

Allgemeine Hotel- und Barpsychologie

- 2.1 Wahrnehmung – 8**
 - 2.1.1 Einführung – 8
 - 2.1.2 Sehen – 9
 - 2.1.3 Hören – 13
 - 2.1.4 Riechen – 15
 - 2.1.5 Schmecken – 18
 - 2.1.6 Tasten/Fühlen – 19
- 2.2 Kognition – 21**
 - 2.2.1 Aufmerksamkeit – 22
 - 2.2.2 Das Erinnern – 23
 - 2.2.3 Urteilen – 25
 - 2.2.4 Probleme lösen – 26
- 2.3 Lernen – 28**
 - 2.3.1 Die klassische Konditionierung (Pawlow 1927) – 28
 - 2.3.2 Operante Konditionierung – 30
 - 2.3.3 Lernen am Modell – 31
- 2.4 Emotionen – 33**
 - 2.4.1 Das Kognitive Modell – 34
 - 2.4.2 Emotionale Intelligenz – 36
- 2.5 Motivation – 36**
 - 2.5.1 Einleitung – 36
 - 2.5.2 Die Triebtheorie von Sigmund Freud – 37
 - 2.5.3 Die Triebtheorie von Clark Hull – 38
 - 2.5.4 Das Risikowahlmodell von Neil Atkinson – 39
 - 2.5.5 Die Feldtheorie von Kurt Lewin – 39
 - 2.5.6 Die Theorie der kognitiven Dissonanz von Leon Festinger – 39
 - 2.5.7 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg – 40
 - 2.5.8 Die Grundbedürfnisse nach Robert Epstein – 41
 - 2.5.9 Motivation und die symbolische Funktion von Konsum – 42
 - 2.5.10 Demotivation – 42

2.1 Wahrnehmung

2.1.1 Einführung

Können Sie sich eine Welt oder Ihre eigene Existenz ohne Wahrnehmung vorstellen? Woher sollten wir ohne unsere Sinne wissen, dass es eine Welt, andere Menschen oder uns selbst gibt? Um das menschliche Wesen Ihrer Gäste besser verstehen zu können, müssen wir uns damit beschäftigen, »wie« wir die Welt wahrnehmen.

Das zentrale Organ unserer Wahrnehmung ist unser Gehirn. Hier spielt sich letztlich alles ab, was uns als menschliche Wesen ausmacht. Um Informationen aus der Umwelt, aber auch aus unserem Körperinneren, aufzunehmen, braucht das Gehirn unterschiedliche Sensoren. Als Bartender sind wir mit all diesen Sensoren, sowohl mit unseren eigenen als auch mit denen unserer Gäste, in ständigem Kontakt. Ich möchte Ihnen nun die Sensoren vorstellen, die unser Gehirn kontinuierlich mit Informationen versorgen. Beim gesunden Menschen funktionieren alle Sensoren einwandfrei und liefern ein »realitätsgerechtes« Abbild unserer Umgebung, wobei wir wie selbstverständlich davon ausgehen, dass auch alle anderen Menschen die Welt genauso oder ähnlich wie wir selbst wahrnehmen.

Unsere visuelle Wahrnehmung läuft folgendermaßen ab: Die Reflexion des Lichtes auf einen äußeren Reiz (z.B. ein Objekt aus der Umwelt) trifft auf einen Sensor (z.B. die Netzhaut im Auge), von wo aus der Reiz weiter zum Gehirn geleitet wird (äußerer Reiz → Sinnesorgan → Gehirn).

Im Gehirn finden schließlich die Verarbeitung und die Interpretation des wahrgenommenen Reizes statt. Wahrnehmung ist ein komplexes Geschehen, an dem verschiedene Faktoren beteiligt sind: ein Außenreiz, die Sinnesorgane, die Verarbeitung und letztlich die Interpretation des Reizes im Gehirn.

Wahrnehmung ist immer abhängig von den Sinnesrezeptoren. So ist es auch vorstellbar, dass Phänomene außerhalb unserer Wahrnehmung existieren, für deren Wahrnehmung wir keine Rezeptoren haben und die wir deshalb auch nicht wahrnehmen können. Dennoch haben wir mittlerweile technische Apparaturen wie Radar, Röntgen, Computertomographie und andere Hilfsmittel entwickelt, um Dinge sichtbar zu machen, die unser Auge sonst nicht sehen könnte und um deren Existenz wir sonst nicht wüssten.

Beispiel:

Versalzen ist noch lange nicht für jeden versalzen. Ein Liter Suppe mit 20 Gramm Salz kann für Gast A zu wenig und für Gast B zu viel Salz sein. Aber woran liegt es, dass es für den einen zu wenig und für den anderen zu viel Salz ist? Dies liegt sowohl an der objektiven Reizstärke, der Aufnahme und Weiterleitung im Sinnesorgan als auch an der Verarbeitung und Interpretation des Reizes im Gehirn.

Merke!

Wahrnehmung ist subjektiv und wird vom Gehirn moduliert. Alle Sinne bedürfen einer bestimmten Stärke an Stimulierung bis ein Reiz bewusst wahrgenommen werden kann. Wenn ein Reiz zu schwach ist, um wahrgenommen zu werden, können wir ihn durch schnelle Reizwiederholung verstärken (s. ► Kap. 2.1.4).

In diesem Zusammenhang möchte ich die Begriffe der Reizschwelle und der Unterschiedschwelle näher erläutern. Als **Reizschwelle** bezeichnet man zum Beispiel die geringste Menge an Salz, die bei 50 Prozent aller Menschen eine Salzempfindung hervorruft. Eine **Unterschiedschwelle** ist hingegen die kleinste Differenz von Reizen, die von 50 Prozent der Menschen als Unterschied wahrgenommen wird, zum Beispiel beim Nachwürzen von Salz. Man könnte sich auch fragen, wie viel Zitronenlimonade müsste ich in ein Bier hinzugeben, damit es vom Gast als »Radler« erkannt wird?

Unterschwellig (subliminal) sind Reize, die zwar da sind und wahrgenommen werden, die jedoch so schwach sind, dass wir sie noch nicht bewusst wahrnehmen können. Dennoch haben auch unterschwellige Reize eine Wirkung auf uns und beeinflussen unsere Wahrnehmung und unsere Entscheidungen.

So konnte in einer Studie (Karremans, Stroebe, Claus 2006) nachgewiesen werden, dass die unterschwellige Darbietung des Markennamens eines Eistees dazu führte, dass mehr Versuchspersonen dieses Getränk gegenüber Mineralwasser bevorzugten. Diese Botschaft zeigte aber nur Wirkung, wenn die Versuchspersonen durstig waren, ansonsten hatte sie keine Wirkung. Dies bedeutet, dass die Einblendung unterschwelliger Stimuli nur dann wirkt, wenn Bedürfnisse vorhanden sind.

■ Übung 2

Um Ihre Reizschwelle kennenzulernen, können Sie ein Glas Wasser nehmen und langsam ein paar Körnchen Salz hineingeben bis Sie das Salz schmecken. Solange Sie Salz hineingeben und noch nichts schmecken, spricht man von »unterschwellig«. Eine Unterschiedsschwelle ist dann gegeben, wenn sie langsam weiter etwas Salz hinzugeben, bis Sie einen erneuten und stärkeren Unterschied wahrnehmen.

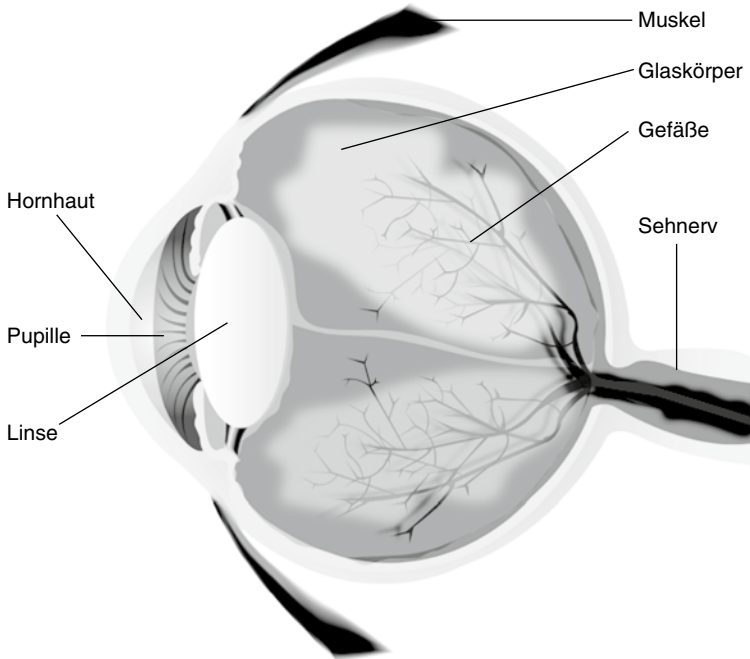
2.1.2 Sehen

Das Auge hat mit circa 70 Prozent den größten Anteil am Wahrnehmungsprozess. Riechen, Hören, Schmecken und die Hautrezeptoren teilen sich die restlichen circa 30 Prozent (■ Abb. 2.1).

Die Sehzellen (Stäbchen und Zapfen) des Auges reagieren auf eine Wellenlänge von circa 380–760 Nanometer, was wir als Licht wahrnehmen. Hierdurch wird es uns möglich, Architektur, Räumlichkeit, Formen und Farben zu erkennen. Das Hotel, die Lobby, die Zimmer, die Bar, die Mitarbeiter etc. bilden sich in unserem Gehirn ab und werden interpretiert, worauf wiederum eine Reaktion erfolgt. Wahrnehmung ist somit ein fortlaufender Prozess.

Ist ein Reiz zu monoton, dann kommt es zur vorübergehenden Sättigung der Rezeptoren. Durch ein »zu viel« entsteht Verwirrung, Chaos oder Abstumpfung. In bestimmten gastronomischen Betrieben, wie Clubs und Diskotheken, ist dieser Effekt aber durchaus erwünscht. Um menschliche Sinnesorgane und Gehirne zu stimulieren und Emotionen gezielt zu fördern, werden deshalb gezielte Lichteffekte, wie das Stroboskop oder der Laser, eingesetzt. Ganze »Rotlichtviertel« sind in rotes Licht getaucht, um die sexuelle Erregung zu fördern. Oder es werden Schwarzlichtbirnen eingesetzt, um weiße Kleidung und Zähne zu reflektieren. Banken erscheinen oft in einem kühlen Blau oder Grün, und Burgruinen erscheinen oft gelb und braun, mit viel Schatten. Alles soll dazu beitragen, Menschen zu beeindrucken, je nach Zielwirkung.

Die Wahrnehmungsbildung über unsere Augen kann man kaum überschätzen. So betrachten Gäste ständig ihre Umgebung, Personen, deren Bewegung und Kleidung, Gläser, Frisuren,



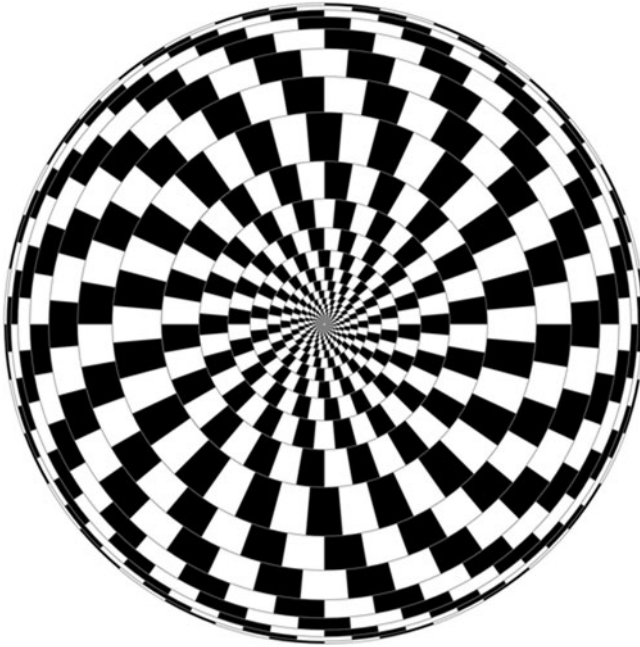
■ **Abb. 2.1** Die Augen als Sensoren des Gehirns, mit Gefäßen und Nervenverlauf (© Matthew Cole/Fotolia.com)

Flaschen, Tischdekorationen Bestecke, Räume etc.. Um Räume beispielsweise höher wirken zu lassen, sollten Wände und Decken eher hell gestrichen werden, wie eine Studie von Oberfeld (2010) ergab. Die Farbe des Fußbodens spiele dagegen keine Rolle. Blau beruhige und fördere die Kreativität, während Rot die Aufmerksamkeit auf Details steigern (Mehta & Zhu 2009). Rote Kleidung fördere des Weiteren die Attraktivität von beiden Geschlechtern (Elliot & Niesta 2008).

In der Cocktail-Party-Studie untersuchte eine Gruppe von Innenarchitekten, Architekten und Wissenschaftlern die Wirkung von Wandfarben auf Partygäste. Sie bauten in ihrem Experiment Bars nach und strichen deren Wände rot, blau oder gelb an. Dann luden sie Partygäste ein und fanden heraus, dass mehr Besucher das rote und gelbe Zimmer aufsuchten, sich in diesen Zimmern mehr bewegten und häufiger kommunizierten. Im blauen Zimmer fühlten sich die Gäste hingegen wohler und blieben länger als die Gäste im roten und gelben Raum. Interessant für die Gastronomie könnte hierbei sein, dass die Gäste im gelben Zimmer doppelt so viel gegessen und getrunken hatten wie die Gäste im roten und im blauen Raum (Mai & Rettig 2011).

i Merke!

Insbesondere das Licht ist eine wichtige Orientierungshilfe für uns Menschen, weshalb es auch ausreichend vorhanden sein sollte. Manche Gäste haben schlechte Augen, weshalb Sie Ihnen gut lesbare Buchstaben und Schriftformen danken werden. Licht dient dazu zu sehen, »wen« und »was« man vor sich hat oder ganz banal dazu, um die Speise- oder Getränkekarte gut lesen zu können.



■ **Abb. 2.2** Optische Täuschung (© Getty Images/Hemera/Thinkstock.com)

■ Übung 3

Ich möchte Sie bitten zu überlegen, welche Möglichkeiten der Sehbeeinflussung Sie an Ihrem Arbeitsplatz nutzen und ggf. zum Besseren verändern können?

- 1)
- 2)
- 3)

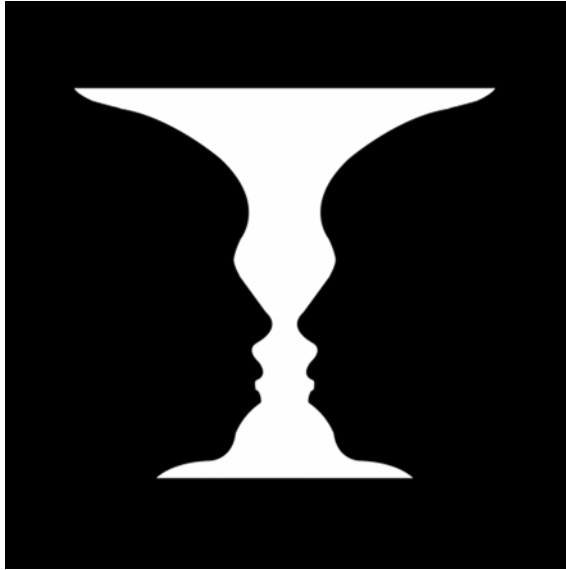
Wenn es Wahrnehmung gibt, dann gibt es auch Wahrnehmungsverzerrung und **Wahrnehmungstäuschung**.

■ Übung 4

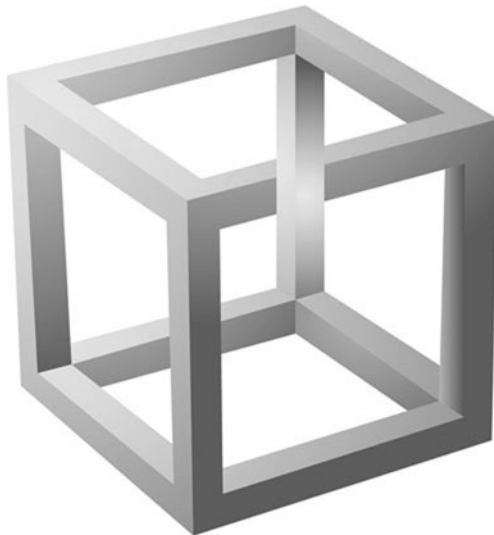
Bevor sie die Erklärung lesen, betrachten Sie sich bitte das Bild (■ Abb. 2.2) für etwa 30 Sekunden und achten darauf, was Ihnen auffällt.

Beim Betrachten des Bildes entsteht der Eindruck, dass das Bild pulsiert und sich bewegt, und dass die Aufmerksamkeit zur Mitte hingezogen wird. In Wirklichkeit wird dieser Bewegungseindruck von unserem Auge und unserem Gehirn erzeugt. Wahrnehmungstäuschungen zeigen uns die aktive Rolle des Gehirns bei der Strukturierung unseres Bildes von der Welt.

Ein anderes Phänomen sind die sogenannten Kippbilder, die eine mehrdeutige Interpretation zulassen. In ■ Abb. 2.3 sehen Sie entweder einen Kelch oder zwei Gesichter, je nachdem, was Figur oder Hintergrund ist.



■ Abb. 2.3 Kelch oder Gesichter? (© Alexander Briel Perez/iStockphoto)



■ Abb. 2.4 Necker-Würfel (© Janne Ahvo/Getty Images/iStockphoto/Thinkstock.com)

■ Abb. 2.4 zeigt den Necker-Würfel. In der Regel kann der Betrachter sich willentlich entscheiden, welche Ecke er vorne beziehungsweise hinten sehen möchte. Dennoch kippt das Bild zwischen beidem hin und her.

Auch die uns umgebenden Personen wirken und beeinflussen unsere Wahrnehmung. Im Rahmen der Gleichbehandlung, und um Vorurteilen entgegenzuwirken, sollten Sie deshalb ihre **soziale Wahrnehmung** trainieren und auf Kontexteffekte achten. Hierzu das folgende Beispiel:

In einem Experiment von Darley & Gross (1983) wurden zwei Gruppen unterschiedliche Informationen zu einem 9-jährigen Mädchen (little Hannah) gegeben. Die eine Gruppe erhielt die Information, dass Hannah aus wohlhabenden Verhältnissen stamme und der anderen Gruppe wurde erzählt, sie stamme aus ärmlichen Verhältnissen. Dann wurde beiden Gruppen ein Video von Hannah gezeigt. Anschließend sollten die Versuchspersonen die intellektuelle Leistungsfähigkeit des Kindes einschätzen. Was glauben Sie, in welcher Gruppe wurde das Mädchen als intelligenter beziehungsweise als dümmer eingeschätzt?

Der vermeintliche soziale Status beeinflusste tatsächlich die Einschätzung der Intelligenz. Und so wurde das Mädchen aus vermeintlich wohlhabenderen Verhältnissen als intelligenter eingeschätzt als das vermeintlich ärmere Kind.

So könnte auch ein Gast, der das Hotel oder Lokal mit einer Plastiktüte betritt, schnell als »mittellos« eingeschätzt werden im Gegensatz zu einem Gast, der mit pompösem Gepäck anreist. Ebenso werden Brillenträger, aufgrund ihrer Sehhilfe als tendenziell klüger eingeschätzt (s. ► Kap. 5.5.1).

i Merke!

Kontexteffekte treten mehr oder weniger immer auf und beeinflussen unsere Wahrnehmung von anderen.

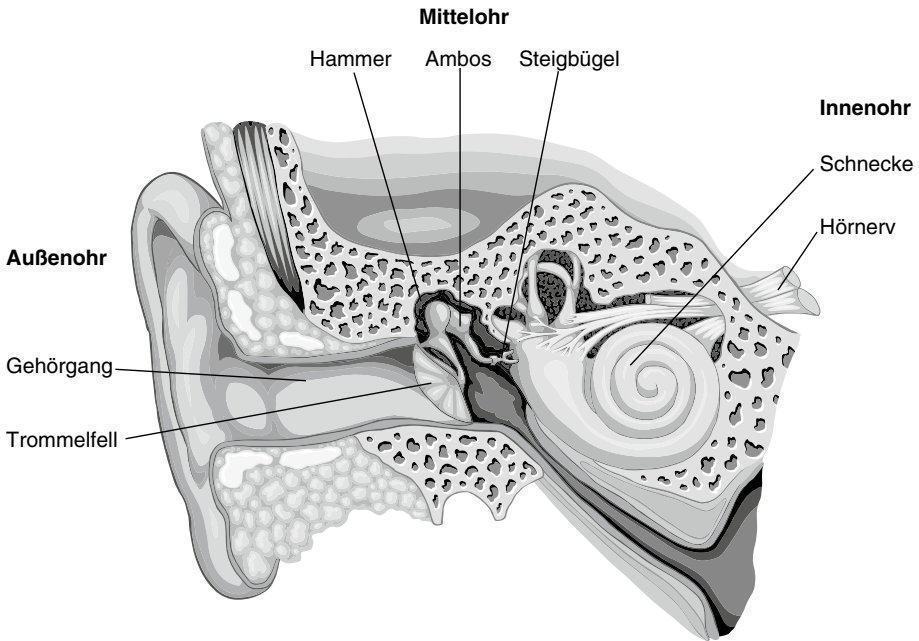
2.1.3 Hören

Ist es nicht für die meisten von uns selbstverständlich zu hören? Aber auch hör- und sehbehinderte Menschen sind unsere Gäste, die ebenso wie blinde Menschen auf unsere besondere Unterstützung angewiesen sind. Stellen Sie sich für einen kurzen Moment eine Welt vor, in der Musik, Geräusche oder das Rauschen des Windes fehlen. Da Sprache und Gehör in der Gastronomie enorm wichtig sind, möchte ich Ihnen dazu im Folgenden einen kurzen Überblick geben. Denn insbesondere Störungen des Gehörs können zu Arbeitsfehlern und unnötigem Stress führen.

Hören können wir in einem Frequenzbereich von circa 20–20.000 Hertz. Eine Frequenz, die geringer als 20 Hertz ist, können wir nicht mehr hören. Diese wird dann als Vibration empfunden. Hierfür hat unser Gehirn spezielle Rezeptoren entwickelt.

Die Schwingungen des Schalls gehen durch den Gehörgang zum Trommelfell. Dort wird der Schall mechanisch auf die Gehörknöchelchen im Mittelohr übertragen, bevor diese dann das Innenohr stimulieren. Im Innenohr befindet sich die Endolymphe in der Schnecke, eine Flüssigkeit, die die kleinsten Corti-Zellen stimuliert. Von hier aus werden Nervenimpulse an das Hörzentrum im Gehirn geleitet, in dem schließlich das bewusste Hören möglich wird. Nicht alle Geräusche, die das Ohr aufnimmt, werden auch bewusst hörbar. Hierbei spielt u.a. die sogenannte selektive Wahrnehmung eine wichtige Rolle. ■ Abb. 2.5 zeigt den Aufbau des Ohrs.

Sicher kennen sie alle den sogenannten Partyeffekt, der als Beispiel für die **selektive Wahrnehmung** angeführt werden kann. Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einer Party in eine Unterhaltung mit ihrem Gegenüber vertieft. Neben Ihnen unterhalten sich andere Personen. Plötzlich sagen diese etwas, das für Sie persönlich von hoher Priorität ist, zum Beispiel Ihren Namen. Dies führt in aller Regel dazu, dass Sie auf einmal Ihren Kopf drehen und dieser Gruppe zuhören. Ihre Wahrnehmung schien zwar die ganze Zeit auf Ihr Gegenüber gerichtet gewesen zu sein, doch das Ohr empfing alles in Ihrer Umgebung, auch wenn Sie es nicht bewusst wahrgenom-



■ **Abb. 2.5** Außen-, Mittel- und Innenohr (© Oguz Aral/Shutterstock)

men haben. Bestimmte Teile unseres Gehirns sind jedoch mit der Selektion des Wahrgenommenen beschäftigt und bestimmen die Priorität unserer Aufmerksamkeitslenkung. So sei in einer Untersuchung von 300 Discobesuchern aufgefallen, dass diese sich in 72 Prozent der Fälle über das rechte Ohr, welches in der linken Gehirnhälfte repräsentiert wird, angesprochen haben. Vermutet wird, dass die linke Gehirnhälfte »Aufforderungen« besser verarbeiten kann (Mai & Rettig 2011, S. 36).

Sicher ist jedoch, dass Sprache ohne Gehör in der Bar für die meisten Menschen sinnlos wäre. Wir könnten keine Bestellung aufnehmen, Flirten wäre undenkbar, Reklamationen müssten schriftlich eingereicht werden, und es wäre nicht möglich, Atmosphäre über Musik zu erzeugen. Musikgeräte transformieren digitale Signale in Schwingungen, die dann auf unserem »akustischen Frequenzband« zu hören sind. Mit unserem Gehör unterscheiden wir Lautstärke, Tonhöhe und Klangfarbe. Wir hören, ob uns eine Person wohlgesonnen, ablehnend oder verführerisch begegnet und ob sie uns angenehm oder unangenehm ist. Können Sie sich den Besuch einer Diskothek oder eines Clubs ohne Musik vorstellen? Auf was sollte man tanzen? Es ginge wohl keiner hin.

Mir fällt auch kein Ort ohne Musik ein, an dem sich Menschen nachts in großen »Horden« freiwillig treffen. Musik belebt, fördert Stimmungen, überdeckt Gefühle, lenkt ab, strukturiert die Zeit, schafft Gemeinsamkeitsgefühl oder Abneigung, dient als Wunscherfüllung, markiert Beginn und Ende und signalisiert die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe.

Musik aktiviert Assoziationen, Gefühle und Erinnerungen, beruhigt, führt in Trance und ist Medium des Ausdrucks für den, der sie erzeugt.

Wer eine Bar betreibt, der kommt nicht ohne Musik aus, egal ob klassische Bar mit dem Mann am Piano, Szene-Bar mit Bass and Drum, Jazz oder Frank Sinatra. Livebands zum Anfas-

sen betonen die Echtheit und je nach Band den gewünschten Stil der »Location«. Sie erhöhen die Besucherzahl und schaffen ein Gefühl, für den Moment im Hier und Jetzt zu weilen.

Musik in der Gastronomie ist ein wichtiger Zugang, um sich wohl zu fühlen und entspannen zu können. Ein um Mitternacht etwas lauter gespieltes »Happy Birthday« fördert sicherlich die Stimmung. Und ein Feierabendjingle ist sicher ein taugliches Signal, um Gästen auch ohne Worte zu sagen: »Leute, das war es für heute.«

Zu laute Musik kann aufdringlich wirken, während man zu leise Musik auch weglassen könnte. Welche Musik, wann und wie laut, ist immer abhängig vom jeweiligen Einfühlungsvermögen des Bartenders. Deshalb ist eine passende Musikauswahl, ein genaues Wahrnehmen der jeweiligen Atmosphäre und ein dementsprechendes Nachregulieren von Vorteil.

i Merke!

Je lauter die Musik, umso lauter werden die Gäste. Würde man laute Musik plötzlich abschalten, dann würde man sofort hören, dass sich die Gäste regelrecht anschreien. Wollen Sie schreiende Gäste um sich herum? Bedenken Sie, dass Sie Ihren Beruf vielleicht auch noch in zehn Jahren mit Freude und einem gesunden Gehör ausüben wollen. Zu hohe Lautstärke bedeutet Stress für den Organismus und führt zu Konzentrations- und Kommunikationsproblemen, Informationsverlusten, zu einer schnelleren Ermüdung und langfristig zu irreversiblen Hörschäden. Weitere Informationen hierzu finden Sie über die Deutsche Gesellschaft für Musikpsychologie e.V.

2.1.4 Riechen

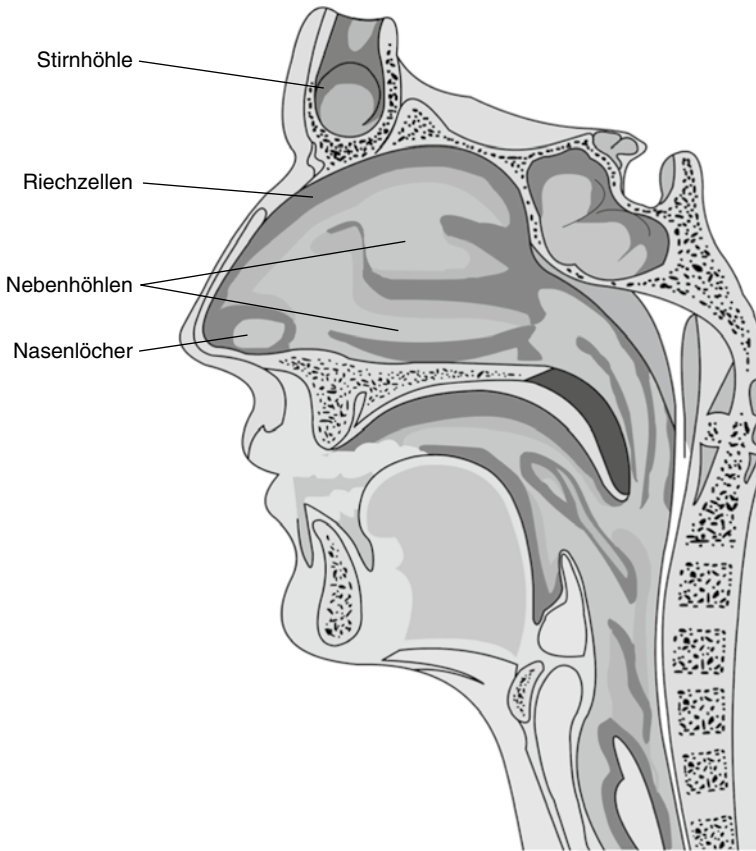
Neben dem Sehen und dem Hören ist in der Gastronomie wohl kaum eine Wahrnehmung von derart großer Bedeutung wie das Riechen.

Wie Sie mittlerweile wissen, sind Wahrnehmungsprozesse und psychologische Phänomene immer an organische Substrate gebunden. Das bedeutet, dass ohne Rezeptoren und Gehirn kein Empfindungserleben möglich ist. Die Geruchswahrnehmung ist an Riechzellen in der Nasenschleimhaut und deren Signalweiterleitung zu den Riechfeldern im Gehirn (z.B. zum Hypothalamus) gebunden. ■ Abb. 2.6 zeigt den Aufbau der Nase.

Im Folgenden möchte ich Ihnen, und besonders den biologisch interessierten Lesern, den Signalweg eines Duftmoleküls bis hin zur Wahrnehmung etwas genauer beschreiben. Ich möchte es Ihnen deshalb ausführlicher erklären, damit Sie eine Vorstellung davon bekommen, wie komplex unsere Wahrnehmung funktioniert und von wie vielen Faktoren Wahrnehmung und deren Bewertung abhängt.

Im Durchschnitt machen wir circa 23.000 Atemzüge pro Tag. Beim normalen Atmen nehmen wir ungefähr 2 Prozent der Duftmoleküle in uns auf und eher unbewusst wahr. Durch das bewusste »Schnüffeln« kann man dies jedoch bis auf circa 20 Prozent steigern, so zum Beispiel, um die sogenannte Blume des Weines zu erkennen (■ Abb. 2.7).

Duftmoleküle sind die kleinsten Teilchen chemischer Substanzen. Zum Riechen haben wir circa 30 Millionen Riechzellen auf unserer Nasenschleimhaut, mit einer Lebensdauer von circa 1–2 Monaten (Zeit bis zur Erneuerung der Schleimhaut). Wir können circa 1.000 unterschiedliche Duftgruppen unterscheiden. Pro Duftgruppe stehen uns circa 30.000 Riechzellen zur Verfügung. Von der Nase ziehen Nervenbahnen zum Hypothalamus im Gehirn. Hier werden vegetative Reaktionen, Hunger/Sättigung und hormonelle Prozesse gesteuert.



■ Abb. 2.6 Nase mit Nasennebenhöhlen (turhanerbas7/Fotolia.com)



■ Abb. 2.7 Riechen der »Blume«, Frucht und Reife (© Siri Stafford/Thinkstock/Lifesize)

Obwohl über das Riechen Erinnerungen und stärkste Emotionen ausgelöst werden können, wird die Bedeutung des Riechvermögens häufig unterschätzt. Schlechte Gerüche sind ein Warnzeichen und führen bei uns und auch beim Gast zu Ablehnung und Distanz. Dies geht soweit, dass Menschen über andere auch sagen: »Den oder die kann ich riechen oder eben auch nicht riechen.«

Physiologisch bedingt regen angenehme Gerüche die Produktion von Magensaft und Speichel an, zum Beispiel der Duft von Kaffee oder von Essen. Der Prozess verläuft folgendermaßen:

Riechen und/oder Sehen → Vorstellung → Handlungsvorbereitung → Nahrungsaufnahme.

Zu den Primärdüften zählt Amoore (1970): blumig, ätherisch, moschusartig, kampferartig, faulig, stechend und minzig. Diese Vorstellung ist jedoch veraltet und spielt heute kaum noch eine Rolle. Von der Parfumindustrie werden circa 150 Düfte verwendet. Unbewusst und geschlechtsspezifisch wirken die sexuell stimulierenden Duftstoffe, die sogenannten Pheromone. Sie sollen aufgrund eines zweiten Riechorgans, dem sogenannten Vomeronasalorgan, ihre Wirkung entfalten. Wahrscheinlich wird aber deren Wirkung zugunsten der Einbildung der duftenden Person überschätzt. Immer wieder heftig und äußerst emotional diskutiert werden Raucher und rauchfreie Zonen beziehungsweise das Thema einer rauchfreien Gastronomie. Wie konfliktbehaftet dieses Thema ist, konnte man in den letzten Jahren beobachten. Regierungsbeschlüsse wurden gefasst und wieder aufgehoben, in bestimmten öffentlichen Bereichen wurde das Rauchen ganz verboten und in anderen ist es erlaubt. Ich möchte mich an dieser Stelle nicht dazu äußern, weil bei diesem Thema tieferliegende Bedürfnisschichten eine Rolle zu spielen scheinen. Rauchen kann man eben nicht so einfach aufgeben, leider?! Aber ein Rauchverbot alleine hilft keinem Betroffenen dabei, seine Lust danach beziehungsweise sein Laster loszuwerden. So rechtfertigen Raucher ihr Tun oft mit Aussagen wie »Ich genieße es!«, was ja auch zutreffen kann und das schlechte Gewissen verringert.

Merke!

Menschen meiden nicht nur Menschen, sondern auch Orte, die sie nicht riechen können. Aufgrund dieser Tatsache haben sich mittlerweile ganze Firmenzweige gebildet, die mit den passenden Düften in Hotels, Bars und Clubs beschäftigt sind. Der Geruch von Menschen und von Orten hat einen hohen Wiedererkennungswert und bildet, wie ein visuelles Markenzeichen, ein »Geruchslabel«, an dem ich erkenne, wo(ran) ich bin.

■ Übung 5

Um das Riechen in der Gastronomie näher zu beleuchten und in Ihren Berufsalltag mit einzubeziehen, könnten Sie sich beispielsweise fragen:

1. Welche Gerüche (z.B. Rauch, Schweiß, Küchengeruch, Toilettengeruch) sollten reduziert oder ganz vermieden werden?
2. Ist genügend Frischluft vorhanden? (Deshalb sollte auf eine ausreichende Frischluftzufuhr schon bei der Planung geachtet werden.)
3. Könnte es sein, dass bestimmte Gäste wegen des Geruchs wegbleiben?
4. Wie können Sie auf derartige Probleme reagieren und was können Sie ggf. verbessern?

2.1.5 Schmecken

Wohlschmeckende Getränke und Speisen sind neben der Beherbergung im Zimmer die wesentlichen Gründe, weshalb Gäste ein Hotel oder Restaurant aufsuchen. Auch die Geschmackswahrnehmung ist von den Nerven- und Gehirnfunktionen abhängig und bildet ein psychologisches Erleben. Deshalb ist es wichtig, im Kapitel über die Wahrnehmung auch auf den Geschmackssinn einzugehen.

Über die Geschmacksrezeptoren können wir bekömmliche Speisen von verdorbener Nahrung unterscheiden. Dies ist eine evolutionär bedingte und überlebenswichtige Funktion. Leider sind Kleinkinder oft noch nicht in der Lage, diese Unterscheidung zu treffen und sind somit in besonderer Weise auf unsere Hilfe angewiesen.

Aus psychoanalytischer Sicht ist der Mund die erste erogene Zone des Menschen. Der Säugling erfreut sich in dieser Phase (orale Phase) daran, alles in den Mund zu nehmen, was er in die Finger bekommt. Das Saugen an der Mutterbrust ist für ihn ein nährender, beruhigender und besonders befriedigender Zustand. Kommt die Mutter und stillt, ist sie die beste Mutter der Welt, steht sie gerade nicht zur Verfügung, ist der Säugling frustriert und die Mutter ist die Böse. Für ihn gibt es nur schwarz oder weiß: befriedigend = gut, frustrierend = schlecht. In dieser Zeit lernt der Säugling bereits, den Saugreflex von der Mutterbrust auf andere Objekte zu verschieben, beispielsweise auf einen Schnuller. Im späteren Leben können andere Quellen wie Popcorn, das Ziehen an der Zigarette, Snacks an der Bar oder Chips während eines spannenden Films beruhigend wirken.

Mit den Rezeptoren auf unserer Zunge können wir die primären Geschmacksqualitäten süß, salzig, bitter und sauer voneinander unterscheiden. Weiterhin gibt es noch sogenannte Glutamatrezeptoren. Der Geschmack wird jedoch nicht ausschließlich über die Rezeptoren der Zunge vermittelt, sondern insbesondere auch über die Riechzellen, zum Beispiel durch das Aroma eines Getränks oder eines Essens, mitbestimmt.

Um eine Information besser behalten zu können, ist es von Vorteil, diese auch erlebbar zu machen, wie folgende Übung demonstriert.

■ Übung 6

Halten Sie Ihre Augen und Ihre Nase beim Genuss eines Stückes Schokolade zu und beobachten Sie dabei, was Sie schmecken (■ Abb. 2.8).

Was konnten Sie beim Essen der Schokolade beobachten? War es so, dass Sie nur den süßen Schokoladengeschmack wahrgenommen haben, jedoch nicht das Aroma?

Bei der Nahrung spielen auch Erinnerungen und Assoziationen eine wichtige Rolle. So können beispielsweise Spuren von Kokosmilch in einem Cocktail mit Kokossonnenöl assoziiert sein und Erinnerungen an einen schönen Urlaub aktivieren (s. ► Kap. 2.3, Konditionierung).

Geschmackswahrnehmung ist immer vielschichtig und abhängig von Konsistenz, Temperatur, Erfahrung, Einstellung und Bewertung. Die Geschmacksstoffe werden von den Rezeptoren auf der Zunge wahrgenommen und über Geschmacksnerven zum Gehirn weitergeleitet. Dort werden sie anschließend mit vielen anderen Informationen, die im Gehirn bereits abgespeichert wurden, verschaltet und zu einem Gesamteindruck zusammengesetzt. Die feinere Differenzierung von Geschmacks- und Geruchsempfindungen kann durchaus trainiert werden, wodurch sich dann auch im Gehirn differenziertere Areale ausbilden.



■ **Abb. 2.8** Geschmackssinn (© Medioimages/Photodisc/Thinkstock)

i **Merkel!**

Geschmack ist erlernbar. Vielleicht können Sie sich noch an Ihren ersten Kontakt und Eindruck von Bier oder Schnaps erinnern. Für viele schmeckte es anfänglich sehr bitter und löste einen Abwehrreflex aus. Später trinkt man dann Bier, besonders den ersten Schluck, mit Genuss. Man hat sich im Laufe der Zeit und durch wiederholtes Trinken an den Geschmack gewöhnt und durch häufigen Kontakt in vielen Situationen gelernt, wie man diesen Geschmack zu bewerten hat.

Durch das Zusammentreffen der Geschmacksqualität »Bier« und der alkoholischen Wirkung hat unser Gehirn gelernt, was Bier ist und eine Einstellung dazu entwickelt. So wissen wir schon vor dem Genuss von Bier, welchen Geschmack wir zu erwarten haben und wie viel wir trinken müssen, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Weicht der Geschmack von unserer Erwartung deutlich ab, so bemerken wir dies aufgrund unserer Lernerfahrungen.

2.1.6 Tasten/Fühlen

Die Haut ist das größte (Wahrnehmungs-) Organ und bildet die äußere Grenze eines Menschen. Über die Haut findet Kontakt zur Umwelt und die körperliche Beziehung zu anderen statt. Ob eine Berührung als angenehm oder unangenehm empfunden wird, hängt wiederum von vielen Faktoren ab. Wichtig dabei sind jedoch die jeweiligen bewussten und unbewussten Bewertungsprozesse einer Person. So können uns beispielsweise zwei unterschiedliche Personen an den gleichen Hautzonen, mit gleichem Druck und gleicher Wärme berühren. Die Interpretation dieser Wahrnehmung in unserem Gehirn wird davon abhängen, ob ich denjenigen mag oder eher nicht.

Mit unseren Händen begrüßen wir zum Beispiel Gäste, erfühlen die Temperatur von Speisen und Getränken und erfühlen die Konsistenz der Nahrung. Auf der gesamten Oberfläche unserer Haut befinden sich Rezeptoren für Wärme-, Kälte-, Druck-, Licht- und Schmerz Wahrnehmung.



■ **Abb. 2.9** Der Tastsinn ist von Anfang unserer Entwicklung an ein wichtiges Element der Wahrnehmung
(© Marili Forastieri/Thinkstock)

mung. Die Druck- und Temperaturreize werden von den Hautrezeptoren an die sogenannten sensorischen Rindenareale im Gehirn weitergeleitet. Im Gehirn sind die Areale für Hände und Mund besonders groß repräsentiert, weshalb wir diese »Organe« als sehr sensibel und empfindlich erleben und über sie feine Differenzierungen vornehmen können (■ Abb. 2.9).

Für das allgemeine Wohlempfinden ist es beispielsweise wichtig, dass der Gast nicht friert, was er über seine Kälte- bzw. Wärmerezeptoren vermittelt bekommt. Eine angenehme Temperatur trägt entscheidend zur Entspannung und zum Erleben einer wohltuenden Atmosphäre bei. Andererseits kann eine Kühle am Cocktailglas, vermittelt durch die Zugabe von Eis, als sehr angenehme Frische wahrgenommen werden. Eine kalte Suppe hingegen wird vom Gast eher als unangenehm empfunden und führt zur Reklamation.

i Merke!

Ob ein Getränk oder eine Speise als zu kalt, zu warm oder als passend empfunden wird ist abhängig davon, wie wir es gelernt haben und wie es unserer Meinung nach sein sollte. Assoziation, Bewertung und Lernerfahrung spielen im gesamten Wahrnehmungsprozess eine sehr wichtige Rolle und können zum Beispiel durch Aufmerksamkeitslenkung verändert werden.

Über die Schmerzrezeptoren vermittelte Reize (zum Beispiel, wenn einem unabsichtlich heißer Kaffee übergeschüttet wird) werden in der Regel als unangenehm empfunden. Aufgrund des Schmerzes werden alle anderen Empfindungen übertönt und die Aufmerksamkeit richtet sich

auf den Ort des Schmerzes. Schmerzreize sind überlebensnotwendig und ein wichtiges Warnsignal dafür, dass etwas nicht stimmt. In der Gastronomie ist es insbesondere das Küchenpersonal, welches häufig mit Verbrennungsreizen und Schnittverletzungen konfrontiert wird. Aber auch zerbrochene oder gesplitterte Gläser können bei Personal und Gästen zu schweren Verletzungen an Händen und Mund führen und ein zukünftiges Vermeidungsverhalten auslösen.

Experiment In einem Experiment sollte eine Gruppe von Versuchspersonen ihre Hände so lange wie möglich in Eiswasser halten. Eine zweite Gruppe von Versuchspersonen sollte von ihrem letzten Urlaub erzählen, während sie ihre Hände in Eiswasser hielten. Bei gleichem Außenreiz konnte die zweite Gruppe ihre Hände deshalb deutlich länger im Eiswasser halten, weil sie vom Kältereiz abgelenkt war.

Auch die Fingernägel gehören zur Haut. Ihre Pflege ist ein Zeichen für Sauberkeit und wirkt positiv auf Gäste und Kollegen. Sauberkeit und Hygiene werden vom Gast mit Vertrauen honoriert, da er sich bei der Nahrungsaufnahme sicher fühlen kann. Hierfür werden von staatlicher Seite extra Kontrolleure eingesetzt, da mangelnde Hygiene und unzureichende Sauberkeit zu schweren gesundheitlichen Folgen führen können. In diesem Zusammenhang möchte ich auch das Thema Hauterkrankungen nicht unerwähnt lassen. Hautkrankheiten wie zum Beispiel die Schuppenflechte werden grundlos als unhygienisch interpretiert und bilden sowohl für das Personal als auch für Gäste einen Grund des Anstoßes. Um einer Diskriminierung und Distanzierung vorzubeugen, ist Aufklärung notwendig. Die Schuppenflechte ist nicht ansteckend und bedarf keiner besonderen hygienischen Vorsichtsmaßnahmen. Wichtig ist jedoch, dass die Getränke und die Nahrung vor den Hautschuppen geschützt werden. Anders verhält es sich bei infektiösen Hauterkrankungen. Hier ist ein Arzt aufzusuchen und ggf. eine Krankschreibung notwendig.

Abschließend noch eine Anmerkung zur Hautfarbe: Um sich wohler zu fühlen und um in der Wahrnehmung anderer als attraktiver wahrgenommen zu werden, legen sich manche hellhäutige Menschen unter Solarien, um ihre Haut zu bräunen. Objektiv betrachtet kommt es vordergründig lediglich zu einer Veränderung der Farb- bzw. Seh Wahrnehmung durch eine veränderte Hautpigmentierung. Die Bewertung der Hautfarbe ist jedoch ein psychologisches Phänomen. Vor 200 Jahren galt eine helle Haut im europäischen Raum als attraktiv und war Zeichen einer gehobenen sozialen Schicht. Von der Sonne gezeichnet und gebräunt zu sein, wurde als ein Hinweis auf Feldarbeit oder niedere Arbeiten im Freien gedeutet. Objektiv ist es also nicht die wahrgenommene Hautfarbe, sondern die verinnerlichte gesellschaftliche und persönliche Bewertung derselben.

i Merke!

Starke Sonnenbestrahlung birgt ein erhöhtes Risiko, an Hautkrebs zu erkranken und führt zu vorzeitiger Hautalterung und Faltenbildung.

2.2 Kognition

Da jede gastronomische Aktivität von kognitiven Vorgängen beeinflusst wird, ist es wichtig, dass wir uns etwas näher damit beschäftigen. Nach Zimbardo (2008) wird der Begriff »Kognition« umfassend für alle Formen des Erkennens und Wissens benutzt.

Im Folgenden möchte ich Ihnen einige kognitive Fähigkeiten aufzeigen und diese anhand von Beispielen verdeutlichen:

- Aufmerksam sein (Ein Gast kommt herein, ich wende mich ihm zu ...)
- Erinnern (Ich habe ihn schon einmal gesehen ...)
- Urteilen (Das ist ein sehr freundlicher Gast ...)
- Problemlösen (Ich werde mir kleine, erreichbare Ziele setzen ...)
- Vorstellen (Ich sehe ein großzügiges Trinkgeld vor Augen ...)
- Antizipieren (Ich beginne schon vorweg sehr freundlich zu sein ...)
- Planen (Ich plane meinen Jahresurlaub ...)
- Entscheiden (Das Angebot zum Barchef werde ich annehmen ...)
- Sprache (Das Mitteilen von Informationen: Wir benötigen mehr Eiswürfel ...)
- Mentale Repräsentationen (Klassifizieren, Interpretieren, Träumen, Faktenwissen, Gedächtnis)

2.2.1 Aufmerksamkeit

Unsere Aufmerksamkeit lässt sich mit einem Lichtstrahl vergleichen. Sie verhält sich wie ein Scheinwerfer, der auf ein Objekt fällt. Alles andere liegt im Dunkeln, da seine Leuchtfähigkeit begrenzt ist. Aufmerksamkeit ist ein Zustand konzentrierter Bewusstheit mit der Bereitschaft zu reagieren und bildet die Brücke, über die die Außenwelt in die Innenwelt gelangt. Bei Ihrer Arbeit haben Konzentration und Aufmerksamkeit eine wichtige Bedeutung. Deshalb die nächste Übung.

■ Übung 7

Beantworten und diskutieren Sie bitte folgende Fragen:

1. Wie schnell lasse ich mich bei der Arbeit ablenken?
(0 gar nicht -----10 ständig)
2. Wovon lasse ich mich besonders ablenken?
3. Was hilft mir, um konzentriert und aufmerksam zu bleiben?

Broadbent (1958/1971) vergleicht Aufmerksamkeit mit einem Filter in einem Kommunikationskanal. Gemäß seiner Theorie ist die Menge der Informationsverarbeitung begrenzt und selektiv. Unser Gehirn nimmt vieles wahr, wovon uns aus Kapazitätsgründen der Aufmerksamkeit nur wenig bewusst wird. Es filtert aus allen Informationen sozusagen das heraus, was es für wichtig hält und blendet Unwichtiges aus. Ein Beispiel hierfür ist »der Partyeffekt« (s. ► Kap. 2.1.3).

Grundsätzlich kann die Aufmerksamkeit nicht beliebig zwischen verschiedenen Informationsquellen hin und her springen, sondern immer nur auf eine Informationsquelle gerichtet sein. Droht beispielsweise Gefahr, so richtet sich unsere Aufmerksamkeit plötzlich auf die Gefahrenquelle.

Es wird oft behauptet, dass Frauen im Gegensatz zu Männern »multitasking« fähig seien, was jedoch nicht zutrifft (DGUV 2010). Unwichtiges wird weggefiltert oder in einem »buffer«, dem sensorischen Kurzzeitgedächtnis, zwischengespeichert. Um eine Information, zum Beispiel das Aufnehmen einer Bestellung, zu erinnern, muss sie zuerst bewusst mit Aufmerksamkeit besetzt werden, bevor sie abgespeichert werden kann.



■ Abb. 2.10 Erinnern oder notieren? (© digital vision/Thinkstock)

2.2.2 Das Erinnern

»Der Begriff Erinnern wird sowohl für das Speichern als auch für das Reproduzieren von Ereignissen benutzt. Auf der Basis dessen was war, vorhersagen zu können, was sein wird« (Zimbardo 2008).

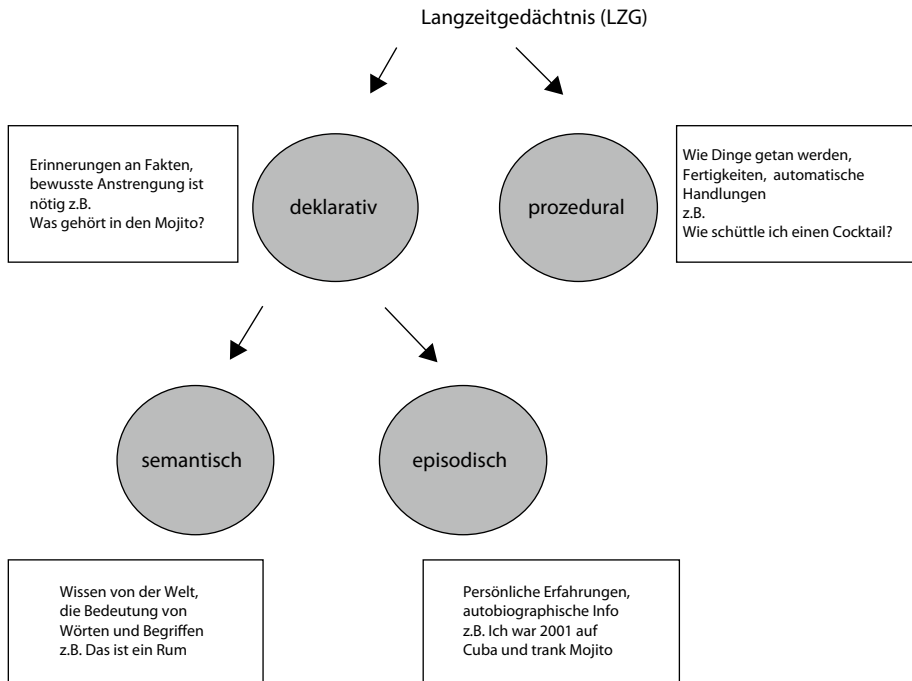
Enkodieren bezeichnet das Aufnehmen und neuronale Übersetzen von Reizen, zum Beispiel das bewusste Wahrnehmen des Stammgetränkes eines Gastes.

Speichern ist das Aufbewahren des enkodierten Materials und geschieht automatisch bei der Aufmerksamkeitsfokussierung.

Das **Abrufen** ist das Wiederfinden des Materials zu einem späteren Zeitpunkt und geschieht ebenfalls automatisch, zum Beispiel beim Wiedererinnern eines Gastes. Um sich bewusst an den Namen eines Gastes zu erinnern, ist jedoch Konzentration nötig.

Die meisten Bartender nehmen eine Bestellung wahrscheinlich eher schriftlich auf, anstatt sie sich zu merken (■ Abb. 2.10).

Das Gedächtnis wird üblicherweise unterteilt in das »Sensorische Gedächtnis« (SG), das »Kurzzeitgedächtnis« (KZG) und das »Langzeitgedächtnis« (LZG).



■ **Abb. 2.11** Bereiche des Langzeitgedächtnisses (© Lampert)

In Ergänzung zum Kurzzeitgedächtnis beinhaltet das Langzeitgedächtnis das Wissen eines Menschen über sich selbst. Es ist der Speicher aller Erfahrungen, Wörter, Regeln, Fertigkeiten, Urteile etc. die vom SG und KZG übertragen wurden (Zimbardo 2008).

Das Langzeitgedächtnis (■ Abb. 2.11) ist unterteilt in einen »deklarativen Anteil«, in dem Fakten abgespeichert werden, und einen »prozeduralen Anteil«, von dem aus Fertigkeiten abgerufen werden.

Der deklarative Speicher unterscheidet nochmals einen »semantischen Teil«, mit dem Wissen bezüglich der Welt im Allgemeinen, und einen »episodischen Teil«, mit der Erinnerung an die eigenen biografischen Erlebnisse.

Informationen im sensorischen Gedächtnis (SG) halten circa 500 Millisekunden, während akustische Reize über unser Ohr mehrere Sekunden erhalten bleiben beziehungsweise nachklingen (Neisser 1967). Die Speicherzeit unseres Kurzzeitgedächtnisses (auch als Arbeitsgedächtnis bezeichnet) beträgt circa 20 Sekunden, es sei denn, die Information wird willentlich im Bewusstsein aufrecht erhalten. Erinnerungsfähig sind etwa 5–9 Informationseinheiten.

■ Übung 8

Um Ihr Gedächtnis zu prüfen, können Sie nun folgendes Experiment durchführen. Lesen Sie dazu bitte die folgenden Zahlen zügig durch und notieren anschließend aus Ihrer Erinnerung die Zahlenfolge der Reihe nach auf einem Blatt Papier.

8 1 7 3 6 4 9 4 2 8 5

In einem weiteren Schritt lesen Sie die Liste zufällig ausgewählter Buchstaben zügig durch und notieren diese anschließend auf einem Blatt Papier.

J M R S O F L P T Z B

Nun versuchen Sie, sich noch einmal aus dem Gedächtnis an die Zahlenreihe zu erinnern, ohne diese jedoch nochmals durchzulesen.

Für Gäste ist es oft erstaunlich, wie gut sich Kellner die Informationen einer Bestellung behalten können. Hierfür haben sie jedoch meistens ein jahrelanges Training absolviert. Um unsere Gedächtnisleistungen bewusst zu verbessern, gibt es verschiedenste Möglichkeiten, sogenannte Memotechniken. Mit Hilfe dieser Strategien lassen sich die abgespeicherten Informationen leichter abrufen.

Beispiele für Memotechniken:

- **Eselsbrücken:** Worte, die bereits im LZG gespeichert sind, werden mit dem neuen Wort verknüpft, zum Beispiel »Barpsychologie« mit der Assoziation »an der Bar sitzt ein Psychologe«.
- **Die Loci-Methode (Locus = Ort, Loci = Orte):** Wollen Sie sich beispielsweise Namen merken, so assoziieren Sie zum Beispiel jeden einzelnen Namen mit einem Zimmer Ihres Hauses oder mit Häusern Ihrer Straße.
- **Die bildhafte Vorstellung:** Sie ist eine der effektivsten Strategien. Man erinnert sich an Wörter, indem man sie mit Vorstellungsbildern oder ganzen Geschichten assoziiert.

i Merke!

Wiedererkennen ist leichter als freie Reproduktion. Deshalb mögen viele Menschen »Multiple Choice Tests« lieber als offene Fragen, weil hierbei die richtige Antwort schon vorgegeben ist. Die Schwierigkeit liegt dann in der Differenzierungsfähigkeit, unter den ähnlichen Antworten die richtige herauszufinden. Etwas nicht zu erinnern oder zu vergessen ist keine Schande, sondern das Ergebnis einer zu geringen Aufmerksamkeit beim Einspeichern, einer fehlenden Technik oder einer mangelnden Übung.

2.2.3 Urteilen

Urteilen ist das Resultat kognitiver Aktivität auf der Basis der verfügbaren Informationen im Gehirn. Hierzu zählt: sich eine Meinung zu bilden, Schlüsse zu ziehen und diese kritisch zu bewerten (■ Abb. 2.12).

Menschliches Urteilen ist oft fehlerbehaftet, da der Mensch kognitiv bequem ist und geistige Anstrengung gerne umgeht.

Durch sogenannte Vorurteile oder stereotype Einstellungen kann er geistige Energie einsparen und muss nicht weiter nachdenken, um differenziert zu entscheiden. Auch unsere Gäste sind oft »bequeme Gesellen«. Viele von ihnen wissen zum Beispiel nicht richtig, auf was sie eigentlich Lust haben, sondern sparen sich am Feierabend ihre kognitive Energie und bestellen »wie immer«. Dies erspart ihnen, ihre Bedürfnislage zu prüfen und zu bewerten.



■ Abb. 2.12 Urteilen und bewerten (© Rob Wilson/Shutterstock.com)

Denken ist bei dem einen mehr und bei dem anderen weniger geprägt durch **kognitive Verzerrungen**. Sie treten bei allen Menschen infolge von Urteilen und Schlussfolgerungen auf und führen oft zu Fehlurteilen und in Folge dessen zu Fehlhandlungen.

Ein Beispiel

für kognitive Verzerrungen sind die sogenannten Denkfehler wie

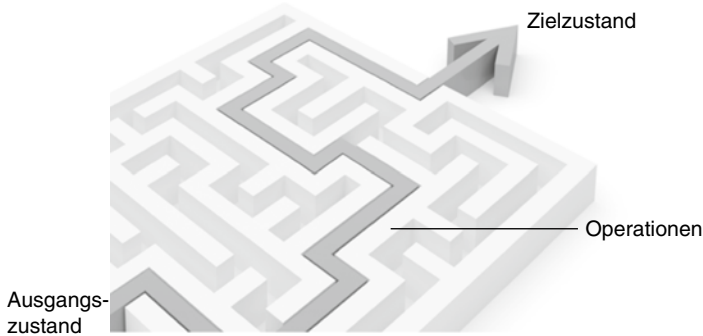
- Schwarz-Weiß-Denken (Wenn mein Chef nicht für mich ist, dann ist er gegen mich.)
- Katastrophisieren (Negative Vorhersage über die Zukunft: Oh Gott, das wird doch eh nichts.)
- Übergeneralisieren (Radikale Schlussfolgerung: Alle Fußballfans sind Hooligans.)
- Gefühle als Beweis (Zu denken, dass es wahr sein muss, weil man es so stark fühlt: Ich liebe ihn, deshalb liebt er mich auch.)
- Positives Ausschließen/Abwerten (Ich war schon immer ein Versager.)
- Gedankenlesen (Der Bartender wird schon wissen, was ich gerne trinke.)
- Tunnelblick (z.B. einen Tisch mit Gästen bevorzugt wahrnehmen)
- Vergrößerung/Verkleinerung (Positives abwerten/Negatives hervorheben: Ich weiß, dass ich bei der Arbeit viel Gutes mache, habe aber trotzdem das Gefühl ein Versager zu sein.)

2.2.4 Probleme lösen

Probleme sind Bestandteile des Lebens, sie zu lösen ist eine ständige Herausforderung für jeden von uns. Probleme zu lösen kann einen bis zur Verzweiflung führen, andererseits kann Problemlösen aber auch ein kreativer und lustvoller Prozess sein.

■ Übung 9

Es dürfte Ihnen sicher nicht schwer fallen, sich an ein Problem aus den letzten Tagen/Wochen zu erinnern. Haben Sie es mittlerweile gelöst? Wenn ja, wie haben Sie es gelöst? Haben Sie dabei eine für Sie typische Vorgehensweise angewandt? Wenn Sie es noch nicht gelöst haben, dann können Sie nun lernen, was Sie tun könnten, um eine befriedigende Lösung zu finden.



■ **Abb. 2.13** Problemlösen (© Scanrail/Fotolia.com)

Es mag sich etwas sonderbar anhören, aber die Voraussetzung, um ein Problem lösen zu können ist, dass man es als solches wahrnimmt. Eine mangelnde Problemwahrnehmung, beispielsweise eines Mitarbeiters, kann zur Belastung des ganzen Teams werden. Andere erkennen das Problem, nur derjenige, den es betrifft, ist »blind« dafür. Problemwahrnehmung steht also am Anfang der Problemlöseketten. Je achtsamer Sie sind, desto früher können Sie ein Problem wahrnehmen und haben somit die Möglichkeit frühzeitig gegenzusteuern.

Bei der Problemlösung unterscheidet man:

- Den **Ausgangszustand**, den Moment der unvollständigen Information, mit dem man beginnt.
- Den **Zielzustand**, den man zu erreichen erhofft.
- Die **Operationen**, d.h. die Schritte, die nötig sind, um das gewünschte Ziel zu erreichen.

Bei einem gut definierten Problem sind alle drei Faktoren genau bekannt, während bei einem schlecht definierten Problem alle oder einzelne Faktoren unklar sind. Wenn Sie nun an ein Problem denken, können Sie sich fragen: »Sind mir alle drei Faktoren (Ausgangszustand, Zielzustand, Operationen) des Problems bekannt oder was ist mir unklar?« ■ Abb. 2.13 zeigt anschaulich, dass der Problemlöseprozess nicht immer geradlinig verlaufen muss.

■ Übung 10

Nehmen Sie ein eigenes Problem und analysieren es anhand folgender Fragen und Anweisungen. (Im Unterricht bilden Sie Gruppen zu 3–4 Personen und wählen eine Person aus, die ein Arbeitsproblem vorstellt.)

- Liegt es an meiner Sichtweise oder besteht das Problem objektiv?
- Wie ist meine Wahrnehmung dazu?
- Was sind meine Gedanken dazu? Sind sie durch Denkfehler meinerseits verzerrt? (siehe oben)
- Welche Gefühle löst das Problem in mir aus?
- Was hat das Problem ermöglicht, begünstigt und hält es aufrecht?
- Hat das Problem einen Vorteil oder Gewinn für mich?
- Bei der anschließenden Zielanalyse wird danach gefragt, was das Ziel ist, der Sollzustand, den man herbeiführen möchte.
- Grundsätzlich ist es wichtig, diesen Sollzustand auf Erreichbarkeit zu prüfen.
- Danach werden die Zwischenschritte oder Teilziele bestimmt.

- Bei der Lösungs- und Veränderungsplanung werden Lösungswege gesucht und ausgearbeitet.
- Kann man bei der Lösung auf frühere Erfahrungen zurückgreifen?
- Müsste ich meine Einstellung verändern?
- Habe ich genügend Kompetenzen, um bei der Lösung weiterzukommen. Oder benötige ich Unterstützung oder eine Schulung oder Weiterbildung? Hierbei geht es um die Erweiterung des Problemlöseraums. Sie können auch Gedanken zulassen, die verrückt oder unmöglich erscheinen.
- Schließlich geht es darum Prioritäten zu setzen. Was wollen Sie hauptsächlich verändern und was soll nicht verändert werden?
- Die Lösungsstrategien sollten gründlich auf Vor- und Nachteile geprüft werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird.
- Die Teilziele sollten nicht zu hoch gesteckt werden, so dass sie erreichbar sind.
- Erst nach dem Erreichen eines Teilziels wird das nächste Teilziel in Angriff genommen.
- Bei Verfehlen des Teilziels muss erneut analysiert und hinterfragt werden: War es realistisch und erreichbar? Welche Kompetenzen sind nötig, um es zu erreichen (Rückkopplungsschleife)?
- Ist es gelungen ein Problem zu lösen, dann lässt sich der Lösungsweg fortsetzen und ggf. auch auf andere Probleme übertragen (Generalisierung).

i **Merkel!**

Problemlösen ist erlernbar und auf die meisten Alltagsprobleme anwendbar.

2.3 Lernen

Viele psychologische Prozesse und Handlungsabläufe (s. ► Kap. 7.2.1) im Hotel und in der Gastronomie müssen erlernt werden. Hierfür sind theoretische Unterrichtseinheiten und eine praktische Schulung vorgesehen. Auch »Anlernkräfte« arbeiten oft sehr professionell, und wie das Wort schon sagt, geht es ums »Lernen«.

Aus psychologischer Sicht versteht man unter Lernen eine dauerhafte Änderung von Verhalten und von Verhaltenspotenzialen. Fundierte Kenntnisse über den Ablauf von Lernprozessen erleichtern den Auszubildenden, aber auch den Vorgesetzten und Ausbildern, die Vermittlung von Wissen. Lernen baut auf Erfahrung und Übung auf und ist nicht direkt beobachtbar. Es muss aus den Verhaltensänderungen erschlossen werden.

Üblicherweise unterscheidet man folgende drei Arten des Lernens:

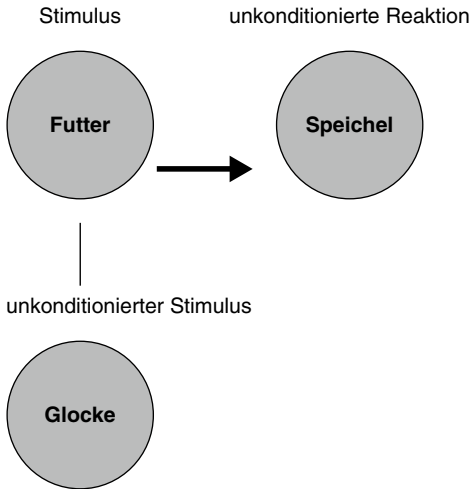
- Klassische Konditionierung
- Operante Konditionierung
- Lernen am Modell

2.3.1 Die klassische Konditionierung (Pawlow 1927)

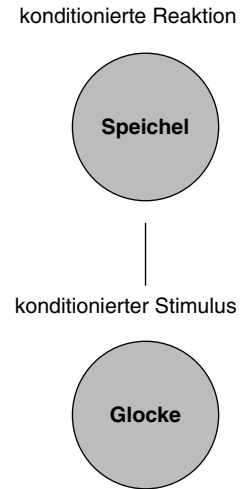
Die klassische Konditionierung geht auf Untersuchungen des russischen Nobelpreisträgers Iwan Petrowitsch Pawlow zurück. Er fand heraus, dass immer dann, wenn er einem Hund Futter hinstellte, es bei dem Hund zu einem natürlich bedingten Speichelfluss (unkonditionierte Reaktion) kam. Wenn er dann gleichzeitig oder kurz vor dem Futter eine Glocke (unkonitio-

Der bedingte Reflex

vor der Konditionierung



nach der Konditionierung



■ Abb. 2.14 Klassische Konditionierung

nierter Stimulus) läutete, so löste das Läuten der Glocke auch ohne Futter (konditionierter Stimulus) bereits nach wenigen Durchgängen den Speichelfluss (konditionierte Reaktion) aus: Der Hund hat gelernt, dass der Glocke das Futter folgt. ■ Abb. 2.14 zeigt diesen Ablauf.

An was denken Sie bei dieser Glocke und welche Reaktion mag sie wohl auslösen (■ Abb. 2.15)?

An der Hotelrezeption befindet sich oft eine Glocke, deren Betätigen beim Personal ebenfalls eine konditionierte Reaktion auslöst. Die Mitarbeiter haben vorher gelernt, dass beim Klingeln der Glocke jemand an der Rezeption wartet.

■ Übung 11

Überlegen Sie nun, welche Reaktionen bei Ihnen und bei ihren Gästen klassisch konditioniert sein könnten und notieren Sie sich diese.

Klassisch konditionierte Reaktion

Gast	bei mir
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
5.....	5.....
6.....	6.....
7.....	7.....



■ Abb. 2.15 Beispiel für eine klassische Konditionierung (amriphoto/iStockphoto)

2.3.2 Operante Konditionierung

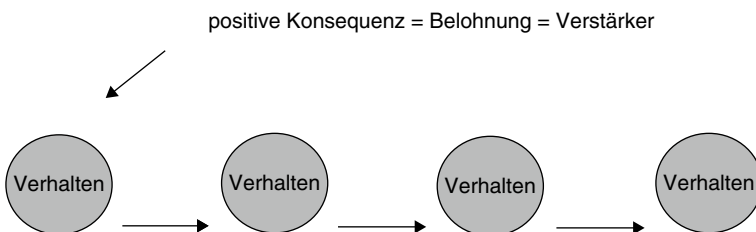
Eine weitere Form des Lernens, die auf klassischer Konditionierung aufbaut, ist die operante Konditionierung. Zwei der wichtigsten Vertreter des operanten Konditionierens waren John B. Watson (1920) und Burrhus Frederic Skinner (1930). Bei der operanten Konditionierung wird Verhalten zielgerichtet belohnt, d.h. positiv oder negativ verstärkt (■ Abb. 2.16).

Bei der **positiven Verstärkung** folgt einem Verhalten unmittelbar eine angenehme Konsequenz, so dass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass dieses Verhalten wiederholt wird. Wenn man in einer Bar gute Erfahrungen macht und sich wohlfühlt, wird man wahrscheinlich auch wiederkommen!

Bei der **negativen Verstärkung** folgt einem Verhalten der Entzug eines unangenehmen Reizes. So kann beispielsweise das Trinken von Alkohol nach einem anstrengenden Arbeitstag zur Reduktion einer inneren Spannung führen und als Verstärker für Trinkverhalten wirken. Dieses Wissen ist eine gelernte Reaktion und wirkt nach einigen Lernerfahrungen unbewusst weiter.

Man unterscheidet folgende Verstärkungsarten:

- **Primäre Verstärker**, die biologisch angelegte Bedürfnisse wie Trinken, Essen oder Sexualität befriedigen.



■ Abb. 2.16 Operante Konditionierung

- **Sekundäre Verstärker**, die kulturspezifisch und durch Konditionierung mit primären Verstärkern entstanden sind. In der westlichen Kultur zählen Geld, Macht, Berühmtheit und sozialer Status zu den sekundären Verstärkern.

Es gibt aber auch verschiedene Arten, wie man ein Verhalten verstärken, d.h. belohnen kann. So könnte man zum Beispiel einem Gast bei jedem Besuch ein Getränk spendieren (**kontinuierliche Verstärkung**=Jedes Mal I I I I I I I I I I). Wenn Sie ihm nur unregelmäßig ein Getränk spendieren, wäre dies eine **intermittierende Verstärkung** (ab und zu I-----I--I-----I-----I--I—I).

Unter **Löschung** versteht man das Weglassen von Verstärkern. Oder wie lange gingen Sie noch arbeiten, wenn man Ihnen keinen Lohn mehr zahlen würde?

Beispiel:

Zwei Gäste kommen jeden Dienstag zu Ihnen an die Bar, ohne etwas zu trinken, da sie auf ein Freigetränk warten. Dem einen Gast spendieren Sie jedes Mal ein Freigetränk, dem anderen Gast nur ab und zu. Wenn Sie nun keine Lust mehr hätten, den beiden Getränke zu spendieren und dann plötzlich damit aufhören würden, was glauben Sie, welcher Gast würde weiterhin kommen? Aller Wahrscheinlichkeit nach der zweite Gast, weil er es gewohnt ist, manchmal auch kein Freigetränk zu bekommen. Der andere hingegen würde schnell seine Freude verlieren und wegbleiben.

■ Übung 12

Überlegen Sie nun, welche Reaktionen bei Ihnen und bei ihren Gästen operant konditioniert sein könnten und notieren Sie diese anschließend.

Operant konditionierte Reaktion

Gast	bei mir
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
5.....	5.....
6.....	6.....
7.....	7.....

2.3.3 Lernen am Modell

Sicher kennen Sie genügend Beispiele aus Ihrem eigenen Leben, durch die Sie lediglich durch die Beobachtung von einem anderen Menschen gelernt haben. Viele erlernte Handlungsabläufe in der Gastronomie basieren auf diesem Lernmodell.



■ Abb. 2.17 Modelllernen (© Kzenon /iStockphoto)

Eine genauere Beschreibung der Theorie des Lernens am Modell (auch Theorie des sozialen Lernens genannt) entwickelte Albert Bandura (1964) aufgrund seiner Untersuchungen an der Stanford University in Kalifornien. Er konnte beobachten, dass Kinder das Verhalten anderer Kinder eher dann imitierten, wenn diese für ihr Verhalten belohnt wurden. Wurden sie stattdessen bestraft, dann imitierten die Kinder das Verhalten der bestraften Kinder eher nicht.

Auch Erwachsene reagieren auf beobachtetes Verhalten, das belohnt wird, mit Imitation. Wir alle haben und/oder hatten Modelle, von denen wir gelernt haben, denen wir gefolgt sind oder immer noch folgen. Wir bedienen uns der von ihnen vorgelebten Lösungsmechanismen, urteilen und handeln so wie diese, ohne es zu bemerken. Die Werbung ist ein Beispiel dafür, wie dieses Wissen ganz gezielt (aus)genutzt wird. Die Theorie des sozialen Lernens erklärt zum Beispiel auch, weshalb Jugendliche ihre Idole imitieren, indem sie die gleiche Frisur und Kleidung wie diese tragen, deren Lieder singen und im Stillen darauf hoffen, dass der Erfolg des Idols schließlich auf sie überspringt und sie so an dessen Erfolg teilhaben können.

i Merke!

Beobachtetes Verhalten, welches belohnt wird und erfolgreich ist, wird auch oft imitiert.

Beispiel:

Ein junger Mann auf Brautschau beobachtet, wie ein anderer Herr einer Dame einen Wein ausgibt, mit ihr ins Gespräch kommt und sie ihn nach einer Weile gar küsst (■ Abb. 2.17). Folge dieser Beobachtung könnte sein, dass er von nun an Ausschau nach einer Dame hält, die gerade etwas bestellen will, um ihr einen Drink anzubieten in der Erwartung ...

■ **Übung 13**

Überlegen Sie abschließend zu diesem Kapitel, welche Modelle Sie im Verlauf Ihres Lebens hatten und was sie von diesen lernen konnten. Eine Zeitreise und eine Begegnung mit Ihrer eigenen Geschichte mag dafür Ihre Belohnung sein.



■ **Abb. 2.18** Verschiedene Emotionen in einem Gesicht (© iStockphoto/Thinkstock)

2.4 Emotionen

Die Einschätzung der jeweiligen Gefühlslage von Gästen ist für Hoteliers und Gastronomen unverzichtbar. Den Gast richtig wahrnehmen und seine Gefühle und Bedürfnisse richtig einschätzen zu können, führt zu einem tieferen Verständnis und ist die Grundlage zum Aufbau einer tragfähigen Stammgastbindung (s. ► Kap. 5.3). Emotionen sind ein grundlegender Bestandteil der menschlichen Existenz und zeigen sich u.a. im Verhalten und an der Mimik einer Person (■ Abb. 2.18).

■ Übung 14

Betrachten Sie die unterschiedlichen Gesichtsausdrücke der Person und überlegen Sie, welches die verschiedenen Emotionen sind, die sie ausdrückt.

Emotion bedeutet übersetzt »herausbewegen« (lat. *ex* »heraus« und *motio* »Bewegung«), eine innerliche Bewegung als Reaktion auf eine Situation. Schon im Altertum wurden Gefühlsbewegungen beschrieben, und viele Autoren nutzen die emotionale Beschreibung, um ihren Figuren Ausdruck zu verleihen. Was wäre beispielsweise ein Schwarzenegger ohne seinen Zorn, ein Horrorfilm ohne Angst und Schrecken, ein Liebesfilm ohne Sehnsucht, Rührung und Liebe? Was wäre das Leben an der Bar, aber auch das Theater oder der Film, ohne Emotionen? Auch viele Wissenschaftsbereiche wie Philosophie, Psychologie, Biologie, Hirnforschung, Sprachwissenschaften, Religion und Kulturwissenschaften beschäftigen sich mit der Erforschung von Emotionen (siehe z.B. Ekman 2010).

Emotionen spielen eine wichtige Rolle im zwischenmenschlich kommunikativen Bereich, wirken handlungssteuernd und werden deshalb auch gezielt zu manipulativen Zwecken, zum Beispiel von der Werbeindustrie, eingesetzt.

Emotionen sind in Abgrenzung zur Stimmung eher kurz. Ihre Stärke ist abhängig vom jeweiligen physiologischen (körperlichen) Erregungsniveau des Organismus. Hat beispielsweise ein Gast viel Kaffee getrunken, so hat er vermutlich ein höheres Erregungsniveau als ein Kollege, der nach einer Nachtschicht sehr erschöpft ist. Die Richtung einer Emotion, d.h. ob ein Gast fröhlich, traurig, eifersüchtig oder ängstlich reagiert, ist abhängig von seinen jeweiligen Gedanken. Ein Beispiel dafür stammt aus einer Therapiestunde. Während eines Gesprächs mit einem Patienten begannen Gärtner unerwartet vor meinem Fenster Bäume zu schneiden, und eine Motorsäge heulte laut auf. Weil ich dachte: »Das darf doch nicht wahr sein, was für ein Lärm«, entschuldigte ich mich bei dem Patienten. Dieser erwiderte zu meinem Erstaunen, dass es ihn nicht störe, denn sein Vater sei Förster, und bei dem Geräusch der Motorsäge müsse er an ihn, die befreundeten Waldarbeiter und an zu Hause denken. Dieses kleine Beispiel zeigt, wie das gleiche Geräusch in Abhängigkeit unterschiedlicher Bewertung zu unterschiedlichen Emotionen führen kann. Habe ich einen mir sympathischen Nachbarn, der abends eine Party veranstaltet, auf der es etwas lauter zugeht, dann denke ich vielleicht: »Ich war auch einmal jung« und werde vielleicht etwas besinnlich. Kann ich meinen Nachbarn nicht ausstehen und denke: »Dieser unmögliche Typ«, dann werde ich höchstwahrscheinlich ärgerlich und wütend.

Merkel!

Die Stärke der Emotionen ist abhängig vom jeweiligen Erregungsniveau eines Menschen, und die Richtung der Emotion wird beeinflusst von seinen jeweiligen Gedanken.

2.4.1 Das Kognitive Modell

An dieser Stelle möchte ich Ihnen das Kognitive Modell vorstellen. Es ist ein verhaltensanalytisches Konzept, welches dazu beitragen kann, das eigene Verhalten und das Verhalten anderer besser zu verstehen und möglicherweise zu verändern. Es integriert und analysiert Kognitionen, Emotionen, körperliche Reaktionen, Verhalten und dessen Konsequenzen.

Es wird eine bestimmte Situation analysiert, die wir mit **S** bezeichnen. Die Situation ist eine bestimmte Szene, wie sie auf einem Foto festgehalten würde: Beispielsweise möchte ein Gast in sein Hotelzimmer im 5. Stock, hat jedoch Angst mit dem Fahrstuhl zu fahren ( Abb. 2.19). Er geht zum Aufzug und bleibt gehemmt und etwas verunsichert davor stehen.

■ Übung 15

Bevor Sie weiterlesen überlegen Sie bitte, was dieser ängstliche Gast im Moment wohl denken könnte (**G**)? Welche Emotionen (**E**) wird er bei diesen Gedanken haben? Wie wird sich seine Angst körperlich (**K**) zeigen? Wie könnte sein typisches Verhalten (**V**) sein? Das Verhalten wird über die daraus resultierenden Konsequenzen (**K**) beeinflusst, welche kurzfristig (**kk**) oder langfristig (**IK**) sein können.

Im Folgenden konstruiere ich ein mögliches Beispiel:

Der Gast könnte denken: »Der Aufzug bleibt stecken und dann bin ich eingesperrt«. Als Reaktion auf diese Gedanken wird er vermutlich Angst empfinden. Körperlich könnte er darauf



■ **Abb. 2.19** Gast mit Fahrstuhlängst (© Hemera/Thinkstock)

mit Schwitzen und hohem Puls reagieren. Sein folgerichtiges Verhalten wäre vermutlich, dass er die Treppe nimmt und den Aufzug vermeidet. Eine kurzfristige Konsequenz könnte sein, dass sich seine Angst schlagartig legt. Eine langfristige Konsequenz aus dem Vermeidungsverhalten könnte sein, dass er sich als Versager fühlt und sein Selbstwertgefühl darunter leidet, weil er in seinem Handlungsspielraum stark eingeschränkt ist.

Das Beispiel noch einmal in der Kurzfassung:

Situation:	20 Uhr vor dem Aufzug
Gedanke:	Der Aufzug bleibt stecken
Emotion:	Angst
Körper:	Schweißige Hände, Zittern, Puls und Blutdruck steigen
Verhalten:	Gast nimmt die Treppe
Kurzfristige Konsequenz:	Angstreduktion
Langfristige Konsequenz:	Die Angst bleibt und negatives Selbstbild entsteht

Die obige Analyse ist eine sogenannte horizontale Verhaltensanalyse, mit der sich eine bestimmte Szene analysieren lässt. Sie zeigt, dass unser Verhalten stark von den jeweiligen Gedanken in einer Situation sowie von den unmittelbar folgenden kurzfristigen Konsequenzen

beeinflusst wird. Jeder Mensch ist jedoch auch das Ergebnis seiner Geschichte und seiner Erfahrungen, weshalb auch die Entstehungsbedingungen analysiert werden müssen. Diese Form der Analyse bezeichnet man als vertikale oder biografische Verhaltensanalyse. Es kann und soll jedoch nicht die Aufgabe des Hotelpersonals sein, einen solchen Gast zu »behandeln«, damit er seine Angst verliert. Dennoch kann Ihnen das Wissen um die Zusammenhänge dabei helfen, das Verhalten und die Emotionen Ihrer Gäste besser verstehen zu können.

Merke!

Wie wohl jeder aus eigener Erfahrung weiß, nützt es wenig zu sagen: »Du brauchst keine Angst zu haben«, wenn jemand Angst hat. Ebenso hilft es einem traurigen Menschen nicht, ihm zu sagen: »Lache doch mal«. Er wird es nicht können, ohne dabei seine Traurigkeit zu überspielen, und es würde ihn eher verletzen, eben weil er es in diesem Moment nicht anders kann.

Es ist sicher eine der herausforderndsten Aufgaben, auf die aktuelle emotionale Lage des Gastes einzugehen. Dazu braucht es Empathie und Einfühlungsvermögen sowie die Bereitschaft, auch immer wieder an sich selbst, den eigenen Gedanken und Emotionen zu arbeiten. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist eine gute emotionale Intelligenz.

2.4.2 Emotionale Intelligenz

Beschließen möchte ich diesen Abschnitt mit der Beschreibung des von Goleman (1998) geprägten Begriffs der »Emotionalen Intelligenz«. Gemeint ist die Fähigkeit einer Person, ihre eigenen und die Gefühle anderer zu erkennen, sich selbst zu motivieren und die eigenen Emotionen unter Kontrolle zu haben.

Zu den wichtigsten Kompetenzen und Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz, insbesondere der eines Hoteliers und Gastronomen, gehören:

- Intrapersonelle Fähigkeiten: Selbstwahrnehmung, emotionale Selbstbewusstheit, Durchsetzungsfähigkeit, Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung
- Interpersonelle Fähigkeiten: Empathie, soziale Verantwortlichkeit, Beziehungsregulation
- Stressmanagement: Stresstoleranz, Impulskontrolle
- Anpassungsfähigkeit: Realitätstestung, Flexibilität, Problemlösen
- Generelle Stimmungen: Optimismus, Freude

Diese Kompetenzen können mit Hilfe von Maßnahmen zur Personalentwicklung, zum Beispiel durch Team-Supervision, betrieblich gefördert werden (s. ► Kap. 8).

2.5 Motivation

2.5.1 Einleitung

Beginnen möchte ich diesen Abschnitt mit einer kurzen Begriffsklärung von Motivation, Motiv, Instinkt und Trieb. Ziel hierbei ist es Ihnen zu zeigen, dass es verschiedene Perspektiven von Motivation und unterschiedliche Vorstellungen von innerer Dynamik gibt. Ein fundiertes Wissen wird Ihnen dabei helfen, sowohl die Handlungsmotive Ihrer Gäste, Kollegen und Vor-



■ **Abb. 2.20** Motivation kann sehr verschieden aussehen (© iStockphoto/Thinkstock)

gesetzen besser verstehen zu können als auch sich selbst und Ihre Handlungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten zu können.

Motivation (■ Abb. 2.20) bezieht sich auf das in Gang setzen, Steuern und Aufrechterhalten von körperlichen und psychischen Aktivitäten. Dabei spielen Ziele, Bedürfnisse, Wünsche, Intentionen und der Zweck eine wichtige Rolle.

Man unterscheidet intrinsische Motivation, bei der die Belohnung einer Handlung in der Handlungsausübung selbst liegt (beispielsweise eine Befriedigung über das eigene Arbeitsergebnis), und extrinsische Motivation, die zum Beispiel über Geld, Zuwendung, Lob und Sozialprestige wirkt.

Das Motiv hingegen ist die erworbene psychologische und soziale Handlungsbedingung.

Im Zusammenhang mit Motivation werden auch oft die Begriffe Instinkt und Trieb erwähnt. Als Instinkt bezeichnet man die bei allen Mitgliedern einer Art angeborene Fähigkeit, auf bestimmte innere Impulse oder Umweltreize mit einem typischen Verhaltensablauf zu reagieren. Bei den Trieben unterscheidet man Primärtriebe (Durst, Hunger, Sexualität) von Sekundärtrieben (Geld, Status, Macht, Erfolg).

In der psychologischen Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze, die sich mit dem Thema Motivation beschäftigen. Es ist nicht Sinn und Zweck dieses Buches, alle Vorstellungen dazu ausführlich darzustellen. Dennoch möchte ich Ihnen einen kurzen Abriss über namhafte Motivationsforscher und einige wichtige Theorien geben. Ausführliche Informationen zum Thema Motivation finden Sie im Buch *Motivation und Handeln* von Jutta und Heinz Heckhausen (2010).

2.5.2 Die Triebtheorie von Sigmund Freud

Sigmund Freud (■ Abb. 2.21) gilt als Hauptvertreter der Triebtheorie.

Seine Theorie steht im Kontext eines biologischen Überlebensmodells, angelehnt an die Theorie von Charles Darwin. Nach seiner Vorstellung ist der Organismus bestrebt, ein inneres Gleichgewicht (Homöostase) herzustellen, wobei angelegte Bedürfnisse befriedigt werden wollen. So motiviert beispielsweise ein Mangel an Nahrung dazu, sich auf den Weg nach einer



■ Abb. 2.21 Sigmund Freud (1856–1939) (© Anthony Baggett/iStock/Thinkstock)

Nahrungsquelle aufzumachen. Dies ist wohl auch einer der Hauptgründe, weshalb Gäste überhaupt zu Ihnen kommen. Sie haben Durst und sind körperlich oder sozial hungrig. Ziel dabei ist die Herstellung einer inneren Balance, einer sogenannten Homöostase, die eng mit dem Empfinden von Lust und Befriedigung einhergeht.

In Freuds Vorstellungen steht dem Organismus eine bestimmte psychische Energie zur Verfügung. Wird diese Energie gebunden (absorbiert), so steht sie anderen Prozessen nicht mehr zur Verfügung. In der Gastronomie könnte sich das zeigen, wenn beispielsweise ein Gast seine Aufmerksamkeit auf eine von ihm begehrte Frau an der Bar richtet. Dies könnte ein unbefriedigender Ausgangszustand sein, der psychische Energie bindet. Der Gast wäre dann motiviert zur Handlung, zum Beispiel auf die Frau zuzugehen und sie anzusprechen. Die Befreiung der Energie mit Erreichen des Ziels wäre der Lustgewinn. Das Gefühl der Befriedigung würde schließlich ausgelöst durch Botenstoffe (Neurotransmitter) im Gehirn, doch dazu später mehr.

2.5.3 Die Triebtheorie von Clark Hull

Auch Hull (1935–1993) ging wie Freud davon aus, dass die Spannungsreduktion das Ziel bei der Motivation zu einer Handlung ist. Er legte großen Wert auf kontrollierte Tierexperimente im Labor. Für ihn entsteht Handlung im Körper und ist unabhängig von Denkprozessen. In den 1920er Jahren des letzten Jahrhunderts begannen Forscher mit sogenannten Deprivationsversuchen. **Deprivation** bezeichnet den Entzug eines triebbefriedigenden Ereignisses. In einer Box wurden beispielsweise Mäuse depriviert, indem man ihnen die Nahrung entzog. Dann legten die Forscher ein Gitter mit Strom zwischen Maus und Futter. Das beobachtbare Ergebnis war, dass die Tiere bei stärkerer Deprivation auch stärkere Schocks auf sich nahmen, um an das Futter zu gelangen.

Ein weiterer Faktor ist der **Anreiz**. Riecht der Käse beispielsweise sehr gut, so wird die Maus auch höher motiviert. Dieses Verhalten lässt sich auch bei Gästen beobachten. Das Bedürfnis, eine Bar oder einen Freund aufzusuchen wird stärker, je länger man nicht dort war beziehungsweise den Freund nicht mehr gesehen hat.

Motivation zur Handlung baut sich auf und der Mensch wird bereit, eine bestimmte Handlung auszuführen. Beim Erreichen des Ziels entsteht befriedigte Lust. Ist die Bar geschlossen, entstehen statt Lust Frust und Ärger. In Folge dessen verschiebt der frustrierte Gast seine Aufmerksamkeit zum Beispiel auf eine andere Bar. Jetzt hätten Sie die Chance, solche Gäste als Stammgäste zu gewinnen, indem Sie deren Bedürfnisse zuvorkommend stillen.

2.5.4 Das Risikowahlmodell von Neil Atkinson

Neil Atkinson (1939) konzentrierte sich auf das Phänomen des Handlungswechsels. Im Gegensatz zu Freud ging er davon aus, dass der Mensch ständig seine Absichten ändert. Zur Berechnung einer **Motivationstendenz** (Te) benötigt man drei Variablen: Die **Wahrscheinlichkeit auf Erfolg** (We), den **Erfolgsanreiz** (Ae) und das **Motiv, Erfolg zu erzielen** (Me).

Die Gleichung lautet demnach: $Te = (We) \times (Ae) \times (Me)$

Beispiel:

Sind zur späten Stunde viele Gäste in Ihrer Bar, so kann ein eintreffender Gast darauf hoffen (We), dass er mit hoher Wahrscheinlichkeit noch ein Getränk (Ae) von Ihnen bekommt. Ist er aber der letzte Gast und Sie im Begriff Ihre Bar zu schließen, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit (We) und damit seine Motivation, etwas zu bestellen.

Merke!

Eine Verhaltenshemmung und Demotivation des Gastes, aber auch eines Kollegen, kann durch eine »Furcht vor Misserfolg« begründet sein.

2.5.5 Die Feldtheorie von Kurt Lewin

Sicher kennen Sie den Effekt, dass Gäste dazu neigen, ein bestimmtes Getränk zu bestellen, weil auch die anderen aus der Gruppe, und somit aus dem Feld, es bestellen. Oder ein Gast steckt sich eine Zigarette an, nachdem sein Gegenüber sich eine angesteckt hat.

Die Theorie von Kurt Lewin (1942) beinhaltet viele Aspekte, die bereits von Freud und Hull vertreten wurden. In seiner Motivationstheorie nehmen zusätzlich auch **Gedanken und Vorstellungen** eine wichtige Rolle bei der Motivation von Handlung ein. Seine Grundannahme besagt, dass das Verhalten (V) einer Person durch sie selbst (P), aber auch durch das **Umfeld(U)**, in dem es auftritt, maßgeblich beeinflusst wird. Seine Formel lautet: $V = P \times U$.

Merke!

Das Umfeld kann die Motivation zur Handlung beeinflussen.

2.5.6 Die Theorie der kognitiven Dissonanz von Leon Festinger

Nach Leon Festinger (1957) sind Menschen grundsätzlich bestrebt, innere Konflikte zu vermindern. Entweder befindet sich ein Organismus im inneren Frieden (**Konsonanz**) oder er zeigt widersprüchliche Impulse oder Gedanken (**Dissonanz**).

Werden Handlungen eingefordert, die im Widerspruch zur eigenen Überzeugung stehen (z.B. Überstunden zu machen ohne ausgleichend dafür belohnt zu werden), kommt es zum Zustand der »inneren Dissonanz« beziehungsweise es entsteht ein Konflikt.

Nach der Konflikttheorie von Dollard & Miller (1939) ist der bedeutendste Konflikt der **Annäherungs-Vermeidungskonflikt**, d.h. es besteht eine Motivation hin zu einem Ziel bei gleichzeitigem Widerstand.

Ein weiterer Konflikt ist der **Annäherungs-Annäherungs-Konflikt (Appetenz-Appetenz-Konflikt)**, wenn gleichzeitig zwei positive Ziele bestehen. Wollen Sie beispielsweise auf eine Party und gleichzeitig läuft zum letzten Mal ein schöner Kinofilm, den Sie sehr gerne sehen würden, dann besteht ein Annäherungs-Annäherungs-Konflikt. Diesen Konflikt könnten Sie am ehesten lösen, indem Sie sich für eines der beiden Ziele entscheiden. Je näher Sie dann zum Beispiel dem Kino kommen, umso stärker wird dessen Anziehung werden. Ist der Film schön, werden Sie anschließend ein gutes Gefühl haben. Entspricht der Film nicht Ihren Erwartungen, werden sie sich wahrscheinlich ärgern, dass sie nicht auf die Party gegangen sind.

Haben Sie gleichzeitig zwei negative Ziele, zum Beispiel einen Zahnarzttermin und eine Vorladung zum Gericht, besteht ein **Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt (Aversions-Aversions-Konflikt)**. Je näher Sie einem Ziel kommen, umso unangenehmer wird es und umso angenehmer erscheint das andere.

Konflikte und deren Lösungen sind mitunter schwierig und können unsere psychische Energie binden. Oft entstehen Konflikte zwischen unseren Bedürfnissen einerseits und unseren moralischen Ansprüchen andererseits.

Beispiel für eine Konfliktlösung:

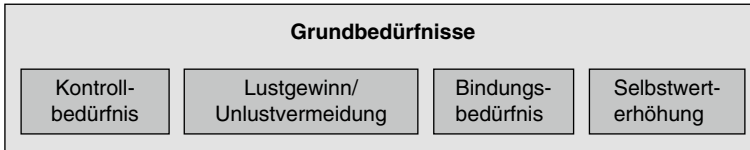
Sie kommen morgens um 7 Uhr von der Arbeit nach Hause und ein Freund ruft an und fragt, ob Sie ihm beim Umzug helfen können. Es entsteht ein Konflikt in Ihnen, da sie einerseits schlafen wollen, andererseits aber auch ein guter Freund sein und ihn nicht hängen lassen wollen. Eine mögliche Konfliktlösung bestünde darin, beide Seiten des Konflikts zu erkennen und zu würdigen. Sie könnten sagen: »Ich komme gerade aus dem Nachtdienst und brauche Schlaf, werde aber versuchen jemanden zu finden, der Dir solange helfen kann, bis ich heute Mittag komme«. Oder: »Ich gehe jetzt schlafen, aber bringe Dir heute Mittag etwas zu essen.«

Merke!

Dissonanzen erzeugen Stress und binden Energie. Deshalb sollten Konflikte schnellstmöglich zufriedenstellend gelöst werden. So sollten auch Teamkonflikte vorrangig angesprochen und geklärt werden. Wenn Konflikte bestehen, vermindert sich die Arbeitsleistung und die Motivation und die Arbeitszufriedenheit sinken. Und Sie können sicher sein, dass Ihre Gäste es auch spüren. Daraus entstehende Arbeitsfehler und unnötige Arbeitshandlungen hätten durch das Lösen des Konflikts verhindert werden können (s. ► Kap. 7.2.1 und 7.2.2).

2.5.7 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg

Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg (1959) existieren sogenannte **Zufriedenmacher**. Dies seien beispielsweise: eine Leistung vollbringen, Anerkennung finden, sich



■ **Abb. 2.22** Die Grundbedürfnisse nach © Epstein

verantwortlich fühlen und die Übernahme von interessanten Arbeiten. Dagegen wirken die **Unzufriedenmacher** eher demotivierend: ein negatives Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, eine arbeitnehmerfeindliche Unternehmenspolitik und negative äußere Arbeitsbedingungen.

i **Merke!**

Zufriedenmacher wirken sich in jeder Hinsicht auf die Gäste, den Service, die Vorgesetzten und auch auf den wirtschaftlichen Erfolg positiv aus.

2.5.8 Die Grundbedürfnisse nach Robert Epstein

Für Epstein (1990) lassen sich die Grundbedürfnisse (■ Abb. 2.22) des Menschen in folgende vier Kategorien zusammenfassen: In das Bedürfnis nach **Bindung**, nach **Kontrolle**, nach **Selbstwert** und nach **Lustgewinn** beziehungsweise **Unlustvermeidung**. Die Mangelbefriedigung einer Bedürfniskategorie führt zur Ausbildung von sogenannten Handlungsattraktoren, um die Bedürfnisse zu befriedigen. Bleibt die Befriedigung aus, so fühle sich der Mensch unwohl oder würde im schlimmsten Fall depressiv werden.

Beispiel:

- Ihr Partner verlässt Sie, was zu einer Störung der Bindungsbedürfnisse führt.
- Sie rufen bei ihm an, aber er/sie geht nicht ans Telefon, was zu einer mangelnden Befriedigung des Kontrollbedürfnisses führt.
- Vielleicht bevorzugt er/sie eine andere Person, was Sie vielleicht kränken und Ihren Selbstwert vermindern würde.
- Mit der gemeinsamen Lust und Freude ist es somit auch vorbei.

Kein Wunder, wenn Sie sich dann traurig fühlen würden. Manche ziehen sich in einer solchen Situation zurück und vermeiden andere Menschen. Zum Schutz vor Ablehnung und Kränkung kann dies kurzfristig schützen und auch nötig sein. Um sich jedoch wieder besser fühlen zu können, wird es langfristig unumgänglich und nötig sein, wieder aktiv auf Menschen zuzugehen. Um sich in seiner Haut wohl zu fühlen, bedarf es stabiler Bindungserfahrungen, der Kontrolle über sich und das eigene Leben, eines guten Selbstwerterlebens sowie der Steigerung von Lust beziehungsweise der Minimierung von Unlust.

i **Merke!**

Die meisten Menschen kennen den Zustand des Wohlbefindens. Deshalb ist eine Verbesserung der Befindlichkeit durch die Aktivierung von Ressourcen zu empfehlen. Bei der Ressourcenaktivierung geht es darum, wieder bedürfnisbefriedigendes Verhalten zu aktivieren und sich an die eigenen Stärken zu erinnern und Kompetenzen zu nutzen.

2.5.9 Motivation und die symbolische Funktion von Konsum

Das Konsumverhalten der Gäste lässt sich in vier Bereiche unterteilen. Einen **positionalen Konsum**, welcher durch die Anpassung des Gastes an eine bestimmte Gruppe, die zum Beispiel eine ganz bestimmte Marke bevorzugt, motiviert ist. Gleichzeitig unterscheidet man sich dadurch von einer unattraktiven Gruppe (Reisch 1995). Der **Kompetenzkonsum** ist motiviert durch die besondere Kenntnis eines Produkts, zum Beispiel Weinkenner zu sein (Bourdieu 1982). Ein **expressiver Konsum** verfolgt schließlich das Ziel, sich selbst und anderen zu zeigen, wer man ist und wie man verstanden werden möchte. Dies kann insbesondere in persönlichen Lebenskrisen sehr hilfreich sein. Ein **kompensatorischer Konsum** schließlich soll vorhandene Defizite ausgleichen, zum Beispiel man leistet sich bei Ärger ein gutes Essen.

2.5.10 Demotivation

In den meisten Fällen steht Demotivation in engem Zusammenhang mit dem Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten oder ist Folge einer körperlichen oder psychischen Belastung oder Störung, wie der Depression (s. ► Kap. 8).

Um demotivierendes Verhalten besser erkennen zu können, habe ich Ihnen im Folgenden einige Verhaltensweisen von Vorgesetzten aufgelistet, die sich demotivierend auf die Mitarbeiter auswirken können:

- zu wenig Zu- und Vertrauen
- zu viel Kontrolle
- zu wenig Flexibilität und Handlungsfreiheit
- Unterforderung
- Missachtung der Fähigkeiten
- Übergriffe in den Arbeitsbereich
- mehr Kritik als Lob
- mangelnde Diskretion und Verschwiegenheit

Dem gegenüber stehen Verhaltensweisen von Vorgesetzten, die sich positiv auf die Mitarbeiter auswirken können:

- Kenntnisse über Krisenmanagement
- klare Zielvorgaben
- Transparente Informationsvermittlung
- Sich als »Pate« anbieten und nicht als »Verfolger«
- klärende Gespräche
- kontinuierliche Fortbildung anbieten
- Demotivationsfaktoren abbauen

 Merke!

Der beste Schutz vor einem Burn-Out ist die soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten und die Kollegen. Motivation wird grundsätzlich beeinflusst vom Grad an zugebilligter **Autonomie** durch den Arbeitgeber oder Vorgesetzten, von der erlebten **Verantwortlichkeit** für den Arbeitsablauf, von der Art der **Rückmeldung** über das Ergebnis, von dem **Einfluss auf Veränderung**, die Arbeit überblicken und beeinflussen zu können und von der Bedeutung beziehungsweise dem **Wert des Tuns**.



<http://www.springer.com/978-3-8274-3029-8>

Hotel- und Barpsychologie

Psychologie für die Gastronomie

Lampert, C.

2013, XVI, 156 S. 66 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8274-3029-8