
2.1 Einleitung

Für Hotelmitarbeiter und Gastronomen ist eine psychologische Betrachtung und Herangehensweise sicherlich erst mal ungewohnt. Intuitiv sind aber Phänomene wie Wahrnehmen, Denken, Urteilen, Entscheiden usw. jedem vertraut, auch wenn man sie nicht gleich tiefgründig verstehen und fachlich benennen kann. So teilen zum Beispiel alle Menschen die Fähigkeit, die Welt über ihre Sinne wahrnehmen zu können, egal ob in Europa, Amerika, Asien oder Afrika. Allgemeine Fähigkeiten wissenschaftlich zu untersuchen und zu beschreiben ist Aufgabe der **Allgemeinen Psychologie**. Zu ihr gehören die **Wahrnehmungspsychologie**, in der es um Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tastempfindungen etwa von Gästen geht, die **Kognitionspsychologie**, die sich mit der Erforschung von Denken, Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Urteilsbildung und Problemlösen etc. beschäftigt, und die **Lernpsychologie** mit den Theorien der klassischen Konditionierung, der operanten Konditionierung und dem Lernen am Modell.

Mit der Erforschung von Gefühlen beschäftigt sich die **Emotionspsychologie**. So kennt jeder Mensch Emotionen wie Freude, Trauer, Angst, Wut, Scham oder Mitgefühl, die das Leben spürbar werden lassen. Was schließlich unser Tun und Handeln bestimmt, wird stark von unserer Motivationslage bestimmt. Diese ist Gegenstand der **Motivationspsychologie**.

Um psychologisch fundierte Aussagen treffen zu können, bedarf es – wie in jeder anderen Wissenschaft – einer **Methodenlehre**. In der Psychologie basiert diese in der Regel auf der Analyse von Daten aus Experimenten und empirischen Untersuchungen. Diese Daten werden anschließend statistisch ausgewertet und ge-

prüft. Die statistischen Ergebnisse und Aussagen sind immer Wahrscheinlichkeitsaussagen und können subjektive Intuitionen und Erfahrungen gut ergänzen. Im Unterschied zum spekulativen Alltagsdenken beruhen wissenschaftliche Aussagen auf kritischer Erfahrung, Rationalität, systematischer Beobachtung, empirischer Vorgehensweise, strenger experimenteller Kontrolle und Wiederholbarkeit. Die Daten müssen allen Personen öffentlich zugänglich gemacht werden, um Ergebnisse überprüfen und Widersprüche aufdecken und widerlegen zu können.

2.2 Wahrnehmung, Kognition und Lernen

Wahrnehmung ist für jeden Menschen wichtig, um sich in der Welt orientieren zu können – und deswegen auch für Gastronomen von großer Bedeutung. Für ihn sind zum Beispiel Kenntnisse aus der Farbenlehre, zur Raumgestaltung und Akustik oder über die Wirkung von Licht auf den Gast, aber auch auf das Personal, besonders wichtig. So kann es von Interesse sein zu wissen, dass von allen Sinnen das Sehen mit ca. 70 % am stärksten an der Eindrucksbildung beteiligt ist. Genaueres habe ich in meinem Schul(ungs)buch „Hotel- und Barpsychologie“ ausführlich beschrieben und für den gastronomischen Alltag aufbereitet.

Die Wahrnehmung der Außenwelt, aber auch der Innenwelt, ist subjektiv unterschiedlich und leicht beeinflussbar. Sie wird letztlich von unserem Gehirn erzeugt. Deshalb verändert sie sich auch durch den Gebrauch von Alkohol oder anderer Drogen. Wenn man über Wahrnehmung spricht, egal von welcher Sinnesqualität, dann sind drei Begriffe von Bedeutung: Die **Reizschwelle** ist die Grenze, ab der 50 % aller Menschen einen Reiz wahrnehmen würden. Die **Unterschiedsschwelle** bildet die kleinste Differenz, die 50 % aller Menschen bemerken würden. Und als **unterschwellig** werden Reize bezeichnet, die zwar vorhanden, aber uns nicht unmittelbar bewusst sind (Karremans et al. 2006).

Die gezielte Manipulation der Wahrnehmung macht auch vor der Gastronomie nicht halt – auch wenn es dem einzelnen Gastwirt nicht immer bewusst ist, womit er seine Gäste beeinflusst. Hierzu zählt etwa der Einsatz von Licht, Farben, Dekoration, Speisen, Gewürzen oder Musik. Das alles hat zum Ziel, gewünschte Reaktionen beim Gast hervorzurufen. In der Regel sind dies Wohlbefinden und Genuss – sodass er bald wiederkommen möge, um einen Teil seines Ersparnis abzugeben.

Um bestimmte Eindrücke beim Gast hervorrufen zu können, sind Informationen aus der Psychologie hilfreich – so etwa jene aus dem Experiment von Oberfeld (2010), das zeigte, dass hell gestrichene Wände einen Raum höher wirken lassen. Dies zu wissen, kann einem Restaurantbesitzer, der nur kleinere Räume zur Verfügung hat, helfen, einen niedrigen Raum optisch größer erscheinen zu lassen. Mehta

und Zhu (2009) fanden zum Beispiel heraus, dass Rot die Aufmerksamkeit für das Detail erhöht. Und von Elliot und Niesta (2008) stammt der Nachweis, dass rote Kleidung die Attraktivität steigert. Rot gestrichene Räume werden von Gästen häufiger aufgesucht, in blauen Räumen halten sich Gäste länger auf und in gelben Räumen soll etwa doppelt so viel verzehrt werden als in blauen oder roten – dies konnten Mai und Rettig (2011) belegen.

Jeder durchschnittlich gebildete Erwachsene weiß, dass durch die Zufuhr von zu viel Alkohol die Nervenzellen im Gehirn in ihren Funktionen beeinflusst werden. Hierdurch verändert sich ihre Aktivität und in Folge auch die gesamte Wahrnehmung und Reaktionsfähigkeit eines Menschen. So können Personen attraktiver erscheinen, je später der Abend und je mehr Alkohol der Gast konsumiert hat. Wie sich das Verhalten der Gäste im Laufe des Abends verändern kann, kennt jeder, der in einer Bar gearbeitet hat. In meinem Lehrbuch gehe ich deshalb ausführlich auf die Phänomene der Wahrnehmung, Wahrnehmungstäuschung und der kognitiven Verzerrungen ein.

Aufgrund dieser genauen Herangehensweise habe ich manchmal die Rückmeldung erhalten, das Lehrbuch „Hotel- und Barpsychologie“ sei eher etwas für Psychologen, zu speziell und für den Alltag in der Gastronomie nicht so geeignet. Mein Lehrbuch gibt in der Tat einen guten Überblick, auch für angehende Psychologiestudenten vor dem ersten Semester, der immer wieder auch in die Tiefe geht – aber dies sehe ich nicht als Nachteil. Mein Ziel und Anliegen war es, auf relativ wenigen Seiten (155) dem Leser gezielte Informationen aus der Psychologie anzubieten. Wer beginnt, das doch recht schmale „Schulbüchlein“ zu lesen, wird schnell feststellen, dass es nicht wie ein Roman aufgebaut ist. Die Inhalte entsprechen keinem Fast Food, sondern sind eher etwas für Gourmets. Ich berichte nicht von Geschichten aus der Bar, was vielleicht auch sehr amüsant sein könnte, sondern von gut untersuchten psychologischen Fakten. Wobei ich die Theorie mit praktischen Beispielen und alltagstauglichen Übungen verbinde. Mir ist bewusst, dass 155 Seiten Fachbuch mehr und anstrengender sein können als 300 Seiten Roman. Um geballtes Wissen besser verstehen zu können, ist deshalb auch mehrmaliges Nachlesen völlig normal und kein Ausweis einer Schwäche. So werden dann aus 155 Seiten schnell 300 Seiten Lektüre. Da strich schon manch einer vorzeitig die Segel und legte das Buch erst einmal zur Seite, weil er glaubte, es sei zu speziell – aber vielleicht auch aus einer gewissen (kognitiven) Bequemlichkeit heraus.

Alle Menschen, so auch Bartender und Gäste, besitzen intuitive Grundkenntnisse der **Kognitionspsychologie**, da jeder denken, sprechen, andere „aus dem Bauch heraus“ einschätzen, sich erinnern und vieles mehr kann. Der Begriff „Kognition“ wird in der Psychologie umfassend für alle Formen des Erkennens und Wissens benutzt (Zimbardo 2008). Hierzu zählen unter anderem Fähigkeiten wie

Aufmerksamkeit, Erinnern, Urteilen, Problemlösen, Vorstellen und Entscheiden. Es geht um die Beantwortung von Fragen wie: Was hilft mir, um bei meiner Arbeit konzentriert und aufmerksam zu bleiben? Wie kann ich mir Bestellungen gut merken? Können Frauen mehr Informationen verarbeiten als Männer? Wie kann ich bestimmte Fehler zukünftig vermeiden? Und wie kann ich mich bilden und womit meine Kompetenzen erweitern? In jedem Arbeitsprozess werden auch Fehler gemacht. Viele Missverständnisse beruhen dabei auf kognitiven Fehlschlüssen oder informativer Überforderung. Um diese besser zu erkennen, können Kenntnisse über kognitive Verzerrungen und Heuristiken wichtig sein. Solche Verzerrungen kann man auch als **Denkfehler** bezeichnen. Zu den Denkfehlern zählen beispielsweise Schwarz-Weiß-Denken, Katastrophisieren, Übergeneralisieren, Gefühle als Beweise zu setzen, Positives auszuschließen, „Gedankenlesen“ und ein Tunnelblick, mit dem es dem Betreffenden schwerfällt, Alternativen zu sehen.

Auch das Lösen von Problemen kann durch Schulung und ein gezieltes Problemlösetraining erlernt und verbessert werden. Stellen Sie sich vor, Sie werden jede Woche immer wieder mit dem gleichen Problem konfrontiert, Sie ärgern sich, und es kostet Sie viel Kraft, die anderweitig besser genutzt werden könnte. Mit bestimmten Lösungsschritten, erlernt in einem Problemlösetraining, kann es möglich sein, dies zu erkennen und zukünftig zu verbessern. Manchmal genügen da Intuition und Erfahrung nicht, sonst würde ja das eine oder andere Problem nicht immer wieder auftreten – oder es wäre schon gelöst. Die Voraussetzung, ein Problem lösen zu können, ist, es überhaupt als solches zu erkennen – und es sich danach einzugestehen, was bekanntlich nicht so ganz einfach ist. Hierzu müssten Sie vielleicht bereit sein, Ihre Einstellung zu ändern, oder Sie müssten sich Unterstützung holen und an Ihren Kompetenzen arbeiten. Hotel- und Barpsychologie kann einen wichtigen Beitrag leisten, denn so, wie das Problemlösen erlernbar ist, so können auch viele andere Handlungsabläufe mittels psychologischer Kompetenzen verbessert werden. Also weshalb nicht auch einige Zeit für deren Erwerb aufwenden, damit so manches versteh- und lösbar werden kann?

Für alle Mitarbeiter ist das Wissen aus der **Lernpsychologie** von großem Nutzen, speziell wenn es darum geht, sich und andere zu motivieren und ein bestimmtes Verhalten zu erlernen. Hierzu beschreibe ich in meinem Lehrbuch ausführlich die klassischen Lerntheorien, etwa klassisches Konditionieren, operantes Konditionieren und das Modelllernen. Hierbei geht es hauptsächlich darum, wie ein Individuum lernt, zwei Reize bzw. Handlungsabläufe miteinander in Verbindung zu bringen, und wie Belohnungsmechanismen (Verstärkung), die unmittelbar auf eine Handlung folgen, wirken und gezielt eingesetzt werden können.

Bei der positiven Verstärkung folgt einem Verhalten unmittelbar eine angenehme Konsequenz, sodass 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. (Lampert 2013, S. 30).

2.3 Emotion und Motivation

Wichtige Gründe, weshalb Gäste ein Lokal aufsuchen, sind ihr Wunsch nach positiver emotionaler Stimulierung und sozialer Zugehörigkeit, nach Begegnung mit anderen und Gruppenerleben oder – ganz trivial –, um Nahrung aufzunehmen. Hierbei spielen Emotionen eine entscheidende Rolle, weshalb Grundkenntnisse der **Emotionspsychologie** für jeden, der in der Gastronomie arbeitet, wichtig sind. Diese können Sie hier gleich mal testen. Bitte überprüfen Sie, was die Gesichter in Abb. 2.1 bei Ihnen spontan auslösen, und fragen Sie sich anschließend, in welchem Gefühlszustand sich die Person jeweils befinden mag. Dies setzt Empathie und Selbstbeobachtung voraus.

Solche Beispiele und andere Übungen finden Sie in meinem Lehrbuch. Denn zu wissen, wie sich ein Gast fühlt, wenn ich dies oder jenes tue oder unterlasse, entscheidet, ob er wiederkommt oder nicht. Manche Gäste fühlen sich schneller frustriert als andere und reagieren dann verärgert – so wie es Kinder tun, wenn sie ihren Lolli nicht bekommen. Erwachsene erleben und handeln nicht viel anders als Kinder, gerade wenn es nach Feierabend um die Befriedigung ihrer tagsüber aufgeschobenen Bedürfnisse geht. Hierbei spielen Stimmungen und emotionale Prozesse eine entscheidende Rolle.

Ob Gäste wiederkommen und zu Stammgästen werden, ist davon abhängig, wie man als Gastgeber auf seine Gäste eingehen kann. Dies ist jedoch auch von der jeweiligen **emotionalen Intelligenz** abhängig. Gemeint sind hiermit die Fähigkeiten einer Person, ihre Gefühle und die Gefühle anderer zu erkennen, zu deuten, zu kontrollieren und sich selbst zu motivieren.

Nach Goleman (1998) gehören zur emotionalen Intelligenz Fähigkeiten wie Selbstwahrnehmung, emotionale Selbstbewusstheit, Durchsetzungsfähigkeit, Empathie, Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung, soziale Verantwortlichkeit, Beziehungsregulation, Stressmanagement, Stresstoleranz, Impulskontrolle, Anpassungsfähigkeit, Realitätsorientierung, Flexibilität, Problemlösen und eine positive Stimmung, also Optimismus und Freude.



Abb. 2.1 Verschiedene Emotionen in einem Gesicht. (aus: Lampert 2013, S. 33; © iStockphoto/Thinkstock)

Eng mit den Emotionen verbunden ist der Bereich von **Motivation und Handlung**. Begriffe wie Motiv, Trieb und Instinkt haben dabei eine zentrale Rolle. Gerade im Umgang mit Mitarbeitern, aber auch in Bezug auf sich selbst ist Motivation ein wichtiges Alltagsthema. Einen besseren Umgang damit kann man erlernen, indem man sich mit der **Motivationspsychologie** beschäftigt.

Motivation bedeutet das „Ingangsetzen“ einer Handlung sowie deren Steuerung und Aufrechterhaltung, wobei Ziele, Bedürfnisse, Wünsche, Intentionen und der Zweck von großer Bedeutung sind. Es gibt frühe Motivationstheorien bereits von Charles Darwin, Sigmund Freud oder Clark Hull, der wie Freud davon ausging, dass Spannungsreduktion das Ziel der Motivation zu einer Handlung sei und dass durch das Erreichen des Ziels schließlich Befriedigung und Lust entstünden.

Andere und zum Teil nahezu mathematische Motivationstheorien stammen von Neil Atkinson (Risikowahlmodell), Kurt Lewin (Feldtheorie), Leon Festinger (die Theorie der kognitiven Dissonanz), Frederick Herzberg (die Zwei-Faktoren-Theorie) oder Seymour Epstein (die Bedürfnistheorie). Kenntnis und Anwendung dieser Theorien und Modelle können so manchen Stillstand wieder in Gang setzen und verstehbar werden lassen. So bewahrheitet sich das alte Sprichwort: „Die beste Praxis ist eine gute Theorie.“

Wo unterschiedliche Ziele aktiv sind, dort kann es zu Konflikten kommen – oder auch dann, wenn den Motiven innere oder äußere Widerstände entgegenstehen. Eine klassische Konflikttheorie stammt von Dollard und Miller (1939). Nach Miller sind die bedeutendsten Konflikte der Annäherungs-Vermeidungskonflikt, der Annäherungs-Annäherungs-Konflikt und der Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt. Ungelöste Konflikte im Team, aber auch mit Gästen, können sehr viel psychische Energie binden, was einen Verlust von Gästen oder sogar den Verlust des Arbeitsplatzes zur Folge haben kann. Deshalb sei hier daran erinnert, dass eine vorrangige Klärung der Konflikte, sei es im Team oder gegenüber Gästen, ein sehr wichtiges Regulativ einer jeglichen Beziehung ist und letztlich auch der wichtigsten Beziehung – der zu sich selbst. Hierbei kann Hilfe von außen, wie beispielsweise eine Teamsupervision sie bietet, sehr nützlich sein.

2.4 Persönlichkeit und Gehirn

Zu den allgemeinen Grundkenntnissen und Kompetenzen von Gastronomen zählt zweifellos die Menschenkenntnis. In der Psychologie wird dies unter dem Begriff **Persönlichkeitspsychologie** (Typenlehre) zusammengefasst. Wir alle unterscheiden uns in bestimmten Merkmalen voneinander und haben Neigungen und Tendenzen, in bestimmten Situationen sehr unterschiedlich zu reagieren. So, wie die Allgemeine Psychologie Merkmale untersucht, die allen Menschen gemeinsam sind, erforscht die Persönlichkeitspsychologie Merkmale, in denen sich Personen voneinander unterscheiden – wie Ängstlichkeit, Intelligenz, Aggressivität, Kreativität etc. Gerade diese psychischen Differenzen sind es, die auch Gäste aufweisen und an denen man die Unterschiede vom einen zum anderen erkennen kann.

Deshalb halte ich eine Lehre der Persönlichkeitstypen in der gastronomischen Aus- und Weiterbildung für sehr wichtig und hilfreich. Diesem Thema habe ich in meinem Lehrbuch, beginnend mit der Antike bis hin zu den aktuellen Persönlichkeitstheorien, ein eigenes Kapitel gewidmet.

Im Weiteren gehe ich auch auf das Gehirn ein, da es das einzige Organ in unserem Körper ist, welches in der Lage ist, sich selbst zu verstehen. Ich finde die Leistungsfähigkeit des Gehirns überaus faszinierend, ja unfassbar, und gerade deshalb habe ich ihm ein eigenes Kapitel gewidmet, das von den neurologischen Grundlagen des Menschen und von seinen Süchten handelt. Kenntnisse über „die Hardware“ der Psyche sind auch ein wichtiger Bereich innerhalb der heutigen Psychologie. In Anlehnung an die Fachsprache möchte ich ihn deshalb **„Biologische Hotel- und Barpsychologie“** nennen. Unser Erleben und Verhalten wäre ohne das **Nervensystem** mit der Hauptsteuerzentrale, dem Gehirn, nicht vorstellbar. Die bildgebenden Verfahren, mit denen die Gehirnaktivitäten direkt sichtbar gemacht werden können, lassen dabei zunehmend den Eindruck entstehen, dass alles Psychische irgendwann auch naturwissenschaftlich versteh- und nachweisbar sein wird. Bisher jedoch ist dem nicht so, obwohl man beobachten kann, in welchen Gehirnbereichen bei bestimmten Aufgaben eine erhöhte Durchblutung auftritt, oder auch untersucht, welche Fähigkeiten nach einem Schlaganfall verloren gegangen sind, und auf diese Weise bestimmte Landkarten des Gehirns und seiner Funktionsareale erstellt. Auch lassen sich Hormone finden, die für die zwischenmenschliche Bindung oder Lust mitverantwortlich zu sein scheinen. Oder man zeigt auf, dass Farbempfindungen und Emotionen mittels Elektroden im Gehirn ausgelöst werden können. Wir alle, ob Psychologen, Therapeuten oder Gastronomen, hören und erleben täglich die Geschichten unsrer Gesprächspartner. Diese Geschichten, Erlebnisse und Erinnerungen konnten bisher von den Apparaten jedoch nicht gefunden werden. Auch ein „beobachtendes Ich“ scheint anatomisch nicht nachweisbar zu sein, obwohl es Areale gibt, die zum Beispiel für Metakognitionen verantwortlich sind.

Auch wenn sich Hör- und Sprachareale lokalisieren lassen, so können die Geschichten dazu, die die Menschen erlebt und erfahren haben, nirgends gefunden werden. Das macht Hoffnung auf die Überwindung einer rein naturwissenschaftlichen Herangehensweise an eine bisher nicht fassbare Seele. Zu komplex scheint unsere Psyche zu sein, um sie allein mit technischen Verfahren gänzlich erfassen zu können.

In den letzten hundert Jahren hat sich aus einer ursprünglich geisteswissenschaftlich orientierten Psychologie zunehmend eine naturwissenschaftlich fundierte Psychologie entwickelt. Hierbei hat die Hirnforschung sicher einen großen und wichtigen Beitrag geleistet. Niemand würde heutzutage mehr von einem Dualis-

mus von Seele und Körper sprechen. Die Entstehung aller psychischen Phänomene wird derzeit vor allem vor dem Hintergrund eines naturwissenschaftlichen Menschenbildes betrachtet. Als körperliches Korrelat dieser Phänomene gilt das Gehirn mit all seinen Aktivitäten.

Diese biologische Sichtweise ist Ausdruck einer technisierten Weltsicht, in der alles messbar sein muss, um einen wissenschaftlichen Anspruch stellen zu können – leider auch mit allen Nachteilen einer zunehmenden Entfremdung des lebendigen und sterblichen Geistes. Vielleicht lässt sich so auch manches Gasthaussterben der letzten Jahrzehnte erklären: „Gehirne“ verbringen ihre Zeit lieber vor dem Fernseher und dem PC, die sich vordergründig besser steuern lassen und die schnelleren Lustgewinn versprechen als persönliche Gespräche, etwa im Gasthaus. Dies muss jedoch auf Dauer nicht so bleiben und kann sich auch wieder ändern. Für mich als Psychologen ist es schwer vorstellbar, dass ein über Jahrtausende entstandenes Gruppenverhalten, der Besuch von Palaverhütten und Gasthäusern, einer technischen Vereinsamung auf Dauer Platz machen wird. Darüber werden sich hoffentlich viele „Gehirne“ miteinander austauschen und erkennen, dass sie auf diese Weise degenerieren, ja verblöden – was zumindest einer evolutionären Sichtweise des Menschen widerspräche. Aber sind wir so klug, das zu erkennen?

Einführung in die Hotel- und Barpsychologie

Lampert, C.

2015, XI, 31 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08472-1