



Gliederung

- 1 Einleitung
- 2 Theoretische Ansätze
- 3 Motivation des Einzelnen
- 4 Motivation im Team
- 5 Motivation im Unternehmen
- 6 Social Recruiting

1 Einleitung

Schon lange kann man im Gastgewerbe von einer mehr als angespannten Mitarbeiter- und Fachkräftesituation sprechen. Wenn bereits vor der Pandemie Köche oder ausgebildete Fachkräfte händeringend gesucht wurden, dann liegt das nicht zuletzt daran, dass der Ruf von Gastronomie und Hotellerie in den letzten Jahren stark gelitten hat und potentielle Mitarbeitende sich schon aufgrund der Arbeitszeiten, der langfristigen Sicherheit der Beschäftigung oder auch der Bezahlung gegen die Branche entscheiden. Hinzu kommt ein grundlegender Wandel der Nachwuchsgeneration, der sich bereits vor der Pandemie vollzogen hat. Diese Entwicklung ist vor allem von einer anderen Erwartungshaltung junger Fachkräfte geprägt.

Themen wie eine gesunde Work-Life Balance oder geregelte Arbeitszeiten haben für viele von ihnen mittlerweile einen viel größeren Stellenwert. Unter dem Stichwort Selbstverwirklichung lässt sich eine solche neue Grundhaltung fassen, in der ein großer Teil junger Nachwuchsfachkräfte nicht mehr nur arbeiten will, um Geld zu verdienen, sondern auch, um etwas Sinnstiftendes zu tun. Gerade für die Gastronomie wirft diese Entwicklung viele Fragen auf.

Mit der Corona-Pandemie scheint die Lage gerade in dieser Hinsicht noch einmal prekärer zu werden. Ohne zu übertreiben, kann die Gastronomie als eine der am schlimmsten von der Pandemie betroffenen Branchen bezeichnet werden, für die das letzte Jahr von Kurzarbeit und Perspektivlosigkeit überschattet war. Hotellerie und Gastronomische Betriebe waren das erste, was geschlossen wurde und das letzte, was geöffnet wurde und sind nach wie vor der Bereich, in dem die meisten Fragen offen sind, wie es weitergeht. Kurzarbeitergeld reichte für viele nicht aus, deren Lebensunterhalt noch vor zwei Jahren zu einem zentralen Teil durch Trinkgelder gesichert wurde. Viele Gastronomen konnten es sich nicht leisten, das Kurzarbeitergeld aufzustocken. Für das Personal in diesen Bereichen bedeutete dies vor allem eines: **Unsicherheit**. Viele junge Fachkräfte haben sich in dieser Zeit umorientiert. Sie sind im Online-Handel eingestiegen oder haben sich anderen Bereichen, wie der Immobilienbranche zugewandt.

Wo stehen wir jetzt?

Momentan erleben wir seit den sommerlichen Öffnungen erneut einen massiven Aufschwung, durch den der aktuelle Fachkräftemangel umso spürbarer wird. Personalbedarf ist damit gerade überall ein Thema, Abwerben von Fachkräften steht für einige an der Tagesordnung und viele Betriebe können der hohen Nachfrage dadurch gar nicht nachkommen. Gleichzeitig wird gerade dieser Aufschwung davon überschattet, dass sich für den Herbst perspektivisch keine Besserung der pandemischen Lage abzeichnet. Nach wie vor ist es unsicher, wie es im Herbst weiter geht.

Wenn nun wieder Personal eingestellt wird, sind damit natürlich die ersten Fragen: Wie geht es im Herbst weiter? Muss erneut Kurzarbeit beantragt werden? Diese unsichere Perspektive auf die kommenden Monate verschlechtert natürlich auch die Aussichten dafür, dass selbst Leute, die Interesse haben, in der Branche zu arbeiten, in die Gastronomie oder Hotellerie zurückkehren. Umso wichtiger ist es deswegen gerade jetzt, sich auf die kommende Zeit vorzubereiten, hinsichtlich der Mitarbeitenden gut aufgestellt zu sein und dem Thema Personal eine sehr hohe Priorität zu verleihen. Das Ziel muss nun sein, Mitarbeitende zu halten, zu motivieren, sie wertzuschätzen und sie zu ihren besten Leistungen anzuspornen. Auf der anderen Seite muss sich jeder Gastronom gerade die Frage stellen: Wie komme ich an neue Mitarbeitende? Und wie stelle ich sicher, dass die Reputation meines Unternehmens auch online – wenn sich potenzielle Bewerber informieren – gut ist?

Gerade Letzteres gehört zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren in der nächsten Zeit.

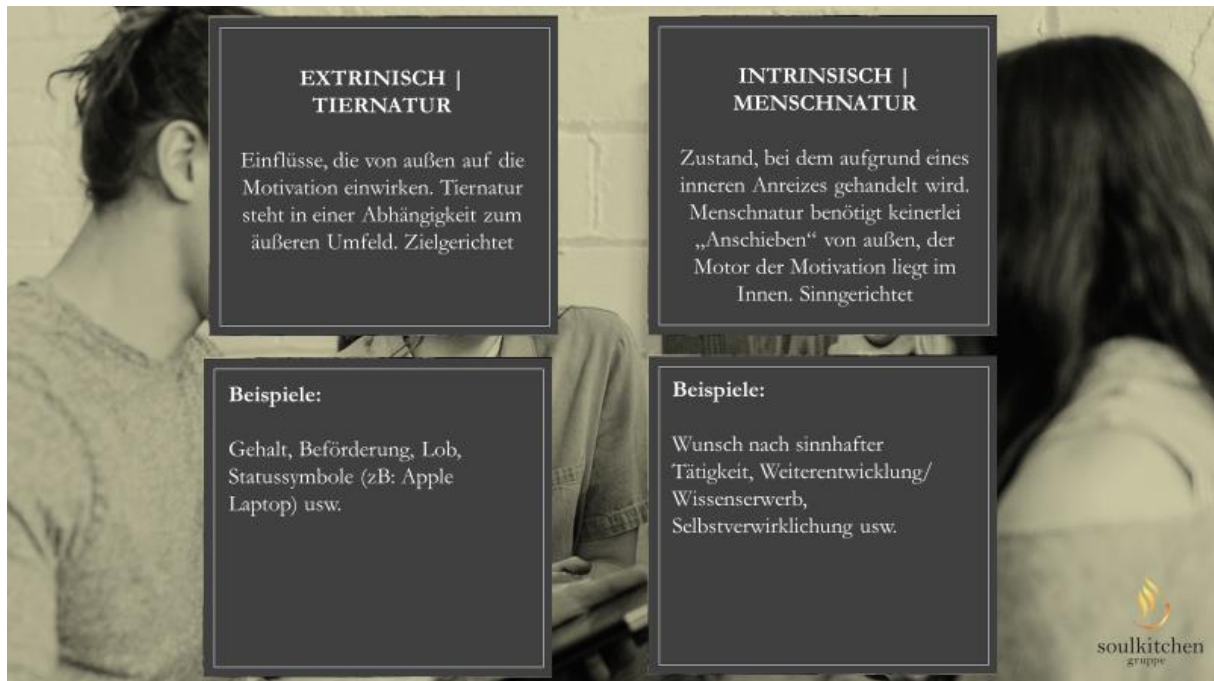
2 Theoretische Ansätze



Ein bereits 1943 von Abraham Maslow entwickeltes Modell – die **Maslowsche Bedürfnishierarchie** – bietet sich auch heute noch besonders an, möchte man das Thema Personal und Mitarbeiterführung aus einer systematischen Perspektive betrachten: Die Bedürfnispyramide stellt die Stufen der Motivation und Bedürfnisse von Mitarbeitenden dar. Die jeweils nächsthöhere Bedürfnisstufe kann nur erreicht werden, wenn die darunterliegenden erfüllt wurden. Bedürfnisse, die bereits erfüllt sind, entfalten hingegen keine motivierende Wirkung mehr. Unter der ersten Stufe lassen sich basale Bedürfnisse wie die nach Essen, Trinken oder Schlafen fassen. Die nächsthöheren, die besonders in aktuellen Zeiten erneut in den Fokus rücken, greifen Themen wie körperliche, seelische, aber auch finanzielle bzw. materielle Sicherheit auf. Die Sozialen Bedürfnisse lassen sich wiederum eher einer Beziehungsebene zuordnen, wie dem Bedürfnis nach Freundschaft oder auch Gruppenzugehörigkeit. Bei der vorletzten Stufe sind vor allem Anerkennung und Geltung als wichtige Stichworte von Individualbedürfnissen zu nennen, die im besten Fall in der letzten Stufe – der individuellen Selbstverwirklichung – gipfeln.

Eine wichtige Unterteilung Maslows ist die in Defizitbedürfnisse (Grundbedürfnisse bis Soziale Bedürfnisse) und Wachstumsbedürfnisse (Wertschätzung und Selbstverwirklichung). In Gänze

können Letztere aber nie erfüllt werden. Eine ergänzende Gliederung nach **Alderfer's ERG-Theorie** (existence, relatedness needs, growth needs) unterteilt weiterhin in: Wachstums-, Beziehungs- und Existenzbedürfnisse. Was heißt das konkret in Bezug auf Motivation? Es müssen zunächst gewisse Rahmenbedingungen erfüllt werden, um Grundbedürfnisse zu befriedigen und überhaupt Motivation empfinden zu können.



Angelehnt an Maslow's Bedürfnispyramide stellte Frederick Herzberg 1959 die **Zwei-Faktoren-Theorie** zur Arbeitsmotivation von Menschen auf. Wichtig an seinem Ansatz ist die Unterscheidung zweier Einflussgrößen: Jenen, die sich auf den Inhalt einer Arbeit beziehen – den sogenannten Motivatoren – und solchen, die den Kontext, in dem gearbeitet wird, ausmachen – den Hygienefaktoren. Erstere lassen sich mit dem oberen Teil der Bedürfnispyramide vergleichen, deren Vorhandensein Zufriedenheit bewirkt. Bei Hygienefaktoren verhält es sich etwas anders. Sind die nötigen Rahmenbedingungen in einem Betrieb gegeben, führt dies nicht zur Zufriedenheit, sondern lediglich dazu, dass keine Unzufriedenheit herrscht. Ein Beispiel hierfür könnte eine Gehaltserhöhung sein. Findet eine solche nie statt, führt dies zu Unzufriedenheit und verminderter Motivation. Findet sie statt, beugt dies der Unzufriedenheit vor, führt aber langfristig nicht zu gesteigerter Zufriedenheit. Geld ist daher nur ein kurzfristiger Motivationsantreiber. Im „best case“ sind alle Faktoren angemessen bedient.

Douglas Mc Gregor's X-Y-Theorie (rechts) fokussiert sich auf zwei konträre Menschenbilder. Generell wird in der X-Theorie angenommen, von der die traditionelle Betriebsführung meistens ausging, dass Menschen in Bezug auf ihre Arbeit faul oder träge sind und sie nur von außen (z.B. durch Belohnungen) motiviert werden können. Mc Gregor empfiehlt jedoch die von ihm vorgeschlagene Y-Theorie, welche von der intrinsischen Arbeitsmotivation ausgeht, dass Menschen von sich aus ehrgeizig sind und Freude daran empfinden, selbstständig ihre Ziele zu erreichen.

3 Motivation des Einzelnen

Good to Know: **Woher stammt eigentlich das Wort Motivation?**

Aus dem Lateinischen („movere“). Es bedeutet: sich bewegen. Eine Bewegung kann nicht von außen kommen, denn nur ein Individuum kann sich selbst dazu entscheiden, sich zu bewegen. Von außen kann es lediglich unterstützt, „an geschubst“ oder getragen werden. Daher der Fokus Mc Gregor's auf intrinsische Motivation in Kombination mit dem richtigem Mindset!

Beispiel Studie

Einige Kinder wurden in zwei Gruppen aufgeteilt und jeweils mit Stiften und Papier für eine Stunde allein gelassen. Ihre Aufgabe war es, in der Zeit zu malen. Nur der zweiten Gruppe versprach man hinterher Süßigkeiten als Belohnung für schön gemalte Bilder. Beide Kindergruppen nutzten die Zeit und malten. Gruppe 2 bekam anschließend die Belohnung, Gruppe 1 bekam nichts.

Eine Woche später wurde das Ganze unter gleichen Bedingungen wiederholt. Doch während die Kinder der ersten Gruppe wieder aus Spaß und zum Zeitvertreib malten, stellte man bei Gruppe 2 bereits Lustlosigkeit fest. Diese Kinder malten zwar auch, hatten aber keine Freude mehr daran. Sie taten es nur noch für die Süßigkeiten!

Das wirkliche Problem zeigte sich erst in der dritten Woche: Diesmal sagte man der 2. Gruppe, dass sie hinterher keine Belohnung fürs Malen bekommen würde. Und was geschah? Kein einziges Kind dieser Gruppe malte ein Bild! Selbst die nicht, die im Grunde sehr gerne malten! In Gruppe 1 hingegen gab es keinen Unterschied zu den zwei Durchgängen davor. Was lernen wir daraus für individuelle Motivation? Intrinsische Motivation kann abnehmen, wenn extrinsische Belohnung erfolgt (wie Geld, Auszeichnungen oder Lob).

4 Motivation im Team

Ein Beispiel, das sich besonders gut eignet, ist [Fish!](#). Hierbei geht es vor allem um ein Set verschiedener Methoden, um intrinsische Motivation in Teams zu fördern. Was wir hier sehen können ist, in einem Arbeitsumfeld, wie dem eines Fischmarktes, sind die Rahmenbedingungen nicht besonders gut. Erste Assoziationen – denkt man an einen solchen Markt – sind: Es ist kalt, es stinkt, Arbeit wird vermutlich gering entlohnt, die Arbeitszeiten sind höllisch. Und wo kommt das große ABER? Das **Mindset** der Mitarbeiter ist ein Besonderes! Sie sind intrinsisch motiviert, weil sie sich dazu entschieden haben, das was sie tun, zu lieben!

Beispiel Fish!

Fish! steht für die Annahme, dass sich ein solches Mindset auf alle Bereiche anwenden lässt. Seine 4 Prinzipien sind mehr als simpel:

1. Spielen (bedeutet das Nutzen der eigenen natürlichen Art, kreativ zu sein, sich zu begeistern und Spaß zu haben. Die Denkweise, an neue Ideen und Konzepte spielerisch und kreativ heranzugehen, kann auf alles übertragen werden, die man im Arbeitskontext tut)
2. Anderen eine Freude bereiten (manchmal gibt es dafür sehr simple Wege)
3. Präsent sein (bedeutet vor allem, für Mitarbeitende emotional präsent zu sein, um eine Botschaft des Respekts in der Kommunikation zu vermitteln)
4. Die innere Haltung (Man sollte sich immer die Frage stellen: Wie reagiere ich auf die Dinge, die mir das Leben präsentiert? Das richtige Mindset ist alles!)

5 Motivation im Unternehmen



Jetzt ist es unsere Aufgabe als Unternehmen konkret zu überlegen, wie auch wir das Mindset in diese Richtung schärfen können. In unserem Beispiel haben wir uns in der Soulkitchen Gruppe auf 4 Punkte geeinigt (diese wurden zusammen in einem Workshop ausgearbeitet, sodass sich all unsere Soulmates damit identifizieren können):

Profit: Um die Grundlage für Zufriedenheit von Mitarbeitenden und das richtige Mindset zu bilden, muss die Rahmenbedingung bzw. der Hygienefaktor des Profits gegeben sein, weil ohne Umsätze beispielsweise keine Gehälter möglich sind.

Ist diese Grundlage erfüllt, muss der Fokus auf den folgenden Punkten liegen: **Fun, Passion & Progress.** Damit zielen wir vor allem auf Wachstumsbedürfnisse ab und somit auf intrinsische Motivatoren!

Was sind Beispiele für solche Motivatoren?

Während der Lockdowns waren das zum Beispiel Sportchallenges („Love the Lockdown“), After Work Drinks Online, E-Learning Kurse „Stay at home and healthy“, Zusätzliche Prämien zur Kurzarbeit und viele mehr.

Watch Video: <https://fb.watch/5YoSG2sHA6/>

6 Social Recruiting



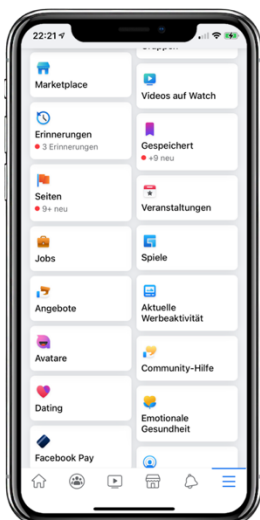
Kommunizieren, wo die Zielgruppe ist! Sprechen Sie aktiv Bewerber an, statt passiv auf diese zu warten. Gleichzeitig bietet Social Recruiting Möglichkeiten zur Imagebildung. Kostenlose Tools und kostengünstige Werbung schaffen einen unkomplizierten Bewerbungsprozess für den Nutzer sowie eine zeitgemäße Kommunikation.

Instagram Stories



... sind kostenlos und unkompliziert zu erstellen, wobei Kombinationen aus Bild und Text zum Einsatz kommen. Da sie im Vollbild dargestellt werden, liegt der Fokus auf dem werblichen Inhalt ohne störende Konkurrenz anzuzeigen. Das verbreitete und aufmerksamkeitsstarke Format ermöglicht eine Kontaktaufnahme über Direct Messages. Eine Steigerung der Reichweite ist durch den Einsatz von Werbebudget möglich.

Facebook Jobs



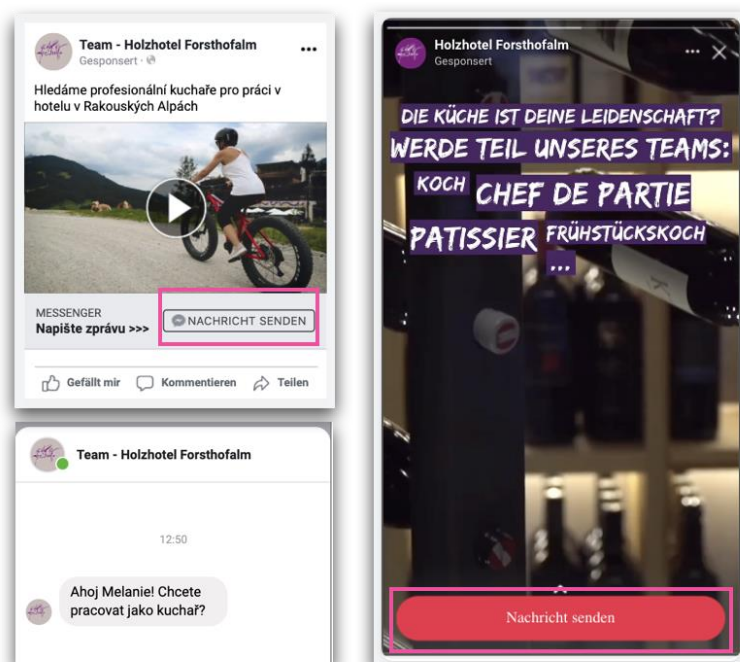
... verfügt über separate Bereiche für Nutzer und Unternehmen. Die Anzeigenschaltung ist nach regionaler Nähe möglich und Bewerber können nach speziellen Bezeichnungen suchen. Die Funktion ist kostenlos mit einer Facebook-Seite nutzbar. Bewerbungen gehen auf Facebook und optional per Mail ein. Wichtigster Vorteil ist die unkomplizierte Bewerbung mit wenigen Klicks. Für den Arbeitgeber gibt es allerdings wenige Filtermöglichkeiten von Bewerbern im Vorfeld.

Advertising und Targeting

... ist vergleichsweise einfach auf den jeweiligen Job anpassbar, wobei die Zielgruppe mit geografischen und demografischen Merkmalen definiert und angesprochen werden kann. Wichtige Kenntnisse können integriert werden bspw. kann gezielt in strukturschwachen Regionen gesucht werden. Vorteile ergeben sich aus den geringen Kosten durch den extrem geringen Streuverlust und die Tatsache, dass Echtzeit-Ergebnisse einsehbar sind.

Best Case: Messenger Ansprache

Der Nutzer wird direkt in Messenger geleitet. Der Einsatz ist auf Facebook und Instagram möglich. Eine automatisierte Antwort begrüßt Nutzer, sodass er sofort mit dem Unternehmen im direkten Kontakt steht. Die Messenger Ansprache ist durch ihre unkomplizierte Umsetzung ideal für die internationale Suche.



Best Case: One Take Video

<https://www.youtube.com/watch?v=2sCCY7kqgcw>

Das unkompliziert und schnell produzierte Video ist kurzweilig und informativ. Produktwerbung wurde unauffällig integriert und es kommt eine persönlichere Ansprache als bei der Konkurrenz zum Einsatz. Eine Steigerung der Reichweite ist durch den Einsatz von Werbebudget möglich.

Best Case: Mitarbeiterstimmen

<https://www.youtube.com/watch?v=mn5JR35g0-o>

Zu sehen ist eine sehr emotionale Ansprache der Nutzer, bei der der Bewerber direkt weiß, was auf ihn zukommt. Mitarbeiter werden gezielt als Protagonisten eingesetzt, da sie in der Regel „aufrichtiger“ als Chefs wirken. Dies zahlt stark auf das Image ein.

Stand aller Empfehlungen und rechtlicher Hinweise ist das Jahr 2021. Haftungshinweis:

Die Ausarbeitungen und Ausführungen erfolgten mit großer Sorgfalt. Eine Haftung kann hierfür jedoch nicht übernommen werden. Die Hinweise in diesem Beitrag ersetzen nicht eine Prüfung und Beratung im Einzelfall.

TNC Production GmbH, Gottschedstraße 12, 04109 Leipzig

Soulkitchen Gruppe R.I.C.H. GmbH Raschhofer Indigo Consulting Holding, Moserstrasse 37, 5020 Salzburg

Sky Deutschland Fernsehen GmbH & Co. KG, Medienallee 26, 85774 Unterföhring