

CHANCEN ERGREIFEN: DAS GLÜCK DER KRISE

Veröffentlicht von [Barbara Schindler](#) | 22. Apr 2020 |

Gerade in der Corona-Krise zeigt es sich wieder: Die Gastronomie ist eine starke Branche. Mit Menschen, die mit Leidenschaft dafür brennen, was sie tun und es nicht abwarten können, wieder Gäste glücklich zu machen. Doch der Shutdown sorgt aktuell auch bei vielen für Verzweiflung, wenn nicht sogar Resignation. Bettina von Massenbach (BvM) und Martina Anderberg (MA) appellieren an die Branche, sich auf ihre Stärken zu besinnen, die Chancen und das Glück in der Krise zu sehen – gerade auch im Umgang mit ihren Mitarbeitern und sich selbst. „Jeder Gastronom sollte sich gerade jetzt fragen, warum er diesen Job macht. Und warum er so gut darin ist. Das motiviert dazu, weiterzumachen und positiv zu denken.“

FRAU ANDERBERG, SIE SIND ALS ORGANISATIONS- UND KOMMUNIKATIONSBERATERIN IN DER SCHWEIZ TÄTIG UND ARBEITEN MIT DER SPITZENGASTRONOMIE. WIE IST DORT DIE MOMENTANE STIMMUNG IN DER CORONA-KRISE?

MA: Ich glaube, die Situation unterscheidet sich nur wenig von der Lage, in der viele deutsche Gastronomen derzeit stecken. Neben den wirtschaftlichen Problemen, die durch die Schließung der Restaurants verursacht werden, steht vor allem das Thema Mitarbeitende im Vordergrund, welches auch schon vor der Krise zu den größten Herausforderungen zählte. Viele Betriebe fragen sich nun, wie sie ihre guten Mitarbeiter auch über den Lockdown hinaus halten können. Wie schafft man es, dass jetzt niemand abspringt? Dass die Leute Vertrauen in ihre Unternehmen haben?

Dazu ist eine Verbundenheit nötig, damit das Team sagt: Wir schaffen das zusammen. Die Küche spricht von einem Esprit d'Equipe, einem Teamgeist. Genau diesen Zusammenhalt und das funktional-emotionale Gefüge gilt es jetzt mehr denn je zu fördern. Denn der schlimmste Fall wäre ja, wenn man das Restaurant wieder öffnen darf und es sind keine Fachkräfte in Küche und Service mehr da. Personal ist vielleicht ersetzbar, aber nur gute Teams erbringen Spitzenleistung.



„Leidenschaft ist eine ganz wichtige Eigenschaft, um wieder aufzustehen zu können. Ich lerne von Gastronomen jeden Tag!“

Bettina von Massenbach
Oyster Hospitality Management

WIE BEURTEILEN SIE DAS THEMA MITARBEITER HIER IN DEUTSCHLAND, FRAU VON MASSENBACH?

BvM: Die Schere wird auseinander gehen: Diejenigen, die sich schon vor der Krise nicht gut um ihre Teams gekümmert haben, haben häufig auch ihren Betrieb vernachlässigt und werden nicht wieder öffnen. Auf der anderen Seite gibt es die Unternehmen mit starkem Zusammenhalt, die es gemeinsam schaffen werden und gestärkt aus der Krise hervorgehen. Ob wir das Wort ‚Fachkräftemangel‘ nach der Krise noch hören werden, wage ich zu bezweifeln. Leider müssen wir aktuell davon ausgehen, dass 30-40% der Betriebe wegen Corona aufgeben müssen. Somit kommen gute und motivierte Mitarbeiter auf den Markt, die sich einsetzen wollen.

WIE GENAU KREIERT MAN DENN ALS UNTERNEHMER SO EINEN ESPRIT D'EQUIPE? WIE UNTERSTÜTZEN SIE IHRE KUNDEN BEI DIESER AUFGABE?

BvM: Das Wichtigste ist, zunächst einmal eine gemeinsame Sprache zu entwickeln – als Teil einer gemeinsamen Identität. Das ist in der Gastronomie insofern eine besondere Herausforderung, da die Mitarbeiter häufig tatsächlich unterschiedliche Sprachen sprechen. Deshalb lautet die Aufgabe, eine gemeinsame Ebene zu schaffen, auf der Kommunikation stattfinden kann. Diese Ebene müssen kultur- und sprachübergreifende Werte sein, auf die sich jedes Teammitglied verlassen kann. Eine Basis, die hilft, eine funktionierende Gemeinschaft entstehen zu lassen.

MA: Dem stimme ich 100-prozentig zu. Als Unternehmer sollte ich mich immer wieder hinterfragen: Bin ich an diesen Werten noch dran? Und zwar nicht nur gegenüber meinen Mitarbeitern, sondern auch gegenüber den Gästen, entlang der gesamten Customer Journey. Stringenz und Kohärenz werden diesbezüglich immer wichtiger.

BvM: Der Unternehmer ist der Kopf des Ganzen. Sein Wertebewusstsein als Triebkraft ist entscheidend in der Umsetzung. Wenn er sie nicht tagtäglich als Vorbild lebt, kann sich das Team nicht darauf verständigen.



„Personal ist vielleicht ersetzbar, aber nur gute Teams erbringen Spitzenleistung.“

Martina Anderberg
Maison des Chefs/DARWIN Insights

ZURZEIT GIBT ES SICHER MANCH EINEN GASTRONOMEN, DER EIGENTLICH DER MEINUNG WAR, EIN GUTES TEAM ZU HABEN UND NUN FESTSTELLT, DASS DER ZUSAMMENHALT DOCH NICHT SO STARK IST WIE GEDACHT. ZUMAL AUCH DIE MITARBEITER EXISTENZANGST HABEN UND UNTER DEM AKTUELLEN DRUCK VIELLEICHT NICHT IM SINNE DES TEAMS REAGIEREN ...

BvM: Jeder steht aktuell unter extremem Druck. Das zeigen wir deutlich mithilfe der Forschungen des Happiness Research Institutes, Kopenhagen, auf. Allerdings steckt auch hier eine verborgene Chance. Man sollte jetzt wirklich genau abwägen, ob jemand noch zum Unternehmen passt. Nicht jeder, der vor der Krise passte, passt auch nach der Krise. Jeder muss verzichten, damit wir durch diese Zeit durchkommen. Mit einer positiven Grundhaltung wäre es wünschenswert, wenn jetzt Mitarbeiter Loyalität zeigen würden und alles daran setzen, dass der Betrieb überleben kann. Kein Gastronom hat sein Restaurant freiwillig geschlossen. Wer jetzt als Arbeitgeber keine Unterstützung von seinem Team erhält, von dem kann das Team umgekehrt auch keine Unterstützung erwarten.

MA: Gerade in der Krise gehen viele Menschen zunächst einmal davon aus, wie sie sich selbst fühlen. Die einen sehen viele Chancen, andere sind total deprimiert. Manche, dazu zähle ich mich auch, haben eine sehr hohe Eigenmotivation, die sogar auf andere einschüchternd wirken kann. Dass es zwischen hoher und tiefer Eigenmotivation viele Nuancen hat, das muss ich in meiner Beobachtung und Beratung natürlich vor Augen haben. Und meinen Kunden aufzeigen.

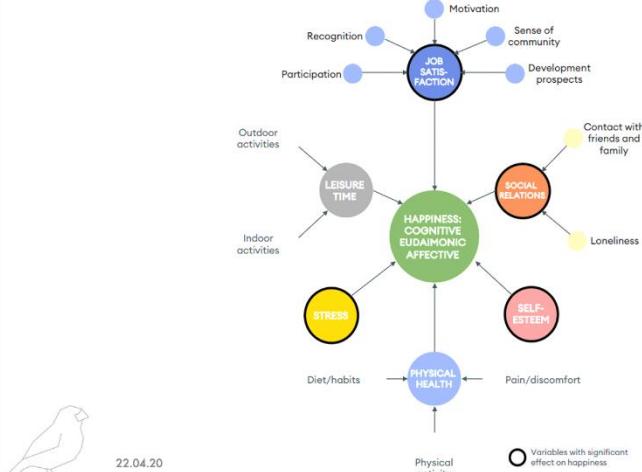
Um zu verstehen, warum Menschen ganz unterschiedlich reagieren, muss ich das berücksichtigen. Dann kann ich jemanden, der aus meiner Sicht vielleicht gerade falsch reagiert, eher an Bord zurückholen. Gelingt das, ist weit mehr gewonnen – Stichwort Teamgeist und Kommunikationsfähigkeit. Und viel gespart. Beständige Teams verursachen weniger Recruiting- und Schulungsaufwand.

Ich empfehle allen Gastronomen, gerade denjenigen, die schon lange erfolgreich sind, sich auch damit zu beschäftigen, wie die junge Generation funktioniert. Und wie andere Branchen funktionieren. Denn die Welt hat sich verändert. Als Arbeitgeber kann ich dafür sorgen, dass man sich auf Augenhöhe fördert und fordert. Und wenn es doch nicht geht, dann kann ich mich im Einzelfall immer noch von denjenigen trennen, mit denen es keine gemeinsame Basis gibt.

UND SO EIN TEAM SCHAFFEN, DAS IN DER NÄCHSTEN KRISE MÖGLICHERWEISE NOCH BESSER FUNKTIONIERT ...

MA: Ja, ganz bestimmt. Wir arbeiten mit unserer Agentur Maison des Chefs mit unabhängigen Spitzengastronomen der Schweiz und erleben gerade unglaublich kreative und individuelle Ansätze zum Umgang mit der Krise. Je besser Unternehmen die jetzige Situation meistern, desto stärker werden sie daraus hervor gehen. Nicht unbedingt reicher, Geld

AUS WELCHEN ELEMENTEN BESTEHT GLÜCK?



verdient derzeit ja kaum ein Gastronom. Aber sie werden bessere Arbeitgeber, bessere Geschäftsleute und bessere Gastgeber sein als zuvor. Innovativ ist beispielsweise Jérémie Desbraux, Zwei-Sterne-Koch in der „Maison Wenger“ im entlegenen Schweizer Jura. Er hat es geschafft, seit Ostern täglich am Mittag zwischen 120 bis 180 einfache Gerichte aus der Gourmetküche im Take-away anzubieten. Ein anderer unserer Spitzens-Chefs verkauft seit Kurzem zwischen 100 bis 150 „Weekend-Boxen“ – ein Dreigang-Gericht mit einem Hauptgang zum selber Erwärmen.

BvM: Das ist für mich eine Bestätigung für den ungeheuren Mut und Ideenreichtum dieser Branche. Die Leidenschaft ist eine ganz wichtige Eigenschaft, um wieder aufzustehen zu können. Ich lerne von Gastronomen jeden Tag!

WENN GASTRONOMEN JETZT ZU IHNEN KOMMEN UND HILFE SUCHEN, WEIL ES IHNEN NICHT MEHR GELINGT, ANGESICHTS DER SCHLIESUNG POSITIV ZU DENKEN UND KREATIV ZU SEIN: WAS SAGEN SIE IHNEN?

MA: Eine pauschale Antwort ist schwierig, denn natürlich muss man die individuelle Situation berücksichtigen. Da unser ganzer Alltag von einem Tag auf den anderen auf den Kopf gestellt wurde, empfinden viele Menschen ein Gefühl der Ohnmacht. Dabei sind die finanziellen Existenzängste nur ein Teil des Problems. Was wir unseren Kunden – ob Gastronomen oder Unternehmen aus anderen Branchen – erklären können ist, wie diese Situation unsere Zufriedenheit beeinträchtigt, weil das „gemachte Nest“ durchgerüttelt wurde. Wissen, wie Zufriedenheit funktioniert ist der erste Schritt. Wie man sein Glückssystem im Jetzt beeinflussen kann, hilft enorm. Dazu gibt es verständliche Hilfsmittel.

In unseren Workshops, die wir für die aktuellen Fragen adaptiert haben, arbeiten wir mit diesen Forschungsresultaten des Happiness Research Instituts in Kopenhagen und stellen fest, dass die Teilnehmenden sehr froh sind, wenn sie Konfusionen und Emotionen einordnen können. Plötzlich stimmen die eigenen Systeme und Konzepte nicht mehr: Da ist es kein Wunder, wenn die Menschen frustriert sind. Es ihnen auf diese Weise zu erklären, entlastet sie: Es liegt ja nicht an ihnen persönlich, sondern es geht vielen Leuten so. Alles ist neu. Ich bin einer von allen.

Während wir darauf warten, dass sich alles wieder normalisiert, gibt es die Active Drivers of Happiness. Mit denen kann ich etwas für mich und für andere tun. Dahinter steckt die Erkenntnis: Glück ist ein Moment. Zufriedenheit ist die Kumulation von glücklichen Momenten. Steigt die Zufriedenheit, wächst auch die Resilienz und die Menschen können mehr Unsicherheit ertragen, sind belastbarer, kreativer, positiver. Die jetzige Situation müssen wir einfach aushalten und Vertrauen haben, dass es anschließend weitergeht.



„Plötzlich stimmen die eigenen Systeme und Konzepte nicht mehr: Da ist es kein Wunder, wenn die Menschen frustriert sind.“

Martina Anderberg

Maison des Chefs/DARWIN Insights

BvM: Für uns alle ist es eine ganz neue Lebenssituation, eingesperrt, bzw. ausgesperrt zu sein. Für die Gastronomen bedeutet das, dass mit ihrem Restaurant ihre Existenz geschlossen worden ist. Ihre Leidenschaft Gastgeber zu sein, dürfen sie im Augenblick nicht ausüben. Stattdessen plagen sie Sorgen und schlaflose Nächte, wie sie die Krise bewältigen können. Wir zeigen Möglichkeiten zu einer positiven Haltung auf, bei der Optimismus durch einmalige Soft Skills in den Vordergrund gestellt werden. Dies führt dazu, dass das Durchhalten der aktuellen Lage leichter wird und auch der Neustart mit mehr Schwung geschehen kann.

‘BEZIEHUNGSMANAGEMENT’ ALS ACTIVE DRIVER



MA: Über die dafür nötigen Instrumente sollten Gastronomen ja ohnehin verfügen. In der Regel ist ja die Befriedigung, anderen eine Freude zu bereiten, ihr größter Antrieb. Aber plötzlich fehlt das Feedback!

BvM: Glücksmomente zu schenken, hat einen enormen Effekt auf das eigene Selbstbewusstsein. Uns tut es gut, wenn wir anderen etwas Gutes tun. Diese Rückkopplung ist ein großartiges Merkmal in der Hospitality Branche, dessen wir uns viel zu wenig bewusst sind.

MA: Genau. Durch die Schließung fehlt momentan dem Gastronomiebetrieb die Existenzberechtigung. Es geht ja nicht nur um Umsatz, Lohn und Trinkgeld, auch Service und Küche hören keine Komplimente mehr! Wo sollen sie ihre Motivation herbekommen?

GEHT ES ABER NICHT DOCH IN ERSTER LINIE EINMAL UM GELD, DAS MAN IN UNSEREM WIRTSCHAFTSSYSTEM NUN EINMAL BRAUCHT, UM MIETE ZU ZAHLEN UND LEBENSMITTEL EINZUKAUFEN?

MA: Ja, aber das Problem können Bettina und ich nicht lösen. Da müssen vielleicht diejenigen, die keinerlei Rücklagen haben, für die Zukunft lernen. Aber das ist nicht unser Thema. Wir helfen unseren Kunden dabei, wie sie persönlich besser mit der Situation umgehen und ihre Mitarbeiter optimal durch die Krise führen können.



„Uns tut es gut, wenn wir anderen etwas Gutes tun – ein großartiges Merkmal in der Hospitality Branche, dessen wir uns viel zu wenig bewusst sind.“

Bettina von Massenbach
Oyster Hospitality

BvM: Gemeinsam mit den Teilnehmern unserer Seminare finden wir heraus, was an Kraft in ihnen steckt. Das beschränkt sich nämlich bei Weitem nicht auf die Hard Skills, die technischen Fähigkeiten, zu wissen, wie man kocht oder Gäste glücklich macht. Darüber hinaus verfügen Gastronomen über zahlreiche weitere Soft Skills, die sie genau in diese Branche gebracht und dort erfolgreich gemacht haben. Und genaus diesen ‚Koffer‘ gilt es nun auszupacken.

WELCHE SOFT SKILLS, MIT DENEN SICH DAS GLÜCK DER KRISE FINDEN LÄSST, SIND DENN BEI GASTRONOMEN SPEZIELL IM KOFFER?

BvM: Zum Beispiel das Thema Beziehungsmanagement: Wozu brauche ich Beziehungen? Was machen sie mit uns? Wie gestalte ich sie? Gute Gastgeber machen es automatisch und völlig intuitiv: sich auf Leute einzustellen, empathisch reagieren, den Gästen die Wünsche von den Augen ablesen. Auf die aktuelle Situation angepasst, bedeutet es, dass man jetzt verstärkt Beziehungen pflegen und Wertschätzung gegenüber Familie und Freunden entgegenbringen sollte. Das tut jedem von uns gut und hat nachhaltige Wirkung – ohne großen Aufwand.

MA: Es geht in dieser Situation auch darum, neue Dinge und Methoden zu adaptieren und auf das Bekannte anzuwenden. Ohne dabei den ‚Spirit‘ zu verlieren. Auf Menschen zugehen, nach dem Motto ‚Jetzt erst recht!‘ Das kann die Gastrobranche besser als viele andere. Eben wie Desbraux und Mösching aus unseren Schweizer Beispielen: Als Gastgeber fragen sie sich, was ist der Service, den ich jetzt anbieten kann. Was dient meinem Nächsten?



GLAUBEN SIE, DASS DER VOM BAYRISCHEN MINISTERPRÄSIDENTEN PROGNOSTIZIERTE ‚RUN‘ AUF DIE RESTAURANTS STATTFINDEN WIRD, WENN SIE IM SOMMER WIEDER ÖFFNEN DÜRFEN?

MA: Wenn die Gastronomie so innovativ ist, wie wir glauben, dann wird sie einen Weg finden, im Sommer ein Geschäft zu machen. In der Schweiz führen wir die Diskussion eher um die Problematik, ob einmal verlorene Umsätze nachgeholt werden können. Zinslose Kredite nützen nichts, da Umsätze in der Gastronomie eben nicht später getätigten werden. Ich glaube aber schon, dass die Menschen große Lust haben werden, in die Restaurants zu gehen und zu entdecken, was bewahrt wurde und was neu ist.

BvM: Solche Aussagen wie die von Herrn Söder zeugen nicht gerade von viel Verständnis oder Wertschätzung gegenüber der Branche. Jeder Tisch und jedes Bett kann nur einmal belegt werden, auch wenn kürzere Zeitfenster für die Belegung festgelegt werden. Der verlorene Umsatz ist weg. Die guten Lokale waren auch letzten Sommer voll.

Die Haltung der Gastronomen aber bleibt, sonst wären sie keine geworden. Auch vor der Krise nicht. Sie sind kreativ, leidenschaftlich und in der Lage sich außergewöhnlichen Situationen anzupassen. Sie haben so viel Respekt verdient – andere Branchen können wirklich viel von der Hospitality lernen!

WORKSHOP: DAS GLÜCK DER KRISE

Bettina von Massenbach und Martina Anderberg bieten in der Krise interessierten Gastronomen Beratung und Motivation per Webinar an. Darin geht es um das Herzensthema der beiden Gastro-Expertinnen: **Das Glück der Krise** – und wie man seine Soft Skills gerade jetzt aktiviert, um schwierige Situationen zu meistern. Zielgruppe sind neben Hospitality-Unternehmen auch Unternehmen aus anderen Sektoren, die ihre Mitarbeitenden und Teams unterstützen wollen. Informationen

WAS HILFT JETZT, MIR UND DIR?

- Wissen: Ein Blick ins wissenschaftliche System des Glücks – erkennen, analysieren, beobachten, beeinflussen.
- Anwenden: Instrumente für einen positiven Umgang und Start in den «neuen Alltag».
- Nutzen: Eine Werkzeugkiste mit Soft Skills. Besser zu sich selbst und zu anderen. In Privaten und Beruflichen. Mehr Erfolg durch eine empathische Kommunikation und aktivierte Soft Skills. Stärkere Teams, positive Erlebnisse, mehr Leistung.

VON WEM KÖNNEN WIR LERNEN?

- Die Glücksforschung erklärt und gibt verständliche Analysen
- Durch akademische Ansätze der Hospitality werden Beziehungsfähigkeit und Empathie verbessert

Bettina von Massenbach +49 (0)170.77 22 555

[OYSTER hospitality management](#)

Martina Anderberg +41 (0)79 314 84 24

[DARWIN Insights und Strategien GmbH](#)

DAS INTERVIEW VOM 22. APRIL 2020 – ERSCHIENEN IM [WWW.PRESSTAURANT.DE](#)



Nach 15 Jahren in der Finanzwelt landete **Bettina von Massenbach** 2001 in der Gastronomie. Rainer Becker holte sie ins Zuma in London, wo sie unter anderem als Project Manager das Schwesternrestaurant Roka eröffnete. Nach insgesamt sieben Jahren in London folgte der nächste Schritt mit dem [Tantris](#) in München. Fünf Jahre gestaltetet sie hier als Manager Operations den Generationswechsel der Familie Eichbauer mit. Mit ihrem eigenen Unternehmen [Oyster Hospitality](#) bietet sie seit 2012 Beratung mit dem Fokus auf Umsatzsteigerung, Kosten und Qualität für die Hospitality-Branche.



Ihre zwei Agenturen ergänzen sich: Mit der Strategie- und Change-Agentur [DARWIN Insights](#) berät **Martina Anderberg** Marken und Unternehmen zu Positionierungs- und Kommunikationsthemen, während [Maison des Chefs](#) als Agentur mit Spitzenköchen und dem Thema „Essen“ arbeitet. Die vielseitigen Trainings- und Erlebnis-Formate schöpfen aus dem kreativen Potential der Spitzenküche. Das Consulting-Team verbindet die Passion für Leistungs-Exzellenz, Spitzengastronomie und ihr hervorragendes Produkte-Umfeld sowie langjährige Berufserfahrung mit Qualitätsmarken.



DIE AUTORIN. **Barbara Schindler** entdeckte schon früh ihre Lust am Schreiben. Mit 16 stand für sie fest: Ich will das Geschichtenerzählen zum Beruf machen, werde Journalistin. Mit einem Studium der Musikwissenschaft, Anglistik und Romanistik orientierte sie sich in Richtung Feuilleton, landete dann aber nach einigen Umwegen beim Fachjournalismus mit Schwerpunkt Gastronomie. Seither berichtet sie – zunächst als festangestellte Redakteurin bei der Fachzeitschrift Food-Service, seit Sommer 2018 freiberuflich – über alle Aspekte der Branche. Barbara Schindler ist verheiratet und lebt in Frankfurt am Main.