Laax (März 2015), N = 110



## Karrieremöglichkeiten und längerfristige Perspektiven am Arbeitsplatz

Es zeigt sich, dass Karrieremöglichkeiten von einem Grossteil der Mitarbeitenden geschätzt werden. Nicht alle setzen dies aber gleich mit längerfristigen Perspektiven: Ein Teil der (jüngeren) Mitarbeitenden schätzt eine gewisse Unverbindlichkeit und will sich nicht über einen langen Zeitraum binden. Die Flexibilität und die Freiheit, sich spontan und kurzfristig für eine Stelle zu entscheiden, werden von diesen Mitarbeitenden als wichtige Qualität betrachtet. Mit zunehmendem Alter der Mitarbeitenden nimmt aber das Bedürfnis nach Sicherheit und nach langfristigen Perspektiven, bzw. nach einem Karrierepfad, eher zu. Dies wurde auch bei der Mitarbeiterbefragung in Laax sichtbar: Dort gaben nur 20% der unter 30-Jährigen, jedoch 35% der über 31-Jährigen an, dass eine längerfristige Perspektive für sie besonders wichtig sei (vgl. Abb. 19).

« Karrieremöglichkeiten sind mir sehr wichtig, denn ich bin ambitioniert. Aber ich möchte flexibel bleiben und mich nicht länger als zwei Jahre binden. »

« Ich schaue von Saison zu Saison. »

Quelle: Eigene Erhebung, Weisse Arena Gruppe, Laax (März 2015), N = 110

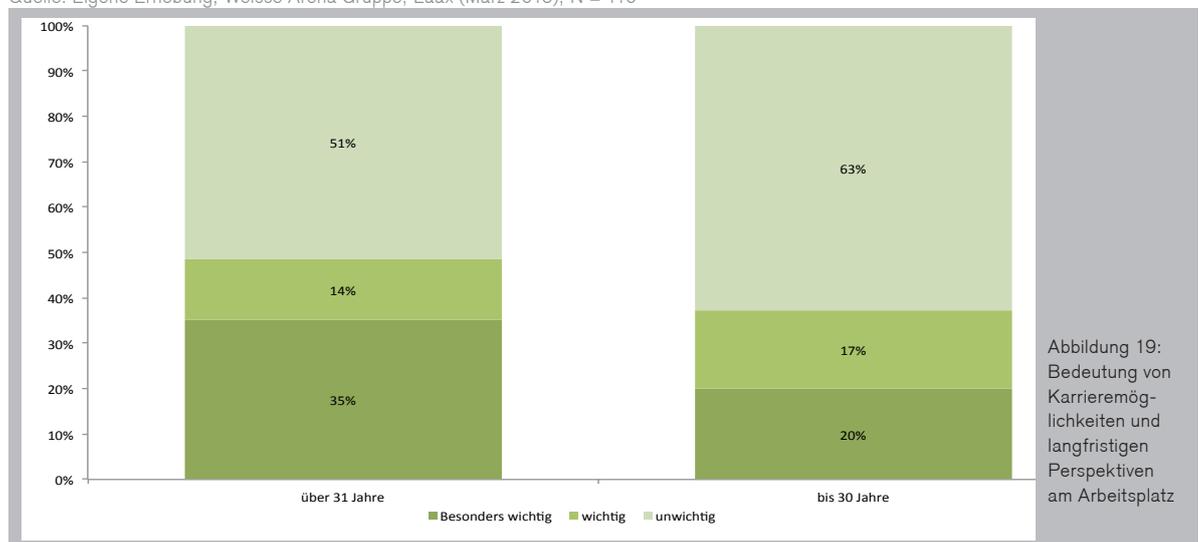


Abbildung 19: Bedeutung von Karrieremöglichkeiten und langfristigen Perspektiven am Arbeitsplatz

### Das sagen Hoteliers zum Thema Karrieremöglichkeiten und Perspektiven:

Hoteliers beobachten, dass ein Grossteil der Saisonarbeitenden immer kurzfristiger entscheidet. Im Vergleich zu früher ist das Personal schwieriger an den Betrieb zu binden. Diese Beobachtungen werden als Trend wahrgenommen und stellen für die Hotels eine grosse Herausforderung dar. Deshalb fokussieren sie sich umso mehr darauf, ambitionierte Mitarbeitende zu finden und zu fördern. Diese Mitarbeitende lassen sich jedoch nicht in einem „Standard-Typ“ charakterisieren, sondern weisen vermehrt ganz individuelle Bedürfnisse auf. Diesen individuellen Bedürfnissen muss künftig vermehrt Rechnung getragen werden, um die wertvollsten Mitarbeitenden langfristig ans Unternehmen zu binden.

Abbildung 20: Dinieren im Schweizerhof, Lenzerheide



### 2.3 Saisoniers interessieren sich für Mitarbeiter-Sharing-Arbeitsmodelle

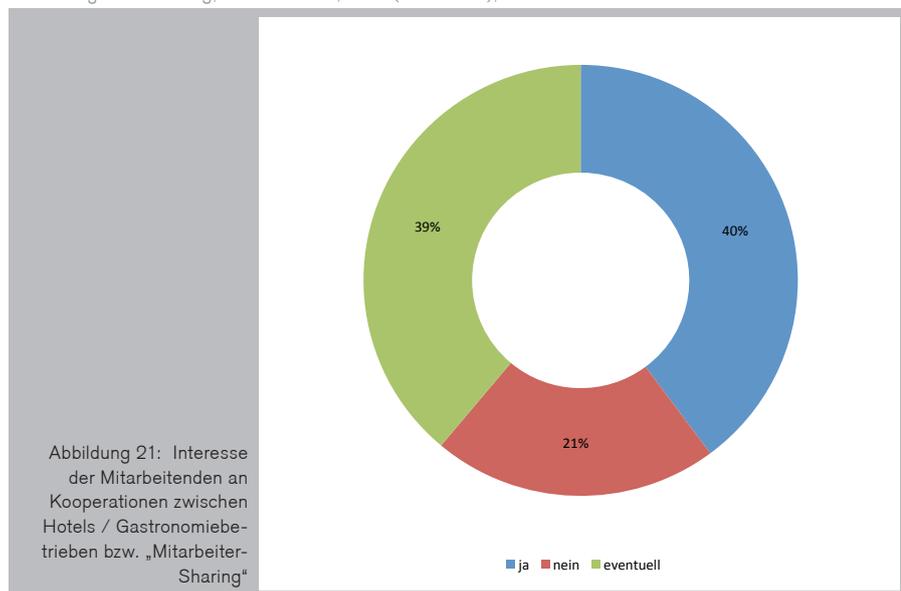
Mitarbeitende befürworten HR-Kooperation zwischen Hotel- und Gastronomiebetrieben grossmehrheitlich. Die Befragungen haben ergeben, dass rund 80% der Mitarbeitenden Interesse an „Mitarbeiter-Sharing“-Arbeitsmodellen zeigen. Nur für rund 20% der Mitarbeitenden kommen solche Arbeitsmodelle aus unterschiedlichen Gründen nicht in Frage: Teilweise sind Familie oder Ortsansässigkeit wichtige Gründe, die dagegen sprechen. Ausländische Arbeitskräfte wollen nach der Saison oftmals einige Monate in der Heimat verbringen und sind teilweise nicht interessiert, eine zweite Saisonstelle anzunehmen.

Gründe, welche aus Sicht der Mitarbeitenden besonders für Kooperationen zwischen Betrieben sprechen, sind z.B. die erleichterte Jobsuche innerhalb eines Netzwerks an spannenden Betrieben oder der einfachere Zugang zu besonders attraktiven Arbeitsstellen und Unternehmen dank Empfehlungen. Ebenfalls finden es Mitarbeitende hilfreich, wenn sich Betriebe über die Eckpunkte ihrer Anstellung direkt miteinander einigen (z.B. Übertrittsdaten, Bezug der Ferien, usw.) und diese Dinge nicht mehr dem Arbeitnehmenden überlassen wären. Jede Hilfestellung des Arbeitgebers, welche den Aufwand für Mit-

arbeitende reduziert, wird von Mitarbeitenden als Vorteil betrachtet. Dabei kann es sich um Hilfestellung bei der Suche nach einer geeigneten Stelle, um Unterstützung bei der Übertrittsadministration und Umzugshilfen bis hin zu der Möglichkeit, ein Teil der persönlichen Sachen das ganze Jahr über im Personalzimmer zu lassen, handeln. Für ehrgeizige Mitarbeitende stehen die besseren Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb eines Kooperationsnetzwerks im Vordergrund. Sie sehen Chancen darin, durch eine gute Kombination von Winter- und Sommerstellen einen spannenden Mix an Erfahrungen sowie gute Referenzen zu sammeln und dadurch ihre beruflichen Ziele besser realisieren zu können.

Auch die Projektpartner / Hoteliers glauben, dass seitens Mitarbeitenden ein Interesse an „Mitarbeiter-Sharing“-Arbeitsmodellen besteht. Nach Einschätzungen der Hoteliers werden 43% der Saisonangestellten interessiert sein, in Mitarbeiter-Sharing-Arbeitsmodellen angestellt zu werden. Es scheinen geringfügige Unterschiede zwischen dem Kanton Tessin und Graubünden zu bestehen: In Graubünden wird von 40% und im Tessin von 47% interessierten Mitarbeitenden ausgegangen.

Quelle: Eigene Erhebung, Weisse Arena, Laax (März 2015), N = 110



« Ich liebe meinen Beruf, deshalb will ich auch im Winter arbeiten. »

« Ich würde gerne in einem Jahresrhythmus Sommer / Winter arbeiten, dieselben Leute wieder treffen, nicht arbeitslos werden und somit Sicherheit haben. »

« Kooperationen zwischen zwei Betrieben würden die Jobsuche erleichtern. »



Abbildung 22: See- und Parkhotel Feldbach, Steckborn



### 3. Handlungsempfehlungen zum Rekrutieren und Binden von Saisonmitarbeitenden

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen bezüglich Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden nachfolgend einige Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche für Sie als Hotelier oder Gastronom die Chance erhöhen, Saisonmitarbeitende zu gewinnen und an Ihren Betrieb zu binden. Zuerst werden Ihnen einzelbetriebliche Massnahmen aufgezeigt, die Sie selber in Ihrem Unternehmen aufgleisen können. In einem zweiten Schritt werden Ansätze aufgezeigt, denen die Kooperation mit anderen Betrieben zugrunde liegt. Zusammen mit geeigneten Kooperationspartnern können Sie Schwächen ausgleichen, die negativen Seiten der Saisonalität wettmachen, Ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und dadurch Saisonmitarbeitende längerfristig an Ihren Betrieb binden.

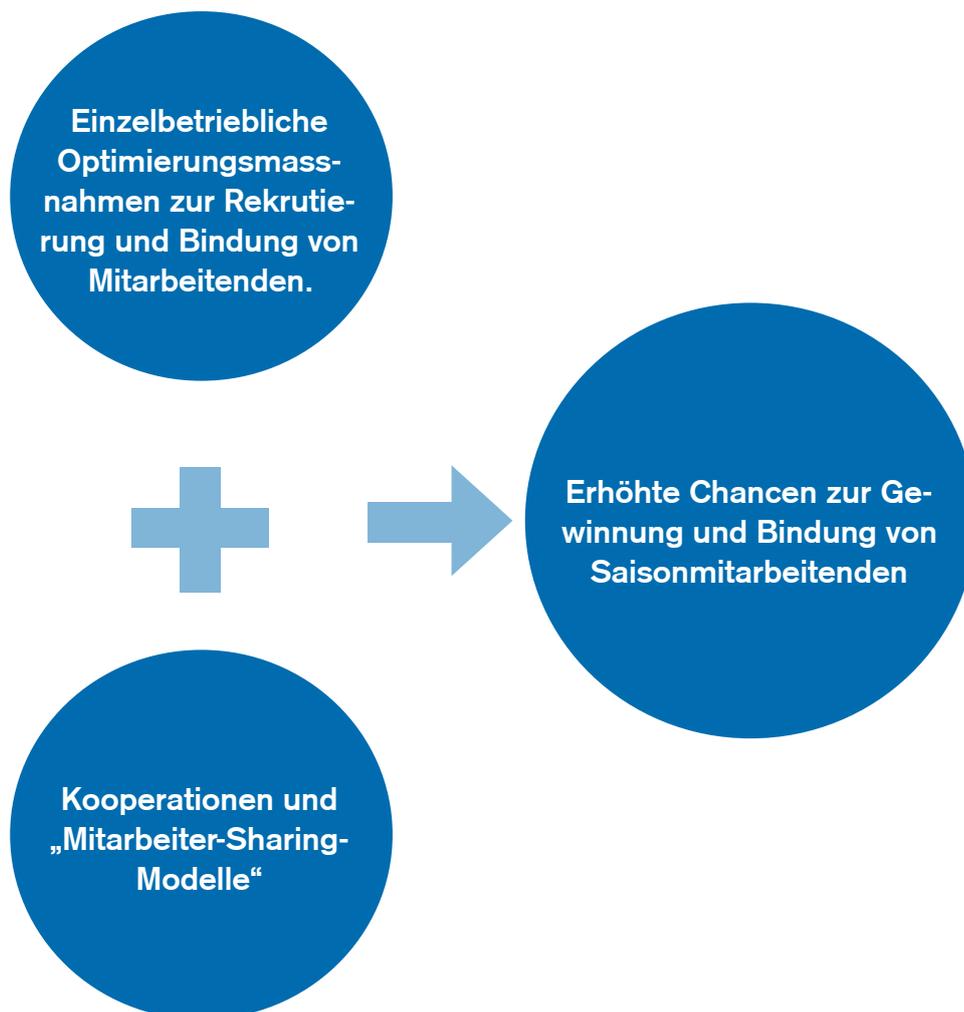


Abbildung 23 (oben):  
Park des Hotels Castello del  
Sole, Ascona

Abbildung 24 (unten):  
Wellnessbereich im Badrutt's  
Palace, St.Moritz

### 3.1 Einzelbetriebliche Massnahmen

Damit Ihre Unternehmung für Saisonmitarbeitende noch attraktiver wird, sollten Sie den nachfolgenden Aspekten besondere Aufmerksamkeit schenken. Überprüfen Sie selber, bei welchen Ansatzpunkten Sie Ihr grösstes Optimierungspotential sehen.



## Rekrutieren Sie clever!

Punkto Rekrutierungskanäle ist es empfehlenswert, stark auf Internetplattformen zu setzen anstatt auf Stelleninserate in Zeitungen und Zeitschriften. Viele der Befragten nannten [www.hotelcareer.ch](http://www.hotelcareer.ch) als meist genutzte Webseite für die Suche einer neuen Saisonstelle. Eine gewisse Bekanntheit hat auch [www.hoteljobs.ch](http://www.hoteljobs.ch). Daneben gibt es eine Reihe Jobplattformen, welche nicht branchenspezifisch ausgerichtet sind, jedoch über viele Inserenten und Besucher verfügen und über die Landesgrenzen hinaus bekannt sind, so z.B. [www.jobs.ch](http://www.jobs.ch).

Stellen Sie bereits beim Vorstellungsgespräch fest, ob die Interessenten an einer längerfristigen Beschäftigung interessiert sind und welche Entwicklungsmöglichkeiten sie für sich selber sehen. Wenn Sie im Stelleninserat auf eine langfristige Zusammenarbeit hinweisen (evtl. auch in Kooperation), ergibt sich automatisch eine Vorselektion und es bewerben sich eher Personen, die sich längerfristig binden lassen.

Erfolgreiche, ambitionierte Mitarbeitende wissen, dass sie auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind. Teilweise kümmern sich solche Saisonmitarbeitende erst verhältnismässig spät um ihre nächste Stelle, da sie davon ausgehen, auf jeden Fall eine passende Stelle zu finden. Überlegen Sie sich, ob Sie lieber

auf der sicheren Seite stehen und möglichst früh alle Stellen besetzen möchten, oder ob Sie für gewisse Stellen eher bereit sind bei diesem Pokerspiel mitzuspielen.

Wissen Sie, was Ihre Mitarbeitenden in den nächsten fünf Jahren erreichen wollen? Fragen Sie nach den persönlichen Zielen Ihrer Mitarbeitenden! Führen Sie persönliche Gespräche und helfen Sie Mitarbeitenden gezielt und individuell bei ihrer Entwicklung. Mitarbeitende haben zum Teil genaue Vorstellungen und arbeiten auf eine bestimmte Karriereentwicklung hin. Seien Sie sich bewusst, dass die meisten Mitarbeitenden keinen „Rückschritt“ in Kauf nehmen wollen. Bei einer neuen Stelle sind daher entweder ein klingender Name des Hauses oder aber eine besondere Stelle, die den Mitarbeitenden weiterbringt, besonders wichtige Argumente.

Eine weitere Möglichkeit, wie Sie die Rekrutierung von Saisonpersonal nachhaltiger gestalten können, ist das proaktive Angebot für eine Wiedereinstellung in der nächsten Saison. Gehen Sie frühzeitig auf Ihre bestehenden Mitarbeitenden zu und ermitteln Sie deren Bereitschaft und Bedürfnisse. Machen Sie entsprechende Angebote und belohnen Sie Mitarbeitende, die sich frühzeitig für eine weitere Saison verpflichten.

## Unterschätzen Sie den Faktor Lohn nicht!

Der Lohn ist wichtig für die Saisoniers! Aus diesem Grund sollten Sie, wenn möglich, den Mitarbeitenden auch finanzielle Anreize geben. Auch wenn Sie ggf. nur einen geringen Spielraum bezüglich Lohnsumme haben, sollte Ihnen bewusst sein, dass für viele Mitarbeitende eine finanzielle Weiterentwicklung im Betrieb ein massgeblicher Anreiz sein kann, um mehr als eine Saison zu bleiben. Es sei die Frage erlaubt, ob geringfügige Lohnerhöhungen für langjährige Mitarbeitende stärker ins Gewicht fallen, als die Rekru-

tierung und Einarbeitung von immer neuen Mitarbeitenden sowie der damit verbundene Wissens- und Qualitätsverlust. Speziell bei älteren, erfahrenen Mitarbeitern kann sich ein finanzieller Anreiz als effektives Mittel zur Mitarbeiterbindung erweisen. Solche Personen leisten sich im Gegensatz zu jüngeren Saisoniers einen teureren Lebensunterhalt (z. B. eigene Wohnung, Familie etc.) und haben mehr Verpflichtungen und sind deshalb auf eine finanzielle Sicherheit angewiesen.

## **Bieten Sie Personalwohnungen an!**

Personalwohnungen sind für einen Grossteil der Saisonarbeitenden wichtig. Speziell in Winterdestinationen, in denen die Saison nur einige Monate dauert, müssen Sie Ihren Mitarbeitenden eine Wohnmöglichkeit anbieten können. Internetzugang und Parkmöglichkeiten sind absolute Grundbedürfnisse, die es zu erfüllen gilt. Auch das Preis-Leistungsverhältnis der Personalzimmer oder -wohnung muss stimmig sein. Hervorragende Personalwohnungen sind ein grosser Vorteil und tragen zu einem guten Arbeitsklima bei, denn wie Ihre Gäste lassen sich auch Ihre Mitar-

beitenden von schönen Zimmern und einem angenehmen Ambiente begeistern.

Falls Sie selber keine oder nicht genügend Personalwohnungen für ihr Saisonpersonal zur Verfügung haben, könnte die Problematik auch aus Destinationssicht angegangen werden. Prüfen Sie, ob Mitbewerber ähnliche Bedürfnisse in Bezug auf Personalwohnungen haben und Sie gemeinsam die Erstellung von Personalwohnungen ins Auge fassen möchten.

## **Nutzen Sie die Mund-zu-Mund-Propaganda Ihrer Mitarbeitenden!**

Ihnen ist sicher längst bewusst, dass ein gutes Unternehmensimage hilft, neue Mitarbeitende zu rekrutieren und zu binden. Hierbei gilt es zu beachten, dass Mitarbeitende zwischen zwei verschiedenen Perspektiven unterscheiden. Einerseits nehmen Saisonarbeitende die Gästeperspektive ein und entscheiden, ob Ihnen das Hotel an sich (Infrastruktur, Angebot, Sternekategorie etc.) zusagt. Um sich ein Bild zu machen, konsultieren Mitarbeitende teilweise Bewertungsplattformen wie Tripadvisor oder Booking.com. Damit wird klar, dass sich gute Bewertungen von Gästen und ein aktiver Austausch (Beantwortung schriftlicher Gästekritik etc.) auf Bewertungsplattformen doppelt lohnen! Andererseits ist Ihnen der Ruf eines Hauses als Arbeitgeber wichtig. Prüfen Sie, ob Ihre eigene Homepage auch auf potentielle Mitarbeitende ausgerichtet und nicht nur für Gäste informativ ist. Um sich über interne Aspekte des Arbeitsalltags zu informieren, fragen Bewerber oft bei (ehemaligen) Mitarbeitenden nach, die in diesem

Betrieb oder in dieser Destination gearbeitet haben. Manchmal vertrauen Saisonarbeitende ausschliesslich auf die Empfehlungen von Vorgesetzten, die dank eines guten Beziehungsnetzwerkes andere Betriebe kennen und Stellen vermitteln bzw. empfehlen können.

Empfehlungen von Kollegen und Bekannten untereinander sind sehr wirkungsvolle Rekrutierungsinstrumente für Sie. Fragen Sie sich, wie Sie Mund-zu-Mund-Propaganda und Empfehlungen der Belegschaft noch besser für die eigene Rekrutierungsstrategie nutzen können, evtl. auch unter Einbezug von Kooperationspartnern. Überlegen Sie sich, ob Sie Anreize in einer Prämienform (auch nicht monetär) setzen oder zusätzliche Kommunikationsmassnahmen ergreifen möchten, um Ihr derzeitiges Personal noch stärker in den Rekrutierungsprozess zu integrieren und deren persönliches Umfeld nutzbar zu machen.

## Gehen Sie auf die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden ein!

Die Bedürfnisse Ihrer Angestellten sind so unterschiedlich wie die Menschen selber. Daher scheint es sinnvoll zu prüfen, inwiefern Ihr Betrieb eine stärkere Individualisierung von Bonus- und Zusatzleistungen realisieren könnte, anstatt allen Mitarbeitenden die selben Angebote zu machen. Das bedingt aber, dass Sie die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden kennenlernen.

Gutes Essen (Auswahl, Qualität, Ambiente und Tageslicht im Mitarbeiterrestaurant etc.) ist keine Zusatzleistung, sondern ein Muss. Ist Ihr Personal mit der Verpflegung zufrieden, beeinflusst dies das Arbeitsklima positiv. Denn gute Verpflegung wird als ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber dem Personal wahrgenommen.

Echte Zusatzleistungen sind gefragt, welche den individuellen Bedürfnissen von Mitarbei-

tenden entsprechen (z.B. Freizeitaktivitäten, Hobbies, usw.). Eine gute Work-Life-Balance steigert die Motivation. Stellen Sie nicht die hoteleigenen Infrastrukturen als Zusatzleistungen in den Vordergrund, denn die Saisoniers trennen Arbeits- und Freizeit oftmals lieber!

Weiterbildung ist für ambitionierte Fachkräfte sehr wichtig – auch bei Saisonstellen! Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter mit finanziellen oder zeitlichen Ressourcen, damit sie sich weiterbilden können. Das Resultat kommt ganz direkt Ihrem Betrieb zu Gute. Auch hier variieren die Bedürfnisse von Saisonier zu Saisonier: Der eine möchte einen Sprachkurs besuchen, ein anderer bevorzugt Fachkurse, damit er Ihre Gäste auf seinem Spezialgebiet noch professioneller betreuen kann. Idealerweise können Leistungsvereinbarungen mit Weiterbildungsangeboten verknüpft werden.



Abbildung 25:  
Tschuggen Grand  
Hotel, Arosa

### 3.2 Gemeinsames Vorgehen: Kooperation und „Mitarbeiter-Sharing“

Das Projekt Mitarbeiter-Sharing soll Kooperationen zwischen saisonalen Hotel- und Gastronomiebetriebe in Bezug auf Saisonmitarbeitende vereinfachen und Partnerschaften zwischen Betrieben stärken. Das Ziel ist, gemeinsam geeignete Saisonmitarbeitende noch erfolgreicher zu rekrutieren und die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Saisonstellen sollen attraktiver werden, indem kooperierende Betriebe ihren Mitarbeitenden vermehrt Ganzjahresbeschäftigungen anbieten, ganz nach dem Motto „im Sommer am See, im Winter im Schnee“.

Seit anfangs 2015 realisieren Sie zusammen mit anderen Projektpartner gemeinsam verschiedene Instrumente, welche Kooperationen zwischen Betrieben in Sachen „Mitarbeiter-Sharing“ erleichtern. Das Projekt konzentriert sich in der ersten Phase auf die beiden Kantone Graubünden und Tessin: Aufgrund der hohen Saisonalität in beiden Regionen, die jedoch spiegelbildlich im Winter resp. Sommer liegt, resultiert eine ideale Ausgangslage für HR-Kooperationen in Form eines „Mitarbeiter-Sharings“.

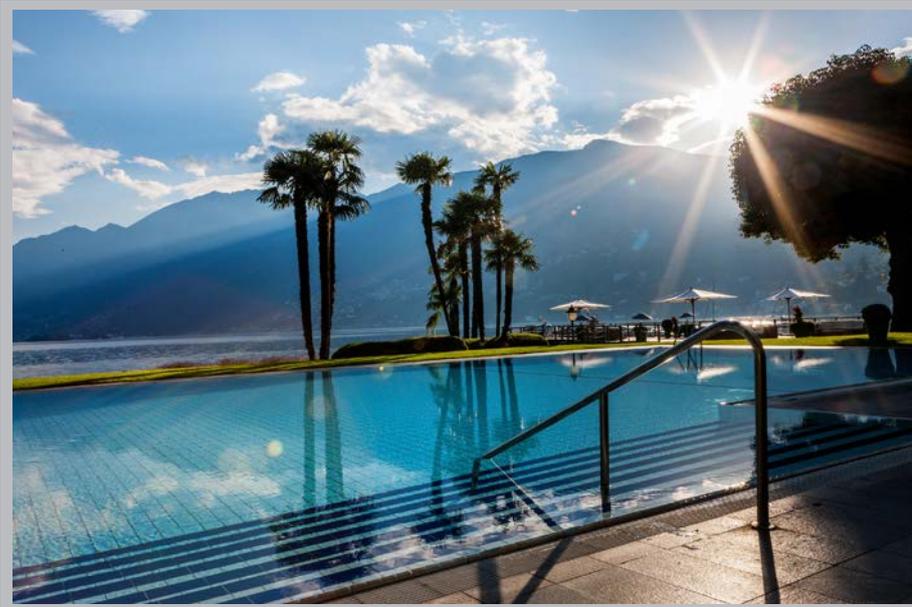


Abbildung 26: Aus-senpool Hotel Eden Roc, Ascona



Abbildung 27: Dinner mit Aussicht, Wald-hotel Davos

## Vorteile von Kooperationen

Saisonbetriebe können zwar Optimierungen vornehmen, sie sind jedoch für Mitarbeitende oft weniger attraktiv als Ganzjahresbetriebe. Deshalb sollten Sie die Schwächen – dank Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Partnerbetrieben – kompensieren und Ihre eigenen Stärken hervorheben. Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen sind ähnliche Ziele und ähnliche Unternehmenskulturen. Nur wenn die Schaffung einer Win-Win-Situation mit Vorteilen für beide Partner sowie der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses gelingt, ist eine langfristige Zusammenarbeit möglich.

Der Aufwand für die Stellensuche ist für Saisonmitarbeitende gross und sie empfinden dies während den intensiven Saisonarbeitszeiten als mühsam und belastend. Alle Massnahmen, welche die Stellensuche und die administrativen Aufgaben (Bewilligungen, Anmelden beim Einwohneramt, usw.) für Mitarbeitende minimieren, erhöhen Ihre Chancen, Mitarbeitende zu gewinnen. Wenn Sie Unterstützung bei der Suche der zweiten Saisonstelle anbieten und durch ausgewählte Partnerschaften spannende Saisonstellen vermitteln können, erleichtern Sie die Stellensuche der Saisonmitarbeitenden und erhöhen somit Ihre Chancen geeignete Personen zu rekrutieren. Die Dienstleistungsorientierung, die Sie in Ihrem Betrieb gegenüber Ihren Gästen einnehmen, sollten Sie auch gegenüber (potentiellen) Mitarbeitenden anbieten.

Zusammen mit einem oder mehreren Partnerbetrieb können Sie Ihren Mitarbeitenden zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen aufzeigen, die Sie als Einzelbetrieb möglicherweise nicht anbieten könnten. Wenn sich die Saisonmitarbeitenden für das Arbeitsmodell begeistern lassen, dann gewinnen Sie engagierte Mitarbeitende, die Sie mittel- bis langfristig binden können.

Betriebe, die bereits über Winter- und Sommerstandorte verfügen und Personal intern „sharen“, sind überzeugt, dass es sich lohnt, Mitarbeitende möglichst für beide Saisons

zu gewinnen. Verschiedene Gespräche haben ergeben, dass sich der organisatorische und administrative Aufwand eindeutig lohnt. Und vor allem finden die Mitarbeitenden einen grossen Gefallen an dem Gedanken, saisonal zu arbeiten: Abwechslung, hohe Lebensqualität, da jeweils zur richtigen Zeit an den schönen Orten, sowie persönliche Herausforderungen an zwei Arbeitsstellen sind wichtige Argumente. Die Vorteile von Ganzjahresstellen sind hingegen vor allem Sicherheit und langfristige Perspektiven in der Karriereplanung. Durch Kooperationen im Sinne von „Mitarbeiter-Sharing“ lassen sich die Vorteile von Saisonstellen mit jenen von Ganzjahresbeschäftigungen kombinieren. Es ist gut möglich, dass sich von solchen Angeboten nicht nur bisherige Saisonmitarbeitende begeistern lassen, sondern auch Mitarbeitende, die bisher eine Ganzjahresstelle bevorzugt haben.

« Beim Wechsel von meiner Winter- in die Sommerstelle würde ich es sehr schätzen, wenn mein Arbeitgeber mir bei kleinen Dingen hilft, z.B. beim Umleiten meiner Post. Es ist ein kleines Detail, doch in der hektischen Zeit um Ostern wäre dies sehr wertvoll. »

« Über 70% der Belegschaft bevorzugt einer Ganzjahresbeschäftigung an zwei Standorten gegenüber einer normalen Saisonstelle. »

« Es fühlt sich nicht wie eine Saisonstelle, sondern wie eine Jahresstelle an. »

« Wenn Verträge für die nächste Sommersaison bereits anfangs Wintersaison unterzeichnet werden, stärkt dies das gegenseitige Vertrauen. »

## Wenn Sie für Ihre Wintersaison Mitarbeitende aus dem Tessin gewinnen wollen, ....

Tessiner Mitarbeitende lassen sich tendenziell durch folgende Eckpunkte begeistern:

- Tessiner Saisonmitarbeitende sind oftmals einer Winterstelle im Kanton Graubünden gegenüber positiv eingestellt.
- Zur Verfügung stehende Personalwohnungen sind in der vergleichsweise kurzen Wintersaison besonders wichtig.
- Erwägen Sie das Auszahlen der Überstunden. Für einen Teil der Tessiner Saisoniers steht der finanzielle Aspekt im Vordergrund.
- Da die Saison nur wenige Monate dauert, werden teilweise auch Kompromisse bezüglich der Position gemacht.
- Machen Sie die Saisonmitarbeitenden darauf aufmerksam, dass vom Tessiner Arbeitslosenamt unter bestimmten Bedingungen Spesenzuschüsse für den Arbeitsweg und die Personalwohnung der Winterstelle bewilligt werden.
- Da sich ihr Lebensmittelpunkt im Tessin oder in Norditalien befindet, steht Tessiner Saisonmitarbeitenden häufig die Vereinbarkeit mit der Sommerstelle sowie mit dem Freundeskreis und der Familie an erster Stelle. Wenn die Stelle in der Winterdestination passt, können sich viele vorstellen, den Wechsel zwischen ihrer Sommer- und Winterstelle über Jahre beizubehalten. Die starke Verwurzelung im Tessin bzw. Norditalien macht diese Mitarbeitenden potentiell zu loyalen Saisonmitarbeitenden, die gewillt sind, immer wiederzukommen.
- Der Anfahrtsweg vom Hauptwohntort darf bei vielen 2.5 Stunden nicht übersteigen, damit regelmässige Besuche zu Hause möglich sind. Dies gibt Anhaltspunkte für den optimalen, geografischen Rekrutierungsradius.
- Familiär gebundene Mitarbeitende wünschen sich zum Teil eine genug grosse Personalwohnung, sodass die Familie zu Besuch kommen kann. Im Gegensatz dazu wollen andere eine möglichst preiswerte Wohnung, damit sich der Winter Einsatz finanziell lohnt.
- Die Wahl der Destination und des Betriebs wird nicht in erster Linie durch Freizeitpräferenzen und durch die Möglichkeit, bestimmte Hobbies in der Winterdestination ausüben zu können, beeinflusst.

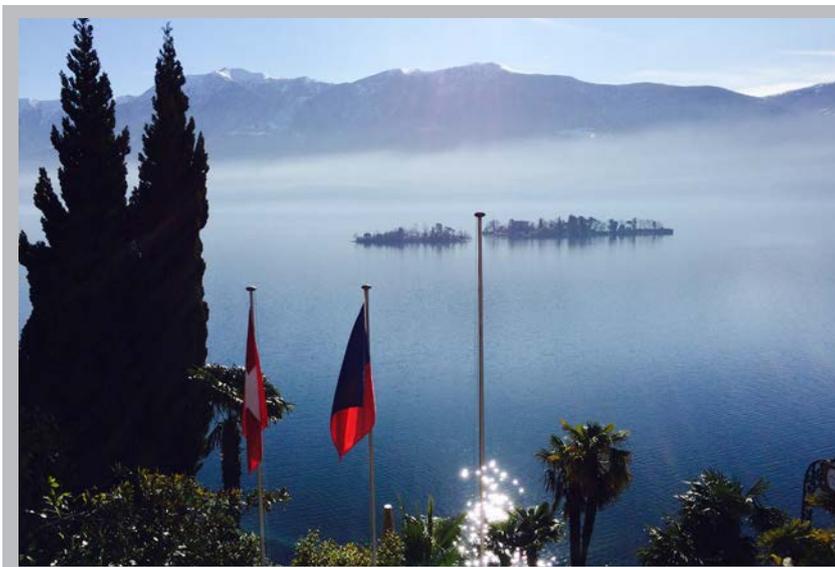


Abbildung 28: Aussicht vom Boutique-Hotel La Rocca, Ronco s. Ascona

## Wenn Sie für Ihre Sommersaison Mitarbeitende aus Graubünden gewinnen wollen, ....

Für Bündner Saisonarbeitende sind vor allem folgende Aspekte wichtig:

- Saisonarbeitende im Kanton Graubünden sind oft keine Einheimischen und daher nicht ortsansässig. Dies kann ein Vorteil sein:
  - Sie lassen sich einfacher überzeugen, einen Grossteil des Jahres im Tessin zu verbringen.
  - Sie sind weniger verwurzelt, flexibel und „offen für alles“.
- Vereinbaren Sie individuelle Eintrittstermine, damit die Bündner Saisonarbeitenden nach der kurzen, aber arbeitsintensiven Wintersaison je nach Bedürfnis ein paar Tage resp. Wochen Ferien machen können.
- Falls möglich sollten Sie anbieten, dass Saisonarbeitende ihre Personalzimmer das ganze Jahr nutzen resp. belegen können, um unnötigen Aufwand zu vermeiden und damit nicht nach jeder Saison ein Umzug mit Hab und Gut notwendig wird.
- Informieren Sie proaktiv, welche Sprache die Saisonarbeitenden im Tessin verstehen und/oder sprechen sollten. Da dies je nach Hotel unterschiedlich ist, sind Saisonarbeitende, die nicht oder nur wenig Italienisch sprechen, teilweise verunsichert oder ziehen eine Bewerbung erst gar nicht in Erwägung.



Abbildung 29:  
Aussicht vom Maiensässhotel Guarda Val, Sporz

## Mitarbeiter-Sharing: Künftige Stossrichtungen

Es hat sich deutlich gezeigt: Ein Grossteil der Mitarbeitenden würde engere HR-Kooperation zwischen Hotel- und Gastronomiebetrieben schätzen und begrüssen alle Massnahmen, welche ihnen

- den Zugang zu interessanten Saisonarbeitsstellen und attraktiven Häusern erleichtern
- den Wechsel zwischen zwei Saisonstellen vereinfachen, weil sich Arbeitgeber über bestimmte Aspekte der Anstellung absprechen und / oder Hilfestellungen anbieten

Um dieses Potential nutzen zu können, sollen Massnahmen in vier Stossrichtungen ergriffen werden:

- **Pilotversuche und Rahmenverträge:** Es sollen in Pilotversuchen verschiedene Kooperationsformen getestet werden. Parallel dazu sollen Rahmenverträge, Side Letters bzw. Template-Verträge entwickelt werden, welche von künftigen Partnern bei Mitarbeiter-Sharing-Koope-

rationen verwendet werden können.

- **Rahmenbedingungen und politische Ebene:** Gespräche mit dem Seco sowie den Arbeitsämtern der Kantone sollen vertieft und die Möglichkeiten zur Verbesserung der Rahmenbedingungen sollen überprüft werden, z.B. im Rahmen eines Seco-Pilotprojekts.
- **Kommunikation unter den Kooperationspartnern:** Es sollen mittels verschiedener Massnahmen die Austauschmöglichkeiten unter teilnehmenden Betrieben vereinfacht und effektiver gestaltet werden.
- **Kommunikation mit den Mitarbeitenden:** Es sollen Massnahmen ergriffen werden, um die Mitarbeitenden auf die Kooperationen aufmerksam zu machen und dadurch einen Rekrutierungsvorteil zu erlangen.

Die genaue Ausgestaltung der Massnahmen wird gemeinsam mit den Projektpartnern vorgenommen und voraussichtlich ab 2016 realisiert.

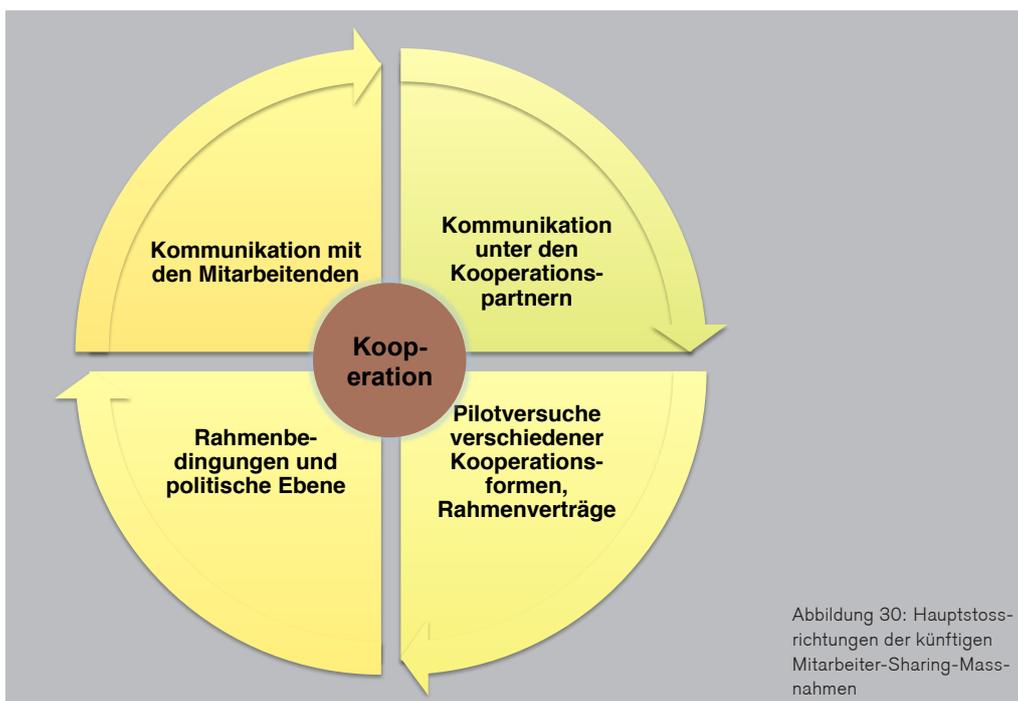


Abbildung 30: Hauptstossrichtungen der künftigen Mitarbeiter-Sharing-Massnahmen



Abbildung 31: Teezeit  
im Maiensässhotel  
Guarda Val, Sporz



Abbildung 32: Pool  
zwischen Himmel  
und See, Hotel Casa  
Berno, Ascona

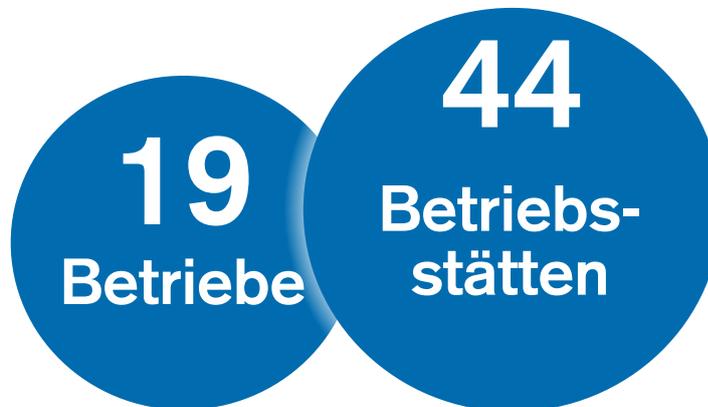
## Projektpartner

Beteiligte Unternehmen in der ersten Projektphase ab Januar 2015:

Die 19 Unternehmen, die sich am Projekt beteiligen, führen insgesamt 28 Betriebsstätten mit mehr oder weniger stark ausgeprägter Sommer- oder Wintersaisonalität. Davon befinden sich 8 Unternehmen bzw. 9 Betriebsstätten im Tessin, und 9 Unternehmen bzw. 17 Betriebsstätten in Graubünden. Die Projektpartner werden ergänzt durch je-

einen Sommerbetrieb in Vitznau und Steckborn. Gemeinsam sind die 19 beteiligten Projektpartner im Jahr 2015 verantwortlich für:

- zirka 800 Ganzjahresstellen
- zirka 1'000 Saisonstellen
- eine Lohnsumme von rund 90 Mio. CHF



### **Projektpartner mit ausgeprägter Sommersaisonalität (v.a. Tessin)**

- Albergo Carcani, Ascona (Tschuggen Hotel Group): Corinne Denzler (Generaldirektorin)
- Albergo Losone, Losone: Diego Glaus (Direktor), Manuela Kast (HR-Managerin)
- Boutique-Hotel La Rocca, Porto Ronco: Marcel Krähenmann (Direktor)
- Hotel Arancio, Ascona: Bruno Caratsch (Direktor)
- Hotel Casa Berno, Ascona: Bruno Caratsch (Direktor)
- Hotel Castello del Sole, Ascona: Franziska Rechsteiner (HR-Managerin)
- Hotel Delfino, Lugano: Federico Haas (Direktor)
- Hotel Eden Roc, Ascona (Tschuggen Hotel Group): Corinne Denzler (Generaldirektorin)
- Hotel Vitznauerhof, Vitznau: Maria Redlich (Direktorin, Leitung Marketing & Sales)
- Parkhotel Delta, Ascona: Nicole Titren (HR-Managerin) und Alfredo Coccia (Direktor)
- See & Parkhotel Feldbach, Steckborn: Steffen Volk (Direktor)

### **Projektpartner mit ausgeprägter Wintersaisonalität (Graubünden)**

- Badrutt's Palace, St. Moritz: Regula Peter (Director of Human Resources)
- Belvédère Hotelgruppe, Scuol: Kurt Baumgartner (Direktor), Sandy Stöckeni-Lindemann (Stv. Direktorin und HR-Managerin)
- Bio-Hotel Ucliva, Waltensburg: Marion Patzelt (Direktorin)
- Carlton Hotel, St. Moritz (Tschuggen Hotel Group): Corinne Denzler (Generaldirektorin)
- Hotel Chesa Rosatsch, Celerina: Michael Stutz (Direktor)
- Hotel Grischa, Davos: Cyrill Ackermann (Direktor), Petra Homberger (HR-Managerin)
- Hotel Schweizerhof, Lenzerheide: Claudia und Andreas Züllig (Direktoren)
- Maiensässhotel Guarda Val, Lenzerheide: Christine Abel und Matthias Wettstein (Direktoren)
- Tschuggen Grand Hotel, Arosa (Tschuggen Hotel Group): Corinne Denzler (Generaldirektorin)
- Waldhotel Davos, Davos: Maria Redlich (Direktorin, Leitung Marketing & Sales)
- Weisse Arena Gruppe, Laax: Christina Darms (HR-Managerin)

### **Projektbegleitgruppe**

- Hotelleriesuisse Graubünden: Dr. Jürg Domenig (Direktor), Ernst Wyrsch (Präsident)
- Hotelleriesuisse Ticino: Lorenzo Pianezzi (Präsident)
- Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH): Michael Kauer (Leiter Beratung)
- Ufficio per lo sviluppo economico, Ticino: Kaspar Weber (Leiter Tourismus)
- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden: Michael Cafilisch (Leiter Tourismus)
- Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA): Jörg Guyan (Stv. Amtsleiter) und Gian Reto Caduff (jur. Mitarbeiter)

# Literaturempfehlungen und Quellen

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2014): Beherbergungsstatistiken (HESTA). Gefunden unter <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/dienstleistungen/volkswirtschaftlichegrundlagen/Seiten/Tourismus.aspx>

BAK Basel Economics / Seco (2012): Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht zum „Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Update 2010-2011.“

BAK Basel Economics / Seco (2011): Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Zwischenbericht zum „Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus Update 2010-2011.“

BAK Basel Economics (2009): BAK Top Index.

Butzer-Strothmann, K. (2013): Möglichkeiten und Grenzen der Talentbindung im touristischen Saisongeschäft. Leibniz Fachhochschule.

Bundesamt für Statistik (2013): Tourismus. Gefunden unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10.html>

Elsasser, H. (1983): Wirtschaftsgeographische Probleme des touristischen Arbeitsmarktes in der Schweiz.

GastroSuisse / Universität Bern, 2008: Zahlen und Fakten zur Betriebsgrösse in „Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz“, S. 24 ff.

Greussing, C. (2009): Effektive Instrumente und Massnahmen des Personalmarketings für Hotels im Saisontourismus

Kleiman, L. (2005): How to retain seasonal workers. Restaurant Hospitality.

Kronthaler, F. (2008): Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung.

Lee-Ross, D. (1998): Seasonal Hotel Jobs: an Occupation and a Way of Life. International Journal of Tourism Research.

Müller, H.J. (2008): KMH – Kleine und mittlere Hotels der Schweiz. Typisierung, volkswirtschaftliche Bedeutung und Marktfähigkeit. Studie der Universität Bern im Auftrag von GastroSuisse, Zürich.

Randstad Award 2015: Randstad Award 2015: Google ist der attraktivste Arbeitgeber der Schweiz. Medienmitteilung vom 1.4.2015

Rütter Soceco (2014): Die ökonomischen Wirkungen des Tourismus im Kanton Tessin.

# Dank

Der Förderverein der HTW Chur hat dem Projekt in einer früheren Phase sein Vertrauen ausgesprochen und durch einen finanziellen Beitrag die Lancierung des Projekts ermöglicht. Wir bedanken uns beim Präsidenten Heinz Dudli und dem ganzen Vorstand dafür.

Saisonmitarbeitende aus verschiedenen Betrieben aus dem Tessin und Graubünden standen uns für Interviews zur Verfügung und gaben uns Einblick in ihre Arbeitswelt. Sie haben unser Verständnis für die Perspektive der Mitarbeitenden geschärft. Für die Offenheit und die spannenden Gespräche möchten wir uns herzlich bedanken.

Am Projekt sind mittlerweile viele Partner beteiligt, von Hotel- und Gastronomiebetrieben zu Verbänden bis hin zu verschiedenen Amtsstellen aus dem Tessin und Graubünden. Ohne sie alle namentlich zu nennen, bedanken wir uns herzlich für die wertvolle Unterstützung und das persönliche Engagement, die wir von so vielen Seiten erhalten und freuen uns darauf, die weiteren Projektschritte gemeinsam in Angriff zu nehmen!

Die Autorinnen

Brigitte Küng  
Fabienne Schläppi

# Studiendesign

Die Daten in diesem Bericht stammen aus einschlägigen Quellen (siehe Literaturverzeichnis) sowie aus eigenen Erhebungen. Die eigens erhobenen Daten stammen aus den folgenden Befragungen:

- Quantitative Mitarbeiterbefragung bei der Weissen Arena Gruppe in Laax, 110 Saisonmitarbeitende aus Gastronomie und Hotellerie, März 2015
- Qualitative Befragung von 28 Mitarbeitende aus Gastronomie und Hotellerie mit Fokus gelernte Fachleute aus Küche, Service und Réception. Februar bis Juli 2015
- Quantitative Umfrage bei den 19 Projektpartnern: Kennzahlen und Potential
- Qualitative Befragungen mit 15 Hoteliers bzw. HRM-Verantwortlichen und/oder Direktoren. Januar bis Juli 2015

**HTW** Chur  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Comercialstrasse 22  
CH-7000 Chur

Schweizerisches Institut für Entrepreneurship  
[www.sife.ch](http://www.sife.ch)

Institut für Freizeit und Tourismus  
[www.itf.ch](http://www.itf.ch)

