

# Der Leitfaden

7 Schritte aus der Strukturkrise

---

## Schritt 1 | Führungsfähigkeit vor Fachkompetenz

### WAS:

Beförderungen nicht mehr primär nach Betriebszugehörigkeit oder Handwerk vergeben, sondern nach nachgewiesener oder entwickelbarer Führungskompetenz.

### WIE:

Vor jeder Führungsbeförderung: 360°-Feedback, strukturiertes Führungsgespräch, Pilotphase mit Coaching. Keine Beförderung ohne Entwicklungsplan.

### WARUM:

Das Peter-Prinzip ist in der Gastronomie systematisch. Es lässt sich durchbrechen – aber nur bewusst.

---

## Schritt 2 | Den eigenen Betrieb mit fremden Augen sehen

### WAS:

Einen «Realistic Job Preview» nicht nur für Lernende durchführen – sondern für den Betrieb selbst.

### WIE:

Jährliche anonyme Mitarbeiterbefragung (auch für Lernende). Externe Auswertung. Ergebnisse kommunizieren und Massnahmen ableiten.

### WARUM:

Was man nicht misst, kann man nicht steuern. Wer nicht weiss, wie er von innen wirkt, versteht nicht, warum Mitarbeitende gehen.

---

## Schritt 3 | Fluktuationskosten sichtbar machen

### WAS:

Eine einfache Kennzahl einführen: Kosten pro Fluktuationsfall.

### WIE:

Recruiting-Zeit + Einarbeitungszeit + Produktivitätsverlust = CHF X pro Fall. Diese Zahl vierteljährlich berechnen und dem Betriebsergebnis gegenüberstellen.

### WARUM:

Was in der Buchhaltung erscheint, wird ernst genommen. Fluktuation ist kein Schicksal – sie ist eine Kostenstelle.

---

## Schritt 4 | Ausbildung als strategische Investition

### WAS:

Lernende nicht mehr als günstige Arbeitskraft einsetzen, sondern als Langzeitinvestition behandeln.

### WIE:

Berufsbildner aktiv schulen (Pädagogik, Feedbackmethoden, Konfliktmanagement). Lernende in Prozessverbesserungen einbeziehen. Beziehungsaufbau vor Leistungsforderung.

### WARUM:

Ein Betrieb, der gut ausbildet, hat in drei Jahren qualifizierte, loyale Mitarbeitende. Wer schlecht ausbildet, zahlt die Fluktuationskosten.

---

## Schritt 5 | Arbeitsbedingungen als Wettbewerbsvorteil

**WAS:**

Arbeitsbedingungen aktiv gestalten und kommunizieren – intern wie extern.

**WIE:**

Zimmerstunde abschaffen oder vergüten. Dienstpläne  $\geq$  2-3 Wochen im Voraus. Wochenenden rotieren. Flexible Modelle ermöglichen (Teilzeit, Elternzeit, Weiterbildungsurlaub).

**WARUM:**

Der Arbeitsmarkt ist ein Markt. Wer schlechtere Konditionen bietet als Detailhandel, Logistik, Büro oder Life Science – verliert. Immer.

---

## Schritt 6 | Employer Branding ernst nehmen

**WAS:**

Aktiv kommunizieren, was diesen Betrieb als Arbeitgeber ausmacht.

**WIE:**

Eigene Mitarbeitende zu Botschaftern machen. Social Media auch für potenzielle Mitarbeitende nutzen. Testimonials von Lernenden und Fachkräften einsetzen.

**WARUM:**

Laut Adecco/UZH-Fachkräftemangel-Index ist das Gastgewerbe weiterhin unter Rekrutierungsdruck. Wer nicht aktiv für sich wirbt, verliert den Wettkampf um Talente – still und leise.

---

## Schritt 7 | Netzwerken und von den Besten lernen

**WAS:**

Brancheninterne Lerngemeinschaften aufbauen und über den Tellerrand schauen.

**WIE:**

Jährliche Benchmarking-Besuche bei Betrieben mit tiefer Fluktuation. Teilnahme an branchenübergreifenden HR-Foren. Gezielte Weiterbildung in Servant Leadership, Positive Leadership und psychologischer Sicherheit.

**WARUM:**

Eine Branche, die nur von sich selbst lernt, wiederholt ihre eigenen Fehler.

---