

Überleben
in der **Krise:**
Der
Gastro-Neustart.



Schluss mit dem
Fachkräftemangel.

ÜBERLEBEN IN DER KRISE

Der Gastro-Neustart und Schluss mit dem Fachkräftemangel

von

Josef Schulte und Harald de Vries

© Copyright 2026

Alle Rechte vorbehalten.
Harald de Vries & VR-Publishing House Ltd
27 Old Gloucester Street
London, UK
WC1N 3AX
Telefon: +44 845 891 0231

Lektorat: Mary Vaughan
Redaktion: Torsten Windmill
Korrektor: Christin Kirsch
Covergestaltung: VR-Cover - London
Covermotiv: © NUN3H
Alle Cartoons: © NUN3H
1. Auflage Januar 2026

Copyright Hinweis

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne ausdrückliche Zustimmung des Autors nicht zulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dieses Buch entstand unter Nutzung moderner digitaler Werkzeuge zur Recherche, Strukturierung, Illustration und redaktionellen Ausarbeitung. Die Auswahl, inhaltliche Verantwortung, redaktionelle Prüfung und finale Gestaltung liegen vollständig bei den Autoren.

Haftungsausschluss

Dieses Buch wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Dennoch übernehmen die Autoren keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen die Autoren, die sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, welche durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens der Autoren kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt.

Die im Buch beschriebenen Technologien, Vorgehensweisen und Empfehlungen stellen keine verbindliche Beratung oder rechtliche Auskunft dar. Leserinnen und Leser werden ausdrücklich dazu aufgefordert, vor Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen gegebenenfalls fachlichen Rat einzuholen und eigenverantwortlich zu handeln.

Die Verwendung der im Buch genannten Marken- und Produktnamen dient ausschließlich der Veranschaulichung und stellt keine Markenrechtsverletzung dar. Alle genannten Marken- und Warenzeichen gehören ihren jeweiligen Eigentümern.

Inhaltsverzeichnis:

Fachkräftemangel in der Gastronomie – Was wirklich hilft

Einleitung - 7

- Die große Lücke hinter der Theke: Mythos oder Managementversagen?
- Warum „Mangel“ oft nur eine Folge mangelnder Attraktivität ist

Kapitel 1: Der Status quo – Personalkrise am Gast - 11

- Zahlen, Fakten und Fehlannahmen
- Auswirkungen auf Qualität, Service und Öffnungszeiten
- Wie der Ruf der Branche selbst zum Problem wurde

Kapitel 2: Ursachenforschung – Warum niemand (mehr) bleiben will - 15

- Arbeitszeiten, Bezahlung, Wertschätzung: Die toxische Dreifaltigkeit
- Generation Z & Y: Erwartungen an Arbeitgeber im Wandel
- Fehlende Führung, starre Strukturen, kein Purpose

Kapitel 3: Was Gastronom*innen jetzt ändern müssen - 19

- Der Kulturwandel als unternehmerischer Imperativ
- Mitarbeiterbindung statt Mitarbeiterverwalten
- Vom Gastarbeiterdenken zur Gastgeberkultur im Team

Kapitel 4: Arbeitgeberattraktivität messbar machen - 23

- Employer Branding für Gastronomen – mit kleinem Budget
- Die 6 A's: Angenehm – Auffallend – Anders – Aktiv – Authentisch – Arbeitgeber
- Feedback, Fairness und flexible Modelle

Kapitel 5: Benefits, die wirken – und solche, die es nicht tun - 28

- Über Geld spricht man – aber das reicht nicht
- Gesundheit, Freizeit, Sinn: Neue Währungen der Wertschätzung
- Beispielhafte Benefit-Modelle aus erfolgreichen Betrieben

Kapitel 6: Recruiting neu denken – Die besten kommen nicht von selbst - 33

- Jobanzeigen, die wirklich funktionieren
- Social Recruiting, Quereinsteiger & Talentscouting
- Mitarbeiter werben Mitarbeiter: Systematisches Empfehlungsmarketing

Kapitel 7: Onboarding, Schulung & Entwicklung - 38

- Warum der erste Tag über Bleiben oder Gehen entscheidet
- Vom Tellerwäscher zur Führungskraft: Karrierepfade in der Gastronomie
- Schulungskultur statt Schulungspflicht

Kapitel 8: Werte, Vision & Haltung – Die emotionale Bindung stärken - 42

- Der unterschätzte Erfolgsfaktor: Geteilte Werte im Team
- Mit Leitsätzen und Storytelling die Identifikation erhöhen
- Wie gelebte Vision Menschen zieht – und hält

Kapitel 9: Digitalisierung & Entlastung - 47

- Mit Tools den Druck rausnehmen – Dienstplanung, Checkout, Kommunikation
- Automatisierungspotenzial bei Routinetätigkeiten
- Mitarbeiter-Apps, Self-Service und smarte Küchen

Kapitel 10: Die Rolle der Führung – Gastronomen als Kulturträger - 52

- Vom Patron zum People-Manager
- Lob, Klartext und Konsequenz – moderne Führung in der Gastronomie
- Vorbild sein ist keine Option, sondern Pflicht

Kapitel 11: Beispiele aus der Praxis – So geht's auch - 57

- Drei Gastronomiebetriebe, drei Wege aus der Krise
- Was sie anders gemacht haben – und was andere daraus lernen können

Kapitel 12: Ausblick – Die Gastronomie der Zukunft - 63

- Nachhaltigkeit, Vielfalt und Inklusion als Anziehungskraft
- Kooperation statt Konkurrenz – neue Modelle wie Jobpools und Sharing
- Fachkräfte sichern heißt: Unternehmen neu denken

Anhang - 67

- Checklisten: Arbeitgeberattraktivität, Benefits, Bewerberreise
- Interview-Leitfaden für neue Mitarbeitende
- Übersicht: Förderprogramme für Gastronomiebetriebe

Autoren / Kontakt - 75

- Josef Schulte - Harald de Vries
- Kontaktmöglichkeiten und Vortragsanfragen



Einführung - Die große Lücke hinter dem Tresen: Gerücht oder schlechte Führung?

Oder: Warum der „Mangel“ oft nur ein Zeichen dafür ist, dass die Jobs nicht attraktiv sind

Das angebliche Problem der deutschen Gastronomie ist ein **Hirngespinnst**: der „**Fachkräftemangel**“.

Diese Aussage hört man überall, aber sie ist **falsch**. Sie ist die bequeme Ausrede einer ganzen Branche, die lieber an diesen „Mangel“ glaubt, als sich der unangenehmen Wahrheit zu stellen. Wer von Mangel spricht, macht sich selbst zum Opfer der Umstände (wie z. B. der Bevölkerungsentwicklung) und muss deshalb nichts ändern oder besser machen. Aber genau dieser Irrtum hält die Gastronomie in ihrer Krise.

Wenn man vom Mangel erzählt, hofft man insgeheim, dass sich die Umstände von selbst bessern – die Geburtenrate, die Politik, die Einstellung junger Leute. Das ist wie auf einen **Retter warten**, und **Warten ist keine Strategie**, sondern ein Todesurteil für das Geschäft.

Wir müssen uns von diesem Wort befreien. Es gibt **keinen Mangel an Menschen** in Deutschland. Es gibt einen **Mangel an guten, attraktiven und zukunftssicheren Arbeitsplätzen** in der Gastronomie. Die echte Krise ist nicht, dass es zu wenige Arbeitnehmer gibt, sondern dass die Branche als Arbeitgeber **immer unattraktiver** wird.

Die Lüge vom Konkurrenzkampf

Die meisten Gastronomiebetriebe kämpfen unüberlegt um dieselbe kleine Gruppe von Menschen, die arbeiten wollen. Sie bieten ein bisschen mehr Lohn, versprechen etwas kürzere Schichten oder werben mit Vorteilen, die in jeder anderen modernen Branche schon lange **ganz normal** sind. Das ist Konkurrenz, und Konkurrenz ist, wie wir wissen, **etwas für Verlierer**.

Der echte, dauerhafte Erfolg entsteht, wenn Unternehmen ein **einzigartiges Angebot** haben, für das sie ein **Monopol** besitzen. Im Technologiebereich ist das vielleicht eine neue Erfindung; in der Gastronomie muss es die **Arbeitskultur** sein. Wenn ein Koch oder eine Servicekraft zwischen zehn ähnlichen Jobs wählen muss, konkurrieren Sie. Wenn sie nur einen Ort sehen, an dem sie ihre beste Arbeit machen wollen, dann haben Sie ein **Monopol auf Talent** geschaffen.

Der Mythos vom Fachkräftemangel dient dazu, **schlechtes Management** und **fehlende Ideen** der Unternehmer zu vertuschen. Jedes Unternehmen, das meint, es hätte ein Recht auf leicht verfügbare, billige Arbeitskräfte, hat die Grundlagen der freien Wirtschaft und der modernen Arbeitswelt **nicht verstanden**.

Die Betriebe, die jetzt leiden, sind jene, die versucht haben, im „Nullsummenspiel“ zu gewinnen – also vorhandene Arbeitskräfte mit minimalen Verbesserungen von der Konkurrenz abzuwerben. Die Zukunft gehört denen, die ein „**Von-Null-auf-Eins-Angebot**“ schaffen: eine **völlig neue Art**, in der Gastronomie zu arbeiten. Das löst das Mangelproblem, indem es neue Arbeitnehmer anzieht, die vorher gar nicht infrage kamen.

Das giftige Festhalten an alten Gewohnheiten

Die Gastronomie hat sich über Jahrzehnte nicht weiterentwickelt. Das Ideal war oft der „**Patron**“ (der Chef), der Härte, Disziplin und eiserne Arbeitsmoral verlangt. Der Gedanke an guten Service galt nur dem **Gast, niemals dem Team**.

Wir sehen hier die Folgen einer **fehlenden Anpassung**. Die Gastronomie mag regional sein, aber ihre Einstellung zur Arbeit ist seit Jahrhunderten dieselbe: **Zeit gegen Geld tauschen, unter harten Bedingungen**. Das war in einer Zeit akzeptabel, als es weniger alternative Berufe gab oder als die Gesellschaft noch streng hierarchische Arbeitsstrukturen verlangte. **Diese Zeit ist vorbei**.

Die heutigen Arbeitnehmer, besonders die **Generationen Y und Z**, suchen nicht nur einen Job. Sie suchen einen **Sinn (Purpose)**, **flexible Zeiten** und **Anerkennung**. Wo andere Branchen (IT, Beratung, Industrie) diese modernen Werte gerne bieten, hält die Gastronomie am Tausch von **Zeit gegen Erschöpfung** fest.

Das Ergebnis ist nicht Mangel, sondern **Abwanderung**. Talentierte Menschen verlassen die Branche nicht, weil sie keine Arbeit finden, sondern weil sie **anderswo ein besseres Leben** finden, das ihre Vorstellungen respektiert.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur

Dieses Buch ist kein Ratgeber mit Tipps zur Personalsuche. Es ist eine **philosophische Aufforderung zum Neustart**. Wir werden uns nicht mit den Anzeichen (häufiger Jobwechsel, offene Stellen) beschäftigen, sondern die **Fehler in der Grundlage** der Branche aufdecken.

Der Schlüssel liegt in der **Unternehmenskultur**. Jedes großartige Unternehmen ist im Grunde wie eine **Kultgemeinschaft**, die eine einzigartige Wahrheit besitzt, die andere nicht sehen. In der Gastronomie bedeutet das: Die erfolgreichsten Betriebe der Zukunft werden jene sein, die die **fundamentale Wertschätzung** für ihre Mitarbeiter zur **wichtigsten Regel** im Unternehmen erklären.

Diese Wertschätzung ist **keine nette Geste**. Sie ist ein **eiskalt kalkulierter Vorteil** im Wettbewerb.

- Eine Kultur, die Mitarbeiter wie **Mitbegründer des täglichen Erfolgs** behandelt, senkt die Kosten für die Jobsuche drastisch.
- Eine Kultur, die **Entwicklung** wichtiger nimmt als starre Regeln, steigert die Servicequalität enorm.
- Eine Kultur, die **Technologie nutzt, um den Menschen zu entlasten** (Kapitel 9), statt nur, um Kosten zu senken, steigert die Produktivität in der übrigen Arbeitszeit.

Diejenigen, die weiterhin nur ihre Abläufe verbessern wollen, werden scheitern. Sie machen nur kleine, **oberflächliche Fortschritte**, indem sie versuchen, Bekanntes etwas besser zu machen. Wer überleben will, muss **grundlegende Fortschritte** erzielen: eine **völlig neue Lösung** erfinden.

So wird die Branche neu erfunden

Dieses Buch ist ein **Manifest** für alle Gastronomen, die nicht im Durchschnitt untergehen wollen.

In den nächsten Kapiteln werden wir einen Plan für die **Attraktivität als Arbeitgeber** entwerfen, der das „**Von-Null-auf-Eins-Denken**“ in die Küche und an den Tresen bringt:

- **Kapitel 1 & 2** zerlegen den aktuellen Zustand und die **wahren Gründe für die Jobwechsel**: Es ist nicht die Arbeit an sich, es ist das **Arbeitsumfeld**.
- **Kapitel 3 & 4** definieren den **Kulturwandel** als absolutes Muss und zeigen, wie man Attraktivität messen kann – als **harte Zahl**, nicht als Gefühl.

- **Kapitel 5** handelt von **Vorteilen (Benefits)**: Wir schauen, welche Anreize in der modernen Wirtschaft noch funktionieren und welche, die an eine längst vergangene Zeit erinnern, ignoriert werden sollten.
- **Kapitel 6, 7 & 8** zeigen den **Weg für Talente der Zukunft**: Wie man Menschen nicht nur einstellt, sondern **hält**, indem man ihnen eine Vision gibt, die **größer ist als ihr täglicher Job**.
- **Kapitel 9** dreht sich um das **Monopol der Technologie**: Wie Digitalisierung den Menschen dort ersetzt, wo er ineffizient ist, um ihn dort aufzuwerten, wo er **unverzichtbar** ist – im direkten Kontakt mit dem Gast.
- **Kapitel 10** beleuchtet die **Rolle der Führungskraft**: Der Gastronom der Zukunft ist **kein Patron**, sondern ein **Mitarbeiter-Manager und Kulturträger**, dessen Hauptaufgabe es ist, die Arbeitsbedingungen und die Vision seines Teams zu verbessern und zu vergrößern.

Wer dieses Buch liest, muss bereit sein, **alles zu hinterfragen**, was er über seinen Betrieb und seine Branche zu wissen glaubte. Die Zukunft der Gastronomie wird nicht gerettet durch eine neue Kampagne des Branchenverbands oder durch eine weitere Gehaltserhöhung. Sie wird gerettet durch jene **mutigen Unternehmer**, die eine neue, **einzigartige Realität** für ihre Mitarbeiter schaffen.

Hören wir auf, uns über Mangel zu beschweren. Fangen wir an, **Überfluss** durch einzigartige Angebote zu schaffen.



Kapitel 1: Der aktuelle Stand – Die Personalkrise vor dem Gast

- Zahlen, Fakten und falsche Annahmen
- Auswirkungen auf Qualität, Service und Öffnungszeiten
- Wie der schlechte Ruf der Branche selbst zum Problem wurde

Die Statistiken sind eindeutig: Viele Mitarbeiterwechsel, Tausende unbesetzte Stellen, immer weniger Azubis. Die Gastronomie wirkt in diesen Zahlen wie ein **wirtschaftliches Wrack**, gefangen im Sturm des demografischen Wandels und veränderter Ansprüche der Gesellschaft.

Doch es ist ein Fehler, diese Zahlen als **Erklärung** für die Krise anzusehen. Sie sind nicht die Ursache; sie sind nur die **Messlatte für das Versagen**. Wer sich nur auf die nackten Daten stützt, betreibt keine Analyse, sondern redet sich selbst frei.

Die Kapitulation vor der Statistik

Die größte Fehleinschätzung der Branche ist, dass das Problem **von außen** kommt. Man zeigt auf die Babyboomer, die in Rente gehen, auf die „zu anspruchsvolle“ Jugend, auf die

Politik. Das ist der **Denkfehler** des Gastronomen, der sich lieber als unschuldiges Opfer sieht.

Die Wahrheit ist: Die vielen offenen Stellen sind der **Preis für jahrelange schlechte Behandlung des Personals**. Sie zeigen nicht, dass die Arbeit fehlt, sondern dass die Arbeit in ihrer jetzigen Form **veraltet, unattraktiv und damit wirtschaftlich nicht mehr tragbar** ist.

Die **Fluktuationsrate** – die Zahl, die misst, wie schnell Sie Ihre Mitarbeiter an die Konkurrenz oder andere Branchen verlieren – ist die **Leistungszahl der Unternehmenskultur**. Eine hohe Fluktuation ist nicht Ausdruck eines schwierigen Arbeitsmarktes, sondern das **Ergebnis eines giftigen Arbeitsklimas**. Jede Person, die das Unternehmen verlässt, ist eine Stimme, die sagt: „**Die Kosten, hier zu arbeiten, sind höher als der Nutzen.**“

Die Gastronomie hat sich damit abgefunden, im „**Nullsummenspiel**“ der **Lohnkonkurrenz** mitzuspielen, anstatt ein **Monopol für eine unschlagbare Arbeitsumgebung** zu schaffen. Wenn Sie glauben, dass ein Koch, der für 100 Euro mehr pro Monat zur Konkurrenz wechselt, das eigentliche Problem ist, haben Sie die Grundlage nicht verstanden: Er wechselt nicht wegen der 100 Euro, sondern weil die **emotionale Bindung an Ihren Betrieb gleich null** war. Die 100 Euro waren nur der willkommene Anlass, die Flucht zu begründen.

Der Wertverlust des Kerngeschäfts

Die direkten Folgen dieses Managementversagens zeigen sich da, wo das Geld verdient wird: **beim Gast**.

- **Qualität und Service:** Das sind keine zusätzlichen Luxusgüter, sondern die **Grundlage** des Gastgewerbes. Wenn die Qualität sinkt, weil das Team überlastet oder ungeschult ist, verliert der Betrieb sein **Alleinstellungsmerkmal**. Die Küche, die zu wenig Personal hat, muss ihre Speisekarte vereinfachen; der Service, der unter Druck steht, wird unaufmerksam.

Die Gastronomie verkauft ein **Gefühl**: das **Erlebnis**. Jede gescheiterte Einstellung, jede überforderte Servicekraft, jeder genervte Koch macht den Wert dieses Erlebnisses kaputt. Der Gast merkt, dass das Betriebskonzept nicht mehr funktioniert – es kann die Nachfrage nicht mehr mit der erwarteten Qualität bedienen. Dies ist der schleichende Verlust der Marktführerschaft im eigenen Bereich, oft ohne dass der Inhaber es bemerkt, weil die Umsatzzahlen noch stimmen (durch höhere Preise). Aber die **Kundenbindung ist bereits zerbrochen**.

- **Öffnungszeiten als Zeichen der Kapitulation:** Die Notwendigkeit, Öffnungszeiten zu verkürzen oder Ruhetage einzuführen, wird oft als „**Anpassung an die neue**

Realität“ verkauft. Das ist eine **Kapitulationserklärung** vor der grundlegenden Schwäche des eigenen Geschäftsmodells.

Jede verkürzte Öffnungszeiten bedeutet **verlorenen Umsatz** und ein **sichtbares Zeichen der Schwäche** für den Markt. Es signalisiert dem Gast: „**Wir sind nicht fähig, unsere Aufgabe zu erfüllen.**“ Während andere Industrien Wege finden, ihre Leistung durch Technologie zu steigern, schrumpft die Gastronomie ihre Leistung, um ihr veraltetes Modell zu schützen. Man opfert die Zukunftsfähigkeit (und damit die Zukunft) für die Beibehaltung der Gewohnheit.

Das Ergebnis ist ein **Teufelskreis**: Weniger Personal führt zu mehr Druck auf das verbleibende Team, was die Jobwechsel weiter steigert, was wiederum weitere Kürzungen der Öffnungszeiten notwendig macht. Dies ist ein **schneller Niedergang**, der nicht durch einfache Personalmaßnahmen, sondern nur durch eine unternehmerische „**Von-Null-auf-Eins-Lösung**“ gestoppt werden kann.

Der Ruf: Das Anti-Monopol-Siegel der Branche

Die vielleicht schlimmste Folge der Krise ist die **Selbstsabotage durch den schlechten Ruf**. Die Gastronomie hat es über Jahrzehnte versäumt, ihr eigenes Bild zu bestimmen. Sie ist kollektiv zu einer **Anti-Marke** auf dem Arbeitsmarkt geworden.

- **Die Erzählung der Härte**: Die vorherrschende Geschichte ist die der **Opferbereitschaft**. Wer in der Küche oder im Service arbeitet, muss sich „**durchbeißen**“, die „**harte Schule**“ durchlaufen, die „**giftige Dreifaltigkeit**“ (Arbeitszeiten, Bezahlung, fehlende Anerkennung) klaglos hinnehmen. Dieses Idealbild, das oft mit übertriebenem Stolz verteidigt wird, ist **Gift** für die moderne Generation von Talenten.

Die **Generationen Y und Z** – die zukünftige Basis jeder erfolgreichen Wirtschaft – sehen diese Erzählung nicht als Beweis für Charakterstärke, sondern als Beweis für **veraltetes Management**. Sie sind aufgewachsen in einer Welt, in der Arbeit **sinnvoll, flexibel und wertschätzend** sein soll. Sie wählen nicht den Job, der sie kaputt macht, sondern den, der sie **weiterbringt**.

- **Die Zwei-Klassen-Gesellschaft**: Der Ruf ist auch deshalb so schlimm, weil er die Branche als **Berufszwang** darstellt, nicht als **Karriere-Option**. Viele sehen die Arbeit im Service oder in der Küche als **Übergangslösung** – einen Lückenfüller, bis der „richtige“ Job kommt.

Ein Unternehmen, das hauptsächlich Mitarbeiter anzieht, die **keine bessere Alternative sehen**, kann niemals ein **Monopol auf Talent** aufbauen. Es konkurriert am untersten Ende des Marktes. Die Besten, die Innovativsten und die Leistungsstärksten meiden dieses Umfeld, weil es eine **negative Auswahl** bedeutet.

- **Das Paradox des Gastgebers**: Das Gastgewerbe rühmt sich der **Gastgeberkultur** – der Fähigkeit, Menschen willkommen zu heißen und zu verwöhnen. Doch dieses

Motto gilt fast immer nur für den **zahlenden Gast**. Das interne Team wird oft wie ein **notwendiges Übel** behandelt, das nur existiert, um die Bedürfnisse des externen Gastes zu erfüllen. Diese **gespaltene Persönlichkeit** des Gastgewerbes – herzlich nach außen, kühl und fordernd nach innen – ist die **Wurzel des Reputationsschadens**.

Die Lücke zwischen der verkündeten Vision (Exzellenz, Genuss, Gastfreundschaft) und der **gelebten Realität** (Stress, Überstunden, niedrige Bezahlung) ist der Nährboden für die Jobwechsel.

Fazit: Die Personalkrise ist **kein Naturereignis**, sondern eine **selbst gemachte Realität**. Die Zahlen des Mangels sind das Echo der **Unterlassungssünden der Vergangenheit**. Bevor wir über Vorteile und Personalsuche sprechen können, müssen wir die Lektion der **Demut** lernen: Die Krise ist **hausgemacht** und kann nur durch einen „**Von-Null-auf-Eins-Neustart**“ **der Arbeitskultur** behoben werden. Wir müssen den Ruf der Branche vom Makel der Ausbeutung befreien und ihn zum **Siegel des Monopols auf die beste Arbeitsumgebung** machen.

Im nächsten Kapitel werden wir die grundlegenden Fehler im Detail beleuchten und analysieren, warum **niemand (mehr) bleiben will**.



🔴 Kapitel 2: Ursachenforschung – Warum niemand (mehr) bleiben will

- *Arbeitszeiten, Bezahlung, Anerkennung: Die giftige Dreifaltigkeit*
- *Generation Z & Y: Geänderte Erwartungen an Arbeitgeber*
- *Fehlende Führung, starre Abläufe, kein Sinn im Job (Purpose)*

Die Ursachen der Personalkrise sind nicht kompliziert. Sie sind seit Jahrzehnten bekannt und werden von der Branche in einer kollektiven **Selbsttäuschung** als unvermeidbare Naturgesetze akzeptiert. Das ist der eigentliche **Skandal**.

Jede Analyse, die die Probleme in der Gastronomie auf **Arbeitszeiten, Bezahlung und Anerkennung** reduziert, ist zwar richtig, bleibt aber **oberflächlich**. Es sind keine drei getrennten Probleme, sondern die sichtbaren Anzeichen eines einzigen, fehlerhaften Vertrags: des **veralteten Gastronomie-Arbeitsvertrags**.

Dieser Vertrag besagt indirekt: Wir verlangen deine **totale Anwesenheit**, deine **persönliche Freizeit** und deine **bedingungslose Loyalität**, und im Gegenzug bieten wir **minimales Geld** und **maximale emotionale Härte**.

Die giftige Dreifaltigkeit als Fehler im Geschäftsmodell

Die Gastronomie hat sich nicht gegen diese Dreifaltigkeit gewehrt; sie hat sie als Teil ihres Geschäftsmodells genutzt, um die **niedrigen Gewinne** zu stützen.

1. Arbeitszeiten: Die Herrschaft der ständigen Verfügbarkeit

Die langen, unsozialen und unflexiblen Arbeitszeiten sind das **größte Hindernis** im Wettbewerb der Branche. Wer dies als notwendiges Übel abtut, hat die **grundlegenden Bedürfnisse des modernen Menschen ignoriert**.

Im Silicon Valley gilt **Zeit als die wichtigste, nicht erneuerbare Ressource**. In der Gastronomie wird sie gedankenlos verschwendet. Die Forderung nach **ständiger Verfügbarkeit**, besonders am Abend und am Wochenende, ist eine direkte **Enteignung des Privatlebens**. Für die Generationen, die heute in den Arbeitsmarkt eintreten, ist die **Work-Life-Balance** kein „Vorteil“, sondern eine **Grundvoraussetzung**.

Die starre Schichtplanung ist oft nicht wirklich notwendig, sondern das Ergebnis von **Management-Faulheit**. Es ist einfacher, einen festen Plan zu haben, als in **intelligente Dienstplanung, flexible Team-Pools und dynamische Arbeitszeitmodelle** zu investieren (siehe Kapitel 9). Die Folge: Betriebe konkurrieren nicht nur mit der IT-Branche um Gehälter, sondern sie konkurrieren mit ihr um **Lebensqualität**. Und sie **verlieren haushoch**.

2. Bezahlung: Der Mangel an Wertschätzung im Geld

Es ist ein hartes Urteil, aber die Bezahlung in weiten Teilen der Gastronomie spiegelt die **geringe Wertschätzung für die Arbeit** selbst wider. Man argumentiert oft mit den knappen Margen, doch das ist nur eine nachträgliche Entschuldigung.

Tatsächlich hat es die Branche versäumt, den **Wert der Dienstleistung** ausreichend im Preis widerzuspiegeln. Der Service wird oft als reine **Austauschbarkeit** betrachtet – jeder kann einen Teller tragen. Dieses Denken führt zu **Mindestlöhnen**.

Die Neuerung besteht nicht darin, **mehr zu zahlen als der Nachbarbetrieb** (das ist das Nullsummenspiel), sondern darin, eine **einzigartige Wertschöpfungskette** zu erfinden, die es erlaubt, **herausragende Gehälter** zu zahlen. Wenn Ihr Geschäftsmodell nur funktioniert, indem Sie Ihre Mitarbeiter am Existenzminimum halten, dann ist Ihr **Geschäftsmodell selbst bankrott**. Es ist nicht zukunftsfähig, denn es geht davon aus, dass es immer genug Menschen gibt, die ihre Zeit unter Wert verkaufen müssen. **Diese Zeit ist unwiderruflich vorbei**.

3. Anerkennung: Das Fehlen von Wertschätzung

Der Mangel an **Anerkennung** ist die **emotionale Hauptursache** für die Abwanderung. Es ist die unauffälligste, aber wirkungsvollste Waffe der Branche gegen sich selbst.

Anerkennung wird oft verwechselt mit einem gelegentlichen Lob. Das ist **falsch**. Wahre Wertschätzung zeigt sich in **Führung, Entwicklung** und **eigener Verantwortung**.

Ein Mitarbeiter, der als **austauschbares Zahnrad** in einem starren System funktioniert, erhält keine Wertschätzung. Ein Koch, der acht Stunden lang Befehle ausführt, ohne die Vision für das nächste Gericht oder die Strategie des Betriebs zu kennen, wird nicht wertgeschätzt. Die Branche mag Hierarchien, aber sie vergisst, dass **flache, agile Strukturen** die **Intelligenz des Teams freisetzen**. Wer seinen Mitarbeitern keine Verantwortung übergibt, signalisiert: „**Ich vertraue deinem Urteilsvermögen nicht. Du bist nur eine Hand, kein Kopf.**“ Das ist das Gegenteil von Wertschätzung.

Die Vernunft der Generation Z & Y

Die oft kritisierte Haltung der jüngeren Generationen – als „**anspruchsvoll**“ oder „**arbeitsunwillig**“ verleumdet – ist in Wirklichkeit eine **vernünftige Marktentscheidung**. Sie handeln als **kluge Investoren ihres eigenen Lebenskapitals**.

Sie stellen die grundlegende Frage: **Warum sollte ich meine Lebenszeit gegen eine Arbeitsumgebung tauschen, die mich ausbrennt und mich nicht weiterentwickelt?**

Diese Generationen suchen:

- **Flexibilität (Monopol der Zeit):** Sie wollen nicht nur Freizeit, sondern **kontrollierbare Zeit**. Ein Dienstplan, der ihnen eine Planungssicherheit für ein halbes Jahr im Voraus gibt, ist **mehr wert** als ein Monatsgehalt, das nur ein paar hundert Euro höher ist. Sie sehen in der Arbeit **nicht das Zentrum ihrer Identität**, sondern ein Mittel zur Selbstverwirklichung. Starre Anwesenheitspflichten sind ein **Relikt der Industriezeit**.
- **Sinn (Purpose Monopol):** Sie wollen wissen, **warum** sie tun, was sie tun. Die bloße Notwendigkeit, Geld zu verdienen, reicht nicht aus. Sie suchen eine **größere Geschichte**. Der Gastronom, der es nicht schafft, sein Restaurant als etwas **Bedeutenderes** zu erzählen als nur als Ort des Essens – vielleicht als kultureller Treffpunkt, als Labor für Nachhaltigkeit oder als Ort außergewöhnlicher menschlicher Begegnung – **verliert. Kein Sinn bedeutet keine emotionale Bindung**.
- **Entwicklung (Wachstums-Monopol):** Die Angst vor dem **Stillstand** ist größer als die Angst vor dem Scheitern. Junge Talente fordern einen **klaren Karriereweg**. Die Gastronomie bietet oft nur die Perspektive: vom Kellner zum Oberkellner. Das ist **horizontales Denken**. Ein Unternehmen, das nicht in die **vertikale Entwicklung**

seiner Mitarbeiter investiert – in Führungsschulungen, in finanzielle Bildung, in die Möglichkeit, eigene Projekte zu leiten – wird **ignoriert**.

Das Management-Vakuum: Wo die Führung scheitert

Die tiefste Ursache der Krise liegt in der **Architektur der Führung**. Die Gastronomie krankt oft am **Patron-Komplex**.

Der traditionelle Patron ist ein **Alleskönner-Manager**: Er kümmert sich um die Finanzen, die Küche, den Einkauf, die Technik und nebenbei auch ums Personal. Doch dieses Modell ist **nicht skalierbar**. Es mag in einem kleinen Familienbetrieb funktionieren, bricht aber zusammen, sobald das Team größer wird.

Das **Fehlen moderner, menschenzentrierter Führung** zeigt sich in zwei Kernfehlern:

- **Starre Abläufe**: Es herrscht eine **Kultur der Angst vor der Veränderung**. Prozesse sind heilig, auch wenn sie ineffizient und menschlich belastend sind. **Rückmeldung (Feedback)** wird als Kritik am Chef interpretiert, statt als **kostenlose Beratung** des Teams. Die Folge ist **strukturelle Trägheit**, die jede Anpassung an die moderne Arbeitswelt verhindert.
- **Kein Sinn, nur Produkt**: Viele Betriebe haben eine hervorragende **Produkt-Vision** (das beste Schnitzel, der beste Wein), aber **keine Mitarbeiter-Vision**. Sie können definieren, was sie verkaufen, aber nicht, **wofür ihr Team arbeitet**. Ohne eine klare, kommunizierte Haltung, ohne Leitlinien, die über die Speisekarte hinausgehen, fehlt der **innere Zusammenhalt**, der ein Team auch durch stressige Phasen trägt.

Fazit: Die Personalkrise ist das **Urteil des Marktes** über ein veraltetes Geschäftsmodell. Es ist eine **Design-Krise**. Solange Gastronomen ihre Mitarbeiter in den **giftigen Vertrag der totalen Verfügbarkeit und minimalen Wertschätzung** zwingen, werden die besten Köpfe woanders ihre Monopole aufbauen. Die Lösung erfordert **keine kosmetischen Korrekturen**, sondern eine **fundamentale Neugestaltung des Arbeitsvertrags**. Wir müssen vom **Überleben** der Mitarbeiter zum **blühenden Wachstum** übergehen.

Im nächsten Kapitel werden wir untersuchen, was Gastronomen konkret ändern müssen – der **Kulturwandel als zwingende unternehmerische Aufgabe**.



Kapitel 3: Was Gastronomen jetzt ändern müssen

- *Der Kulturwandel als wichtigste Aufgabe für Unternehmer*
- *Mitarbeiter langfristig binden statt nur verwalten*
- *Weg vom Denken an "Hilfskräfte" hin zu einer "Gastgeberkultur im Team"*

Die Erkenntnis ist hart: Die Krise, in der gute Mitarbeiter fehlen, ist das Ergebnis der alten Denkweise, dass das **Produkt (das Essen oder die Leistung) wichtiger ist als die Menschen**, die es herstellen und servieren. Wer das nicht grundlegend ändert, hat schon verloren, auch wenn das Geschäft momentan noch gut läuft. Denn der Erfolg hält nicht lange, wenn er auf unzufriedenen, leicht austauschbaren Mitarbeitern aufgebaut ist.

Der Kulturwandel als wichtigste Aufgabe für Unternehmer

Kultur ist nicht nur ein netter Begriff aus der Personalabteilung; sie ist die **Betriebsanleitung** Ihres Unternehmens. Sie ist die ungeschriebene Regel, die bestimmt, wie schnell Entscheidungen fallen, wie ehrlich Feedback ist und ob ein Mitarbeiter um 23:00 Uhr **freiwillig** beim Aufräumen hilft – nicht, weil er muss, sondern aus **Treue zur gemeinsamen Aufgabe**.